



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

PLAN ORIENTADO AL MERCADO PARA LA
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS DE CAPACITACIÓN
DE UN DESPACHO DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN QUE
ATIENDE A MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE MÉXICO.

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL
PRESENTA

FABIÁN EDUARDO GÓMEZ RAMÍREZ



DIRECTOR DE TESIS: M. A. VÍCTOR MANUEL RIVERA ROMAY

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



ÍNDICE TEMÁTICO		Página
INTRODUCCIÓN GENERAL		1
CAPÍTULO I - LA EMPRESA Y LA INGENIERÍA INDUSTRIAL		3
INTRODUCCIÓN		3
I.1 LA EMPRESA		4
I.1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA		4
I.1.2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN MÉXICO		4
I.1.2.1 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO		4
I.1.2.2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR COMPETITIVIDAD		5
I.1.2.3 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR SU FIN ECONÓMICO		6
I.1.3 FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA		7
I.1.3.1 DINÁMICA DE UNA EMPRESA		7
I.1.3.2 OPERACIÓN DE UNA EMPRESA		8
I.1.3.3 PRINCIPAL FIN DE UNA EMPRESA		12
I.2 LA INGENIERÍA INDUSTRIAL		12
I.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL		12
I.2.1.1 DEFINICIÓN DE INGENIERÍA INDUSTRIAL		14
I.2.1.2 MEDIOS QUE UTILIZA LA INGENIERÍA INDUSTRIAL		14
I.2.2 ÁREAS DE APLICACIÓN DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL		15
CAPÍTULO II - EL MARKETING		17
INTRODUCCIÓN		17
II.1 INTRODUCCIÓN AL MARKETING		18
II.1.1 CONCEPTO DE MARKETING		18
II.1.1.1 DEFINICIÓN DE MARKETING		18
II.1.1.2 FUNDAMENTOS DE MARKETING		20
II.1.1.3 ESTRUCTURAS CENTRALES DE MARKETING		21
II.1.2 ORIENTACIONES DE MARKETING		23
II.1.2.1 FILOSOFÍA DE MARKETING		24
II.1.2.2 ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE		27
II.2 EL MERCADO		35
II.2.1 DEFINICIÓN DE MERCADO		35
II.2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS MERCADOS		35
II.2.3 MERCADO META		37
II.2.3.1 DETERMINACIÓN DE MERCADOS META		37
II.3 LA MEZCLA DE MARKETING		46
II.3.1 PRODUCTO		47
II.3.1.1 ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS		47
II.3.1.2 CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS		48
II.3.1.3 LÍNEA DE PRODUCTOS		48
II.3.1.4 MEZCLA DE PRODUCTOS		48
II.3.1.5 NOMBRE DE MARCA		52
II.3.1.6 EMPAQUE Y ETIQUETADO		52
II.3.1.7 CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS		52
II.3.2 SERVICIOS		54
II.3.2.1 CLASIFICACIÓN DE SERVICIOS		54
II.3.2.2 MEZCLA DE SERVICIOS		54
II.3.3 PRECIO		57
II.3.3.1 IMPORTANCIA DEL PRECIO		57
II.3.3.2 SIGNIFICADO DEL PRECIO		57
II.3.3.3 POLÍTICA DE PRECIOS		57
II.3.3.4 PRECIO - CALIDAD		60
II.3.3.5 ADAPTACIÓN DE PRECIOS		61
II.3.4 PLAZA (DISTRIBUCIÓN)		62
II.3.4.1 INTERMEDIARIOS		62
II.3.4.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN		63
II.3.4.3 SISTEMAS DE MARKETING		65
II.3.4.4 DISEÑO Y SELECCIÓN DE CANALES		66



II.3.5 PROMOCIÓN	69
II.3.5.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN – FACTOR CLAVE DE LA PROMOCIÓN	69
II.3.5.2 MEZCLA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING (MEZCLA PROMOCIONAL)	69
II.3.5.3 CONSIDERACIONES GENERALES DE PROMOCIÓN	76
II.4 EL ENTORNO DE MARKETING	78
II.4.1 ESTRUCTURA DEL ENTORNO DE MARKETING	78
II.4.1.1 MICROENTORNO O ENTORNO DE TAREA	78
II.4.1.2 MACROENTORNO O ENTORNO AMPLIO	78
II.4.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MERCADO	78
II.4.2.1 INFORMACIÓN DE MERCADO	78
II.4.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING	85
II.4.3 COMPETENCIA	86
II.4.3.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA	86
II.4.3.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA	88
CAPÍTULO III - EL PLAN DE MARKETING	93
INTRODUCCIÓN	93
III.1 BASES ADMINISTRATIVAS	94
III.1.1 LA ADMINISTRACIÓN	94
III.1.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO	94
III.1.2 LA PLANEACIÓN	97
III.1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA PLANEACIÓN	97
III.1.2.2 NIVELES DE PLANEACIÓN	98
III.1.2.3 TIPOS DE PLANES	105
III.2 PLANEACIÓN DE MARKETING	105
III.2.1 LA ADMINISTRACIÓN DE MARKETING	105
III.2.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL MARKETING	105
III.2.2 PROCESO DE PLANEACIÓN DE MARKETING	106
III.2.2.1 BASES PARA LA PLANEACIÓN DE MARKETING	106
III.2.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE MARKETING	106
III.2.2.3 PASOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE MARKETING	107
III.2.3 PLAN DE MARKETING	107
III.2.3.1 DEFINICIÓN DE UN PLAN DE MARKETING	109
III.2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE MARKETING	110
III.2.3.3 MODELOS DE PLAN DE MARKETING	111
III.2.3.4 IMPLANTACIÓN Y CONTROL	123
CAPÍTULO IV - ANÁLISIS GENERAL DE NEGOCIO NCM	125
INTRODUCCIÓN	125
IV.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA NCM	126
IV.1.1 MARCO REFERENCIAL	126
IV.1.2 DEFINICIÓN FILOSÓFICA	128
IV.1.3 DEFINICIÓN DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UENs)	128
IV.1.3.1 MODELO DE NEGOCIO	129
IV.2 ANÁLISIS DE LA UEN CAPACITACIÓN DE NCM	132
IV.2.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO GENERAL ELECTRIC (GE)	132
IV.2.1.1 CONSIDERACIONES GENERALES	134
IV.2.2 CLASIFICACIÓN DE CARTERA	134
IV.2.2.1 DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN DE FACTORES SUBYACENTES	134
IV.2.2.2 ATRACTIVO DEL MERCADO	135
IV.2.2.3 FUERZA DEL NEGOCIO	137
IV.2.3 CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ MULTIFACTOR	138
IV.2.4 ESTRATEGIAS ATRACTIVO MERCADO - POSICIÓN COMPETITIVA	141
IV.2.5 CONCLUSIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS DE LA UEN CAPACITACIÓN	143
IV.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LA UEN CAPACITACIÓN DE NCM	144
IV.3.1 CRECIMIENTO INTENSIVO	145
IV.3.2 CRECIMIENTO INTEGRANTE	148
IV.3.3 CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN	148
IV.3.4 REDUCCIÓN DE TAMAÑO DE NEGOCIOS MADUROS	148



CAPÍTULO V - FILOSOFÍA MERCADOLÓGICA DE LA UEN CAPACITACIÓN DE NCM	149
INTRODUCCIÓN	149
V.1 ANTECEDENTES FILOSÓFICOS	150
V.1.1 FILOSOFÍA DE PRODUCTO	150
V.1.2 FILOSOFÍA DE VENTA	150
V.2 FILOSOFÍA MERCADOLÓGICA PROPUESTA	152
V.2.1 FILOSOFÍA DE MARKETING - GENERACIÓN DE CLIENTES	152
V.2.2 MARKETING DE RELACIÓN - RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN DE CLIENTES	155
V.2.3 CONCLUSIÓN GENERAL DE LA PROPUESTA FILOSÓFICA	158
CAPÍTULO VI - DIAGNÓSTICO DE LA UEN CAPACITACIÓN DE NCM	159
INTRODUCCIÓN	159
VI.1 SITUACIÓN ACTUAL DE MARKETING	160
VI.1.1 ANÁLISIS DE LA MEZCLA DE MARKETING	160
VI.1.1.1 PRODUCTO	160
VI.1.1.2 PRECIO	186
VI.1.1.3 PLAZA	205
VI.1.1.4 PROMOCIÓN	211
VI.1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING	253
VI.1.2.1 ANÁLISIS DE CLIENTES	253
VI.1.2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO PYME	261
VI.1.2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	339
VI.1.3 AUDITORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE MARKETING	368
VI.2 EVALUACIÓN FINANCIERA	371
VI.2.1 ANÁLISIS FINANCIERO - ESTADOS DE RESULTADOS	371
VI.2.1.1 CONSIDERACIONES GENERALES	372
VI.2.1.2 ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS	373
VI.2.1.3 PRESENTACIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS	379
VI.2.1.4 MÉTODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES (INDICADORES DE CRECIMIENTO)	382
VI.2.1.5 ANÁLISIS DE DIMENSIONES COMUNES (MÉTODO REDUCCIÓN A BASE DE PORCIENTOS)	383
VI.2.1.6 ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS (MÉTODO DE RAZONES SIMPLES)	384
VI.2.2 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	391
VI.2.2.1 ASPECTOS CONCEPTUALES	391
VI.2.2.2 EVALUACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	394
VI.3 ANÁLISIS FODA	402
VI.3.1 DIAGNÓSTICO INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	404
VI.3.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	430
CAPÍTULO VII - PLANEACIÓN DE MARKETING DE LA UEN CAPACITACIÓN DE NCM	457
INTRODUCCIÓN	457
VII.1 OBJETIVOS FINANCIEROS Y METAS	458
VII.2 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	478
VII.2.1 ESTRATEGIA DE MERCADOS META	478
VII.2.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	479
VII.2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA	480
VII.3 OBJETIVOS DE MARKETING, ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PLANES DE ACCIÓN	481
VII.3.1 PRODUCTO	482
VII.3.2 PRECIO	537
VII.3.3 PLAZA	583
VII.3.4 PROMOCIÓN	609
VII.4 DIAGRAMA DE GANTT	746
VII.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	762
CONCLUSIÓN	765
BIBLIOGRAFÍA	769



INTRODUCCIÓN GENERAL

El objetivo principal del presente trabajo es incrementar dramáticamente las ventas de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) Capacitación de un despacho de consultoría y capacitación orientado a las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de México. Para fines de este trabajo, la empresa en estudio será identificada con el nombre de NCM.

Se propone alcanzar dicho objetivo a través de la aplicación de una de las herramientas administrativas de las que hace uso la Ingeniería Industrial para apoyar a las empresas a que se desempeñen de manera efectiva, y por ende promover su crecimiento. Esta herramienta administrativa es la planeación, en términos generales; y en materia de comercialización y ventas, es la planeación de marketing. Cabe mencionar que la planeación de marketing también es conocida como la planeación orientada al mercado.

Por lo anterior, el resultado final del presente trabajo es un plan de marketing profundo y detallado que establece las directrices, estratégicas y tácticas, a seguir por el despacho en estudio, específicamente en materia de capacitación empresarial; con la finalidad de orientar los esfuerzos de marketing de esta Unidad Estratégica de Negocios para la consecución de mayores beneficios económicos, a través del incremento de sus ventas.

Cabe mencionar que este trabajo también sirve como documento de consulta para estudiantes y profesionales de Ingeniería Industrial, y carreras administrativas afines, que tengan la necesidad de desarrollar planes orientados al mercado para sus empresas. Esto es posible, debido a que el presente trabajo integra tanto elementos teóricos como elementos prácticos; es decir, presenta aspectos conceptuales de manera muy completa, que sirven como guía de estudio, y mejor aún, presenta una aplicación directa en una empresa en particular, lo cual puede considerarse como un caso de estudio.

El trabajo está estructurado en cuatro bloques generales, siendo estos: “Campo de Estudio”, “Marco Teórico”, “Aplicación”, y “Conclusiones y Bibliografía”.

El bloque denominado “Campo de Estudio”, establece aspectos generales de los actores principales de este trabajo, en su contexto más amplio: el sector empresarial y la Ingeniería Industrial. Los cuales, dada su naturaleza, tienen una relación muy estrecha. Este bloque está integrado por un solo capítulo, el primero; el cual se denomina “La Empresa y la Ingeniería Industrial”.

Por otro lado, para garantizar el éxito de la aplicación y la consecución de los resultados esperados por la empresa antes citada, es de suma importancia conocer plenamente los aspectos teóricos del marketing, en lo general, y del plan de marketing, en lo particular. El “Marco Teórico” expone los elementos conceptuales más importantes en la materia, que permiten fundamentar sólidamente el desarrollo práctico del presente trabajo, y por ende alcanzar el objetivo anteriormente planteado; es por ello, que en el contenido de este trabajo se dedica un espacio importante para explicar detalladamente la teoría que resulta necesaria. El marco teórico está integrado por los capítulos II y III; los cuales se titulan “El Marketing” y “El Plan de Marketing”, respectivamente.

El tercer bloque, denominado “Aplicación”, representa el beneficio directo que recibe el despacho de consultoría y capacitación como resultado de este trabajo; ya que traduce los aspectos teóricos en un documento valioso que integra las directrices que debe seguir esta unidad estratégica de negocios para lograr penetrar de mejor manera en el mercado y en consecuencia obtener mayores beneficios económicos. Este bloque está integrado por los capítulos IV, V, VI y VII; los cuales se denominan “Análisis General de Negocio de NCM”, “Filosofía Mercadológica de la UEN Capacitación de NCM”, “Diagnóstico de la UEN Capacitación de NCM”, y “Planeación de Marketing de la UEN Capacitación de NCM”, respectivamente.

El último bloque de este trabajo corresponde a la “Conclusión” del mismo y a la “Bibliografía” utilizada para su desarrollo.



CAPÍTULO I

LA EMPRESA Y LA INGENIERÍA INDUSTRIAL

INTRODUCCIÓN

Cómo se explicó anteriormente, el presente trabajo tiene la finalidad de incrementar dramáticamente las ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de un despacho de consultoría y capacitación empresarial, a través de la Ingeniería Industrial. Con ello, se identifican dos puntos clave: la parte beneficiada, que en este caso es una empresa formalmente constituida; y el medio que proporciona los elementos necesarios para conseguir el beneficio, que en este caso es la Ingeniería Industrial a través de la aplicación de una de las herramientas administrativas de las que hace uso, la planeación.

Con base en lo anterior, el objetivo de este capítulo es conocer lo que implica una empresa; la cual, en términos generales, representa el campo de aplicación de este trabajo. Así mismo, este capítulo está orientado a conocer lo que implica la Ingeniería Industrial, en el contexto empresarial. En este sentido, se puede decir que el principal fin de este capítulo, es definir los dos actores principales que constituyen el campo de estudio entorno al cual está sustentado el desarrollo teórico y práctico del presente trabajo.

Por otro lado, este primer capítulo permite identificar la relación que existe entre el sector empresarial y esta profesión en particular; es decir, en el capítulo se explica la capacidad que tiene la Ingeniería Industrial para desarrollarse en distintas áreas funcionales de una empresa para apoyar su desempeño y por ende promover su crecimiento.

En este contexto, el contenido de este capítulo está estructurado en función de dos ejes principales: “La Empresa” y “La Ingeniería Industrial”.

En cuanto a la primera sección de este capítulo, “La Empresa”, su desarrollo permite conocer lo que representa realmente esta unidad elemental, pilar del sector empresarial. En esta sección se define qué es una empresa y se presenta cómo se clasifican las empresas en nuestro país (por tamaño, por competitividad y por su fin económico); así mismo, se explica cuál es el funcionamiento de una empresa, considerando su dinámica, cómo es que éstas operan (áreas funcionales) y cuál es el principal objetivo de las mismas.

Por otro lado, en lo que respecta a la “Ingeniería Industrial”, segunda sección de este capítulo, se explica cuál es el papel que juega esta especialización de la ingeniería en las empresas. Para ello, se define a la Ingeniería Industrial y se estudian los medios que ésta utiliza para generar beneficios en las empresas; así mismo, en esta sección se estudian cuáles son las áreas de aplicación que tiene esta profesión dentro del sector empresarial.



I.1 LA EMPRESA

El campo de estudio del presente trabajo está representado, en lo general, por el sector empresarial mexicano. Debido a que este trabajo contempla la aplicación de una de las herramientas de la Ingeniería Industrial en una empresa en particular, resulta necesario definir el terreno sobre el cuál se trabajará, es decir, establecer las bases conceptuales de lo que representa una empresa, para el efectivo desarrollo de la aplicación.

Conocer lo que es una empresa y la forma en que está constituida, operativamente hablando, es de suma importancia para orientar de una mejor manera cualquier disciplina de Ingeniería Industrial. En las empresas, es donde las herramientas de Ingeniería Industrial tienen un verdadero valor, por los beneficios que genera su aplicación. Por ello, a continuación, se desarrollará el significado de una empresa; así como, el contexto general bajo el cual ésta funciona.

I.1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

La empresa es un conjunto de elementos, constituidos por recursos humanos, materiales y sistémicos (financieros, de información, de energía, entre otros) que se integran, se conjugan o se reúnen para producir bienes y/o servicios socialmente útiles. Así mismo, se considera como un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

El Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), define a la empresa como una unidad institucional o la combinación más pequeña de unidades que abarca o controla directa o indirectamente las funciones necesarias para realizar su producción, ésta depende de una entidad propietaria o de control y puede ser heterogénea en lo referente a sus actividades.

Desde el punto de vista legal, la empresa es una constitución formal de una personalidad jurídica, persona física o moral, con derechos y obligaciones, que es perenne (más allá de los individuos que la forman) y mediante la cual se pueden realizar diferentes actividades con el objeto de generar riqueza y beneficios.

I.1.2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN MÉXICO

Las empresas se diferencian por diversos aspectos, tales como su inversión, organización, número de trabajadores, la tecnología que emplean, los ingresos que generan; así como, el marco legal, entre otros aspectos. Existen diversos criterios para clasificar a las empresas, los criterios más conocidos son: *actividad*, composición del capital, cobertura territorial, *competitividad*, *fin económico*, producto y consumos, *sector económico*, *tamaño*.

Como se puede observar, existen criterios cuantitativos y cualitativos para clasificar a las empresas. Para los fines de esta investigación, se considerarán como criterios más importantes la “Actividad”, “Competitividad”, “Sector Económico”, el “Tamaño” de la empresa y su “Fin Económico”.

I.1.2.1 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO

Existe una necesidad inminente de clasificar a las empresas por su tamaño, debido a las grandes diferencias que presenta una empresa respecto a otra, tales como los niveles de inversión, el empleo, la tecnología, la organización, entre otros. Por su tamaño, las empresas originalmente se clasificaban en dos grandes niveles, en empresas grandes y el resto clasificado en dos estratos, como pequeñas y medianas empresas. Recientemente, instituciones de diversas partes del mundo, para fines de fomento, han aceptado subdividir en tres grandes estratos a las unidades económicas ajenas a las grandes empresas: *micro*, *pequeña* y *mediana empresa (PyMEs)*.

Las unidades productivas de menor tamaño, en un buen número de países, han sido a la vez segmentadas en dos grupos “micro empresas” y “pequeñas y medianas empresas”; ya que se considera que las empresas de tamaño muy pequeño (micro empresas) por sus características diferenciadas requieren ser tratadas y estudiadas de manera distinta y por separado.

Para clasificar a las empresas por tamaño en micro, pequeña, mediana o grande empresa se pueden considerar los siguientes criterios: *número de trabajadores*, *ventas*, *capital* y *valor de sus activos*.



Tanto los países avanzados como las economías en desarrollo manejan distintos criterios para clasificar a las empresas por tamaño; un elemento común es el número de trabajadores, como indicador principal. De manera tradicional, en México se ha utilizado el número de trabajadores como principal criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos. La mayoría de las definiciones han cambiado con el tiempo, son dinámicas y varían de país a país según los intereses y objetivos de las instituciones; así mismo, de acuerdo con las características económicas, políticas, culturales y sociales del medio particular en que se aplican.

A) ESTRATIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Los criterios para estratificar las empresas son diferentes entre las distintas instituciones que se relacionan de manera directa con el sector empresarial en México, tal es el caso de NAFIN, institución dedicada al financiamiento, o por ejemplo la SHCP, encargada de la recaudación, por mencionar algunas. Para fines de esta investigación se utilizará como criterio de estratificación de empresas por tamaño, el establecido oficialmente por la Secretaría de Economía del Gobierno de la República. Los criterios de estratificación de empresas por tamaño con base en el sector económico y el número de empleados, clasificación vigente, se muestra a continuación:¹

ESTRATIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES ²			
Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0 - 10	0 - 10	0 - 10
Pequeña empresa	11 - 50	11 - 30	11 - 50
Mediana empresa	51 - 250	31 - 100	51 - 100
Gran empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Secretaría de Economía.

Clasificar a las empresas por su tamaño, considerando el número de personal y el sector económico, es un criterio que considera aspectos cuantitativos y cualitativos; que si bien, en cierto modo, excluye elementos importantes como el nivel de rentabilidad de la empresa o la actividad de la competencia, permite clasificar de manera práctica y directa cualquier empresa en un nivel determinado para ser estudiada dentro del sector empresarial en su conjunto. Es importante mencionar que en cuanto al tamaño de las empresas, también existen clasificaciones oficiales en función de sus ventas, como se muestra a continuación:

ESTRATIFICACIÓN POR VALOR DE VENTAS ANUAL	
Sector / Tamaño	Valor de ventas (millones de pesos)
Micro empresa	Menos de 1
Pequeña empresa	1-100
Mediana empresa	101-500
Gran empresa	501-5,000
AAA	Más de 5,000

Fuente: Banco Nacional de México (Banxico).

Este criterio totalmente cuantitativo, en función del ingreso producto de las ventas, permite puntualmente clasificar a las empresas de manera muy práctica. Además, la información que de esta clasificación resulta es de gran utilidad, económicamente hablando. Sin embargo, no permite distinguir a las empresas de acuerdo a su actividad; es decir, para esta clasificación no hay diferencia entre una empresa que comercializa con la que produce o bien con la que se dedica a los servicios.

I.1.2.2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR COMPETITIVIDAD

Otro de los criterios que existe para clasificar a las empresas en México es el criterio de acuerdo con el nivel de competitividad que éstas presentan; entendiéndose por competitividad, en el escenario de una empresa, como la capacidad para posicionarse de manera ventajosa en un contexto de mercado que se encuentra en constante evolución. Éste es un criterio cualitativo que permite ubicar a cualquier empresa en un determinado nivel competitivo al mismo tiempo que permite observar sus características de manera más específica.

1 Dentro de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en su Artículo 3, Sección III, se establece que se considera a las micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002.

2 El sector industrial también es comúnmente llamado sector manufacturero. En esta clasificación también se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos.



Por otra parte, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) establece cuatro niveles fundamentales de competitividad en nuestro país.³ En estos niveles es donde se pueden ubicar a las empresas mexicanas con base en características que reflejan sus capacidades tanto administrativas, operativas así como tecnológicas. Esta clasificación expone también el tipo de prácticas predominantes que caracteriza a las empresas de cada nivel competitivo, éstas parten de un nivel elemental (nivel emergente) y se desplazan hacia las mejores prácticas hasta llegar a los estándares de excelencia internacional (nivel de clase mundial).

COMPETITIVIDAD	
Nivel	Descripción
Emergente	Habilidad para sobrevivir por medio de la improvisación en operación.
Confiable	Nivel de calidad repetible en las áreas principales de la empresa.
Competente	Áreas y personal especializado en el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios.
Clase Mundial	Control total del ciclo de desarrollo de nuevos productos, gestión tecnológica y prospectiva.

Fuente: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

A continuación se muestran las características más importantes que definen en que nivel de competitividad se puede encontrar una empresa en México.

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR COMPETITIVIDAD				
Característica	Emergente	Confiable	Competente	Clase mundial
Prioridad	Supervivencia	Diferenciación	Innovación	Liderazgo
Mejores prácticas	Sistemas gerenciales y administrativos	Mejora continua y benchmarking	Desarrollo de nuevos productos	Obsolescencia de productos acelerada
Cobertura de mercado	Local	Nacional	Región internacional	Global
Nivel distintivo de su administración	Operación	Calidad o exportación	Calidad y exportación	Gestión tecnológica
Capacidad tecnológica	Imitación	Adopción y/o mejora	Desarrollo	Licenciamiento
Actitud al cambio	Reacciona	Se adapta	Promueve	Origina

Fuente: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Como se observa, para clasificar a una empresa de acuerdo a su competitividad, es necesario conocer cuales son las actividades que consideran estas empresas como de primer orden, pues de esa manera se puede conocer el grado de estabilidad que tiene la empresa para ocuparse en actividades de desarrollo o de supervivencia. Así mismo, se requiere conocer en que áreas se distingue la empresa, geográficamente que mercados son los que atiende, la forma en que se administra, su grado tecnológico y cuales son los factores humanos que prevalecen en la empresa, fundamentalmente desde el punto de vista del saber ser (actitud).

En las empresas mexicanas, existe una ausencia de política adecuada de fomento a la innovación tecnológica y a la inclusión de tecnología de primer nivel en las empresas, de acuerdo con CONACYT. Como dato importante y resultado de lo anterior, ésta institución indica que en el año 2000, del total de empresas mexicanas, el 99 por ciento de estas unidades productivas tuvieron un nivel de competitividad emergente, lo cual habla del rezago importante que tiene la mayoría de las empresas mexicanas en comparación a otros países. Además 3,377 empresas de nuestro país cuentan con sistemas de calidad ISO 9000 y menos de 300 realizan algún tipo de investigación y desarrollo.

I.1.2.3 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR SU FIN ECONÓMICO

Existen diversas formas en las que una empresa puede estar constituida legalmente. Por su fin económico, la empresa puede ser:⁴

- **Sociedad en nombre colectivo:** es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.
- **Sociedad en comandita simple (S. en C):** es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
- **Sociedad anónima (S. A.):** es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

3 Información detallada en el Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006, del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

4 Para mayor información, revisar Código Civil y Ley de Sociedades Mercantiles, México.



- **Sociedad de responsabilidad limitada (S. de R. L.):** es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cesibles en los casos y con los requisitos que establece la ley de sociedades mercantiles.
- **Sociedad en comandita por acciones (S. en C. por A.):** es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
- **Sociedad cooperativa (S. C.L. - limitada, ó S. C. S. - suplementada):** ordinaria o de participación estatal, es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.
- **Sociedad de capital variable (C. V.):** en las sociedades de capital variable, el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.
- **Asociación civil (A. C.):** fin común no prohibido por la ley (cultural, deportivo, etc.) y no tiene carácter preponderantemente económico.
- **Sociedad civil (S. C.):** su fin es común y preponderantemente económico pero no constituye una especulación comercial.
- **Sociedad de responsabilidad limitada de interés público (S. de R. L. de I. P.):** se presenta cuando la actividad es de interés público y particular conjuntamente. Existe participación del estado.

Como se revisó, existen diversos criterios que permiten clasificar a las distintas unidades económicas del sector empresarial mexicano. Estas clasificaciones van desde clasificaciones cuantitativas, cualitativas, o bien una combinación de ambas; cada clasificación proporciona información distinta, en realidad no presentan ventajas y desventajas como tales. La verdadera utilidad de la información que de estas clasificaciones resulta, se encontrará en función del objetivo y el manejo que se le dé; es decir, una clasificación puede ser muy útil para un estudio determinado e innecesaria para otro.

I.1.3 FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA

Para fines de este trabajo, también resulta importante tener un panorama general de la manera en que una empresa opera; considerando su relación con el medio en el que se desarrolla, como las funciones que desempeña internamente.

I.1.3.1 DINÁMICA DE UNA EMPRESA

Las empresas se ven influenciadas, positiva o negativamente, por el entorno o medio ambiente que las rodea; pero no solo el entorno afecta a las empresas, dado que la empresa pertenece al medio ambiente que le da lugar, ésta directa o indirectamente, tienen influencia sobre el entorno. La empresa es una unidad productiva, una organización viviente, que no existe de manera aislada, por lo tanto es una estructura que no es estática, al contrario muestra un nivel elevado de dinamismo; esto debido a su naturaleza, ya que interactúa con el entorno en el que se encuentra inmersa.

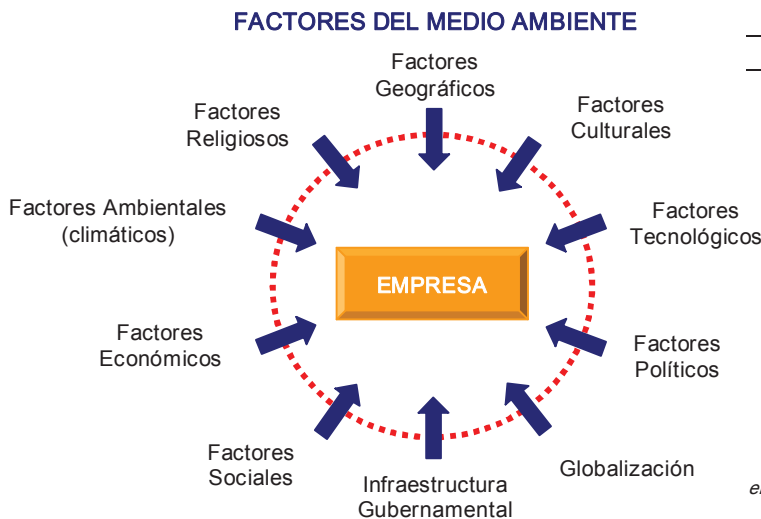


Figura 1.1

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver en la figura anterior, una empresa se encuentra en constante cambio, su situación depende de las fuerzas que actúan sobre ésta. Las empresas son unidades económicas que no tan sólo dependen de su operación propia, sino que también dependen de factores externos, fuerzas que ejercen presión y que mueven a la empresa influyendo en su desempeño.

I.1.3.2 OPERACIÓN DE UNA EMPRESA

Toda empresa lleva a cabo una serie de funciones que son necesarias para su desempeño en lo general; éstas pueden integrarse en departamentos o secciones definidas para poder operar. Dependiendo de la empresa es el grado de departamentalización que se tiene, existen empresas que tienen todas las áreas formalmente definidas y con responsables a cargo, otras empresas integran varias funciones en una sola área y su departamentalización es informal.



Fuente: Análisis Factorial, Guía de Estudios de Economía Industrial; Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky; Banco de México, 1982.

Como se observa en la figura 1.2, las principales funciones de una empresa pueden integrarse en las siguientes áreas: Administración y Recursos humanos, Producción, Comercialización y Ventas, Contabilidad y finanzas y Tecnología de información. Es importante mencionar, que la falla en el desempeño de una o varias funciones origina la ineficacia de toda la empresa; del correcto funcionamiento de cada una de las áreas dependerá que la empresa camine adecuadamente en su conjunto, ya que existe una fuerte interrelación entre cada una de las operaciones. Las funciones mal desempeñadas en un área determinada dan lugar a que incluso las colaboraciones más perfectas en otras áreas sean ineficaces; por ello, se puede decir que una función desempeñada deficientemente en un departamento, limita el rendimiento y la productividad del conjunto de operaciones de una empresa.

Para el desarrollo efectivo de una empresa, es fundamental tener perfectamente bien definidos cada una de las funciones que intervienen en las áreas de operación de la empresa. Todas las funciones de la empresa, representadas por su respectiva área, deben ser cumplidas de tal manera que contribuyan con su parte específica a la tarea común de la empresa. Así mismo, el peso o importancia de las áreas que constituyen a una empresa varía de acuerdo con el tipo de actividad que desempeña y a las consideraciones a corto y largo plazo en su operación; según las condiciones de operación de cada empresa será la sensibilidad respecto a algunas de sus funciones y respecto al desempeño de sus áreas.

Resulta importante evaluar constantemente el desarrollo de nuestra empresa para llevar un perfecto control de la efectividad con la cual se este operando en cada área, con el fin de tomar las acciones correctivas necesarias para garantizar los buenos resultados. Es necesaria la información sobre el desempeño de todas las áreas que constituyen a la empresa a fin de identificar cuál de ellas se lleva a cabo con menor eficiencia y cuales se desempeñan correctamente. Si los esfuerzos encaminados a lograr el mejor cumplimiento de las funciones deficientemente desempeñadas en un área respectiva tienen éxito, habrá una mejora en el rendimiento y la productividad de toda la empresa. Un intento de acrecentar de modo aislado el funcionamiento de un área de la empresa por encima de un nivel óptimo puede no contribuir a un mejor resultado en el conjunto de la gestión de un empresa, sino al contrario un puede resultar un esfuerzo aislado.



Cuando se logra una equilibrada relación en el desempeño de las funciones correspondientes a cada área de la empresa, se puede decir que se ha alcanzado la óptima eficiencia de la empresa bajo las condiciones existentes. Por ello, resulta fundamental estudiar de manera más profunda las funciones que desempeña cada área, como se muestra a continuación.

A) ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El área administrativa se encarga de que la empresa funcione en su conjunto con dinamismo y que esté orientada a objetivos; se encarga de las operaciones de la empresa para que se alcancen los objetivos de la misma de manera eficiente.

La administración es el departamento que se ocupa de ordenar, disponer, organizar la empresa en su conjunto; así mismo, se encarga de la distribución de funciones. Debe encargarse de la orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades. Así mismo, se ocupa de la planeación, organización, integración, dirección y control de las operaciones de la empresa; en el área administrativa de la empresa, se encuentra inmersa la política y dirección de la misma.

El área de recursos humanos depende directamente del área administrativa, ésta atiende todos los aspectos relacionados con la fuerza de trabajo que integra las distintas áreas de la empresa, es decir, el personal ocupado por la empresa. Se encarga de distribuir la especialización y la división del trabajo en la demás áreas que constituyen la empresa; el personal de una empresa es uno de los puntos clave para lograr que una empresa sea altamente productiva.

ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	
Función	Cumplimiento óptimo de la función
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La principal función de la administración es fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica. ➤ El área de recursos humanos tiene como función principal el reclutar y seleccionar un personal idóneo, para que éste sea capacitado y organizado por el área correspondiente tratando de alcanzar la óptima productividad en el desempeño de sus labores en las respectivas áreas. 	<p style="text-align: center;">Administrativamente</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha establecido una política equilibrada que involucra el campo de acción, su justificación, los medios y los objetivos que persigue. ➤ Se ha instituido y opera una organización coordinada y eficiente. ➤ La empresa la organización bajo una vigilancia conveniente.
	<p style="text-align: center;">Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se tiene una política consciente en sus relaciones con el personal. ➤ La empresa ha organizado y mantiene en operación, y dentro de una estructura equilibrada, una fuerza de trabajo adecuada para la óptima utilización de los bienes y servicios de producción, satisfaciéndose así los objetivos de la empresa en un ambiente de mutua cooperación.

Fuente: Análisis Factorial, Guía de Estudios de Economía Industrial; Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky; Banco de México, 1982.

B) PRODUCCIÓN

El área de producción de la empresa, en términos generales, es aquella que se encarga de la creación de bienes o servicios que tienen un valor económico; contempla todas las operaciones que involucra la actividad productora de la empresa, los productos y procesos, los medios de producción y los suministros.

Actividad Productora

La actividad productora se encarga de la transformación de los materiales en productos o servicios que pueden comercializarse.

PRODUCCIÓN – ACTIVIDAD PRODUCTORA	
Función	Cumplimiento óptimo de la función
La actividad productora tiene como principales funciones organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.	Usando los métodos de transformación apropiados, la empresa ha organizado y mantiene en operación sus departamentos de producción en condiciones de óptima eficiencia, aprovechando ventajosamente los servicios de la investigación tecnológica.

Fuente: Análisis Factorial, Guía de Estudios de Economía Industrial; Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky; Banco de México, 1982.



Suministros

Los suministros son de suma importancia para el área de producción, por lo que constituye una función en específico. En la operación de la empresa los suministros son un aspecto que resulta fundamental para el desarrollo eficiente de la misma, ya que se ocupa de las materias primas, materias auxiliares y servicios.

PRODUCCIÓN – SUMINISTROS	
Función	Cumplimiento óptimo de la función
La principal función de esta área es suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.	<p>Con una política de compras consciente y con el empleo de métodos apropiados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se provee a los departamentos de producción de materiales y otros abastecimientos adecuados en cantidad, calidad, costo y tiempo, conservando inventarios a un nivel económico. ➤ Utiliza la investigación para mejorar las condiciones de los abastecimientos.

Fuente: *Análisis Factorial, Guía de Estudios de Economía Industrial; Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky; Banco de México, 1982.*

Productos y Procesos

Esta área se encarga de la selección y diseño de los bienes y servicios que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación y desarrollo de los mismos.

PRODUCCIÓN – PRODUCTOS Y PROCESOS	
Función	Cumplimiento óptimo de la función
Su principal función es seleccionar, para su producción, los artículos que al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores, rindan beneficios a la empresa, y determinar los procesos adecuados de producción.	<p>Mediante procesos adecuados, la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elabora productos y servicios que económicamente satisfacen las demandas de los consumidores. ➤ Emplea servicios de investigación tecnológica para mejorar sus productos y procesos.

Fuente: *Análisis Factorial, Guía de Estudios de Economía Industrial; Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky; Banco de México, 1982.*

Medios de Producción

Esta área se encarga de conocer, analizar y determinar los inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio que ha de ocupar la empresa en sus operaciones.

PRODUCCIÓN – MEDIOS DE PRODUCCIÓN	
Función	Cumplimiento óptimo de la función
Su principal función al respecto es dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar sus operaciones eficientemente.	<p>Con una política cuidadosa de inversiones y de reposición que toma en cuenta los servicios externos disponibles, la empresa está dotada de los servicios internos necesarios, terrenos, edificios, maquinaria y otros bienes de producción, en cantidad suficiente y calidad adecuada para una elaboración eficiente de sus productos.</p>

Fuente: *Análisis Factorial, Guía de Estudios de Economía Industrial; Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky; Banco de México, 1982.*

C) COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

El área de comercialización y ventas es una de los departamentos más importantes de una empresa, pues es la que directamente genera los ingresos monetarios.

El área de comercialización se encarga de darle a los productos y servicios las condiciones y vías de distribución para colocarlo en el consumidor final; comercializar significa poner un producto o servicio en las condiciones necesarias para su venta. Se encarga de la planificación y control de los bienes y servicios para asegurar que el producto o servicio solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos, garantizando así unas ventas rentables. En términos generales la comercialización contempla las actividades para cumplir los objetivos de la empresa, las necesidades del cliente y los bienes y servicios del productor.



El área de ventas se encarga directamente de la acción y efecto de vender, implica la transferencia o traspaso de bienes y servicios por un precio convenido. Comprende exponer, proponer, persuadir u ofrecer a los posibles clientes los bienes y servicios para su compra, con base en las características y beneficios de éstos. El área se encarga de la orientación y manejo de la venta.

COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	
Función	Cumplimiento óptimo de la función
La principal función del área de comercialización y ventas es adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con una política consciente de promoción de ventas y aprovechando las oportunidades y condiciones que presenta el mercado, la empresa realiza operaciones de venta en cantidades, precios, plazos y condiciones adecuadas a las necesidades de la negociación. ➤ La empresa hace uso de la investigación de mercados con objeto de mejorar sus actividades de promoción.

Fuente: Análisis Factorial, Guía de Estudios de Economía Industrial; Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky; Banco de México, 1982.

D) CONTABILIDAD Y FINANZAS

De manera general, el área de contabilidad y finanzas de una empresa representa un sistema adoptado para llevar la cuenta y razón de la empresa, en términos monetarios. Esta área se encarga del registro y generación de información de las transacciones y operaciones que lleva a cabo la empresa. La administración debe recibir información de esta área al final de cada período determinado, en el que se acumula en forma estadística a la de períodos anteriores y se presenta la tendencia respectiva

La contabilidad genera información medible en términos monetarios, presentándola en forma estructurada y sistemática para reflejar las operaciones de una empresa; las finanzas, lo que hacen es proporcionar información financiera a partir de información contable. A través de esta área, se busca el equilibrio en sus finanzas, representado por la disponibilidad de dinero y la oportunidad de sus pagos a los acreedores.

Esta área proporciona información oportuna y suficiente para una mejor toma de decisiones; la cual ayuda en la planeación, evaluación y control de las operaciones de la empresa y contribuye a la planeación de las utilidades. Así mismo, se encarga del manejo de los aspectos monetarios y crediticios (financiamiento).

CONTABILIDAD Y FINANZAS	
Función	Cumplimiento óptimo de la función
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Su principal función es establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones. ➤ En materia de financiamiento, su principal función es proveer los recursos monetarios adecuados, por su cuantía y origen, para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones de la empresa. 	<p style="text-align: center;">Contabilidad y las finanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se tiene una organización eficiente para la elaboración de presupuestos, el registro de las operaciones financieras y la contabilidad de costos, produciendo informes contables y estadísticos en lapsos y forma convenientes. ➤ Proporciona los medios para la auditoría de sus operaciones.

Fuente: Análisis Factorial, Guía de Estudios de Economía Industrial; Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky; Banco de México, 1982.

E) TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

El área de Tecnología de Información (TI), es un área que en la gran mayoría de las empresas no se encuentra definida como un departamento formal de la empresa: sin embargo, las funciones que contempla representan un área muy importante que da soporte a la demás áreas y ayuda a que se desempeñen de una manera más eficiente. Esta área se encarga del recurso información que da soporte operacional; es una herramienta de la ciencia de la informática capaz de realizar tareas como almacenar, procesar y transformar datos de las actividades operativas de la empresa, mediante el uso de equipo de cómputo, redes, bases de datos, sistemas, aplicaciones, entre otros, a fin de optimizar las tareas operativas de una empresa.



TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

Función	Cumplimiento óptimo de la función
Administrar la información que se genera en cada área de la empresa y del entorno en el que se desarrolla, a fin de apoyar la toma de decisiones efectiva fundamentada en información útil y apoyar la administración de todas las funciones básicas de la empresa.	Se cuenta con el respaldo tecnológico necesario para integrar y administrar la información generada en las diversas áreas que constituyen la empresa y apoyar así la toma de decisiones en las mismas y hacer más eficientes las operaciones, involucrando procesos y personal.

Fuente: Análisis Factorial, Guía de Estudios de Economía Industrial; Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky; Banco de México, 1982.

Adicionalmente, existen factores operativos en áreas específicas, en los cuales es necesario poner especial atención debido a su importancia para el desempeño de una empresa; como se muestra en la figura 1.3.

I.1.3.3 PRINCIPAL FIN DE UNA EMPRESA

Las empresas fundamentalmente tienen dos principales fines, su aportación a la sociedad y el fin económico que persigue. Ambos fines son de suma importancia para una empresa; sin embargo, dependiendo de su naturaleza, se pondrá mayor atención ya sea a la consecución de un beneficio económico o bien de la aportación que pueda tener a la sociedad en general.

De acuerdo con lo que se desarrollará en este trabajo, resulta indispensable poner especial atención en las empresas constituidas como Sociedades Anónimas (S.A.).⁵ Para estas empresas, su fin es preponderantemente económico, tienen como principal objetivo el generar utilidades; es decir, ganar dinero y acumular riqueza. Por ello, todas las actividades de la empresa y los esfuerzos de la misma tienen que estar direccionados a la consecución de este objetivo; de nada sirve tener una empresa que operativamente se esté desempeñando adecuadamente, si esto no impacta directamente en la generación de utilidades.

La utilidad contablemente significa aquel beneficio económico obtenido por la empresa, derivado de su operación, en un periodo de tiempo determinado; esta utilidad se expresa en el estado de resultados (estado financiero) de la empresa, también conocido como estado de pérdidas y ganancias, en el cual se registran todos los ingresos y los egresos que son imputables a la operación que realiza una empresa en la producción de bienes y servicios en un periodo de tiempo determinado; de manera general, la utilidad es el resultado de la diferencia entre los ingresos y los egresos; esto nos da a conocer si la empresa ganó o perdió dinero en un periodo de tiempo determinado, y por lo tanto, saber si la empresa está alcanzando su principal fin.

I.2 LA INGENIERÍA INDUSTRIAL

Como se revisó anteriormente, cualquier empresa por su naturaleza, tiene diversos requerimientos que tiene que solucionar para poder funcionar de manera adecuada y obtener los resultados esperados, tanto en el contexto social como en términos económicos. La Ingeniería Industrial es una disciplina que aporta gran cantidad de elementos, herramientas, que tienen aplicación en distintas funciones de la empresa; lo cual permite dar solución a diversas áreas de oportunidad, apoyar el efectivo desempeño de la empresa y promover así su crecimiento.

Por lo anterior, y dado que el presente trabajo esta orientado a resolver un requerimiento de una área funcional de una empresa en específico, resulta muy importante conocer lo que representa la Ingeniería Industrial y cuáles son sus alcances.

I.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL

En un principio la Ingeniería Industrial se inició con el “Análisis sobre el Trabajo” y la “Administración Científica”, posteriormente, profundizó en “Estudios de Métodos”, “Planeación y Control de la Producción”, “Investigación de Operaciones” y “Control de la Calidad”.

Tradicionalmente la Ingeniería Industrial era considerada una especialización de la ingeniería que se encargaba fundamentalmente de elevar la productividad de los procesos industriales, mantener la calidad de los productos y optimizar los recursos materiales.

⁵ Revisar Capítulo I.1.2 “Clasificación de empresas en México”; “Clasificación de empresas por su fin económico”, pág. 6.



Figura 1.3

Fuente: elaboración propia.



Si se considera el contexto en el que se desarrolla actualmente, la Ingeniería Industrial debe estar orientada a elevar la productividad de las organizaciones (empresas), a través de la aplicación inicial de la mejora dramática, lo cual permite generar mayores resultados, y apoyada consecutivamente de la mejora continua. Así mismo, no solo debe de estar enfocada a los procesos industriales, como tradicionalmente se orientaba, sino a todos los procesos de negocio; se entiende como proceso de negocio a una serie de actividades sucesivas que generan valor agregado, fundamentalmente dirigido hacia el cliente y pueden localizarse en cualquier parte de la empresa.

Por otro lado, la calidad hoy en día no debe estar orientada tan solo al producto, más bien debe de orientarse al cliente, lo cual significa generarle permanentemente un valor agregado, a través de los productos y de servicios. Al respecto, es importante mencionar que generar valor agregado, quiere decir darle más al cliente, siempre y cuando el cliente lo note y esté dispuesto a pagar por él; si el cliente no está dispuesto a pagar por un extra, no es valor agregado, solo es una buena intención.

En cuanto a la optimización de los recursos, a diferencia de lo que se piensa tradicionalmente, la Ingeniería Industrial no tan solo debe estar orientada a optimizar los recursos materiales de la empresa; ésta va más allá, debe buscar el mejor aprovechamiento de los recursos tanto materiales, humanos y sistémicos. Por ello, el ingeniero industrial también es considerado como un ingeniero de procesos.

I.2.1.1 DEFINICIÓN DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Con base en lo anterior se presenta la siguiente definición de Ingeniería Industrial:

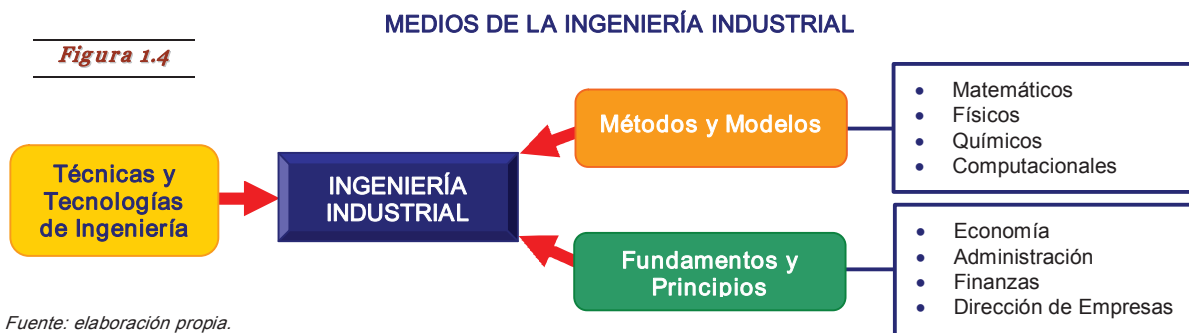
“La Ingeniería Industrial es una especialización de la ingeniería que se encarga de integrar recursos humanos, materiales y sistémicos (financieros, información, energía, tecnológicos, etc.) a fin de elevar la productividad de las organizaciones (empresas), a través de lograr mejoras dramáticas en los procesos de negocios generando mayores resultados con un mejor aprovechamiento de los recursos; y elevar la calidad de las empresas, a través de generar permanentemente valor agregado al cliente. Lo cual le permite producir un bienestar compartido (económico y social), entre los individuos de la organización (nivel operativo, gerencial e inversionistas), clientes, gobierno y la sociedad en general”.

Cabe mencionar, que la Ingeniería Industrial integra, diseña, planea, organiza, mantiene, dirige y controla los sistemas productivos y de servicio, conformados por hombres, máquinas, recursos financieros, de información, de energía, entre otros. Así mismo, se encarga de optimizar recursos en las operaciones en empresas tanto de servicios, industriales o comerciales, o bien en instituciones gubernamentales.

También se puede decir que la Ingeniería Industrial es aquella que se encarga del diseño, mejoramiento e instalación de sistemas integrados de personas, materiales y equipo; basándose en conocimientos y habilidades especializados en ciencias matemáticas, físicas y sociales junto con los principios y métodos del análisis y diseño de ingeniería, con el fin de especificar, pronosticar y evaluar los resultados que han de obtenerse de tales sistemas.⁶

I.2.1.2 MEDIOS QUE UTILIZA LA INGENIERÍA INDUSTRIAL

A fin de generar resultados en las organizaciones promoviendo su óptimo desempeño, la tarea del Ingeniero Industrial se vale de diversas herramientas para su consecución, como se muestra a continuación.



Fuente: elaboración propia.

6 Instituto Estadounidense de Ingenieros Industriales (IIE). Organización no lucrativa promotora de la educación y la práctica de Ingeniería Industrial.



Como se observa en la figura 1.4, la Ingeniería Industrial no solo se vale de aplicaciones propias de la ingeniería para desarrollarse, sino también de métodos y modelos de las ciencias exactas; así como, de fundamentos y principios de otras disciplinas que la complementan. Ésta se fundamenta en la aplicación del método científico para la consecución de resultados.

Estas herramientas permiten a la Ingeniería Industrial optimizar los procesos industriales, comerciales y de servicios, promoviendo así, la competitividad de las empresas y de las organizaciones en general; permite que los sistemas dentro de una organización se lleven a cabo de manera eficiente, es decir, llegando al objetivo de la mejor manera, tomando en cuenta el mejor aprovechamiento de los recursos.

I.2.2 ÁREAS DE APLICACIÓN DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL

Con base en la definición de Ingeniería Industrial y de lo que ésta representa para una organización o empresa, se identifica que el Ingeniero Industrial puede desempeñarse en un amplio campo de acción, en cuanto al perfil de empresa se refiere. El campo de aplicación de la Ingeniería industrial se ubica tanto en instituciones públicas o privadas; en el sector productivo, comercial y de servicios. Así mismo, se le requiere en todo tipo de empresas, ya sean micro, pequeñas, medianas y grandes; tanto en empresas nacionales como las internacionales. El alcance de la Ingeniería Industrial abarca tanto los sistemas *operativos* y *productivos*, así como los *financieros* y *administrativos*. Dentro de estas ramas sus principales actividades consisten en la integración, diseño, control, desarrollo e innovación de procesos y sistemas.

En este contexto, cabe mencionar que la Facultad de Ingeniería de la UNAM tiene estructurada la etapa terminal de la carrera de Ingeniería Industrial, que corresponde a ingeniería aplicada, en función de dos áreas principales: módulo de administración y sistemas, y módulo de producción.

Las herramientas de la Ingeniería Industrial son muy variadas, y su aplicación puede ajustarse a cualquier tipo de organización. Por ello el ingeniero industrial puede desarrollarse en una amplia gama de industrias, por ejemplo: manufacturera, de servicios, comercializadora, metalmecánica, eléctrica, hotelera, de plásticos, hulera, agroindustria, de agua purificada y refresquera, alimenticia, del reciclado, textil, entre otras. En las últimas décadas la Ingeniería Industrial ha rebasado el ámbito de la industria, aplicándose también a las empresas mexicanas y extranjeras o instituciones de servicios de salud, transporte, comercio, finanzas, seguridad industrial y de ecología, entre otros.

Cabe destacar que un estudio realizado por la Facultad de Ingeniería, UNAM, muestra que las cinco principales industrias que demandan Ingeniería Industrial son la industria de servicios, la industria alimenticia, la industria textil, la industria metalmecánica, y la industrial comercializadora.

De las áreas de trabajo específicas que puede atender la ingeniería industrial, dentro de las cuales destacan las siguientes:⁷

ÁREAS DE APLICACIÓN DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL	
Producción y Manejo de Operaciones	Comercialización y Ventas
Mantenimiento	Consultoría y Capacitación
Almacenes e Inventarios	Gestión de empresas
Calidad	Finanzas
Procesos industriales	Administración de Proyectos
Ingeniería del Producto	Planeación Estratégica
Manufactura Flexible	Administración y Finanzas
Materiales	Recursos humanos
Envase y Embalaje	Servicio y Manejo de Outsourcing
Reciclaje de Productos	Reingeniería (productos, servicios y procesos)
Compras	Administración e investigación de operaciones
Sistemas	Desarrollo Sustentable (marco ecológico)
Logística	Seguridad e Higiene Industrial

Fuente: información presentada en la encuesta "solicitudes de empleo" y "opinión de actores directos de la Ingeniería Industrial"; Facultad de Ingeniería, UNAM, 2001-2003.

Como se observa, dentro de una organización existen diversas áreas que demandan Ingeniería industrial. Si profundizamos en algunas de estas áreas, se tienen diversos requerimientos que la Ingeniería Industrial puede resolver, por ejemplo:

7 Encuesta "Solicitudes de empleo y opinión de actores directos de la Ingeniería Industrial", "Análisis de requerimientos de mercado de la Ingeniería Industrial", Mayo 2001 – Julio 2003; con datos de ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior).

EJEMPLOS - REQUERIMIENTOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL POR ÁREA DE APLICACIÓN

Figura 1.5



Fuente: elaboración propia.

Como se revisó, son diversas las necesidades en las distintas áreas de una empresa que requieren de aplicar herramientas y disciplinas de la Ingeniería Industrial para mejorar su desempeño, ya sean empresas manufactureras, de servicios o bien comerciales.

El campo de acción de la Ingeniería Industrial es muy amplio, debido a la amplia gama de sectores productivos que se presentan en la actualidad. Así mismo, esto se debe a que la Ingeniería Industrial es una especialización de la ingeniería, integradora de recursos, y por ello resuelve diversos aspectos dentro de una organización. Cabe señalar que el campo de aplicación de la Ingeniería Industrial dependerá del desarrollo futuro de los sectores productivo y de servicios en nuestro país y el entorno internacional.

Como se ha revisado, la Ingeniería Industrial desempeña un papel muy importante dentro de una empresa, tanto operativamente como estratégicamente, ya que ayuda a mejorar el desempeño de diversas áreas de la empresa, y por ende promueve el crecimiento de la misma.

La importancia de la Ingeniería Industrial radica en sus aportaciones para impulsar y modernizar las estructuras existentes, en primera instancia dentro de una organización contribuyendo a su renovación, y en consecuencia de los sectores económicos (industrial, servicios y comercio) a fin de colocarlos en un nivel competitivo, tanto en el mercado interno como en el externo.

Cabe mencionar, que hoy en día las empresas requieren de personal multifuncional, profesionales capaces de adaptarse a un área en específico, independientemente de su formación. De acuerdo con las necesidades actuales de las empresas y del entorno en el que se desarrollan, la Ingeniería industrial, dada su naturaleza, actualmente puede llegar a competir con otras profesiones, incursionando en sus respectivas áreas de especialidad.



CAPÍTULO II

EL MARKETING

INTRODUCCIÓN

Como se ha mencionado, este trabajo está orientado a mejorar las ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de una empresa de consultoría y capacitación empresarial. La manera en que se conseguirá dicho resultado es a través de la aplicación de una herramienta administrativa de la cual hace uso la Ingeniería Industrial; siendo ésta en lo general, la planeación, y en lo particular, la planeación de marketing (planeación orientada al mercado). Para lograrlo, primeramente es necesario conocer a profundidad lo que implica el marketing; es decir, entender los aspectos fundamentales que representan pensar y hacer marketing. Resulta indispensable conocer detalladamente que elementos deben considerarse en la función de marketing para orientar de mejor manera los esfuerzos e integrar planes orientados al mercado de manera efectiva.

El estudio de estos elementos permite acumular conocimientos de marketing que resultan necesarios para desarrollar el plan para la Unidad de Negocios Capacitación del despacho de consultoría y capacitación en estudio; y garantizar de esta manera la consecución de los resultados esperados.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de este capítulo es conocer detalladamente qué es el marketing, aspectos referentes al mercado, las herramientas de marketing y los factores del entorno, que se tienen que considerar para orientar cualquier esfuerzo mercadológico. Esto con la finalidad de saber la orientación hacia el mercado que se le tiene que dar a los esfuerzos que lleve a cabo determinada empresa para alcanzar sus grandes objetivos promotores del desarrollo y crecimiento; a través de los conceptos primordiales de marketing en función de los cuales se diseña un plan.

Bajo esta perspectiva, el contenido de este capítulo está estructurado en función de cuatro tópicos principales: “Introducción al Marketing”, “El Mercado”, “La Mezcla de Marketing” y “El Entorno de Marketing”.

La sección referente a la “Introducción al Marketing”, explica integralmente que representa el marketing. Para ello, se estudia el concepto de marketing, considerando su definición, sus fundamentos y sus estructuras centrales. Así mismo, en esta sección se revisan las orientaciones de mercado que promueve esta disciplina, considerando la filosofía de marketing y el enfoque hacia el cliente; las cuales son un detonante del crecimiento de las empresas en el mercado al que están dirigidas.

En cuanto a la segunda sección de este capítulo, “El Mercado”, resulta fundamental conocer aquellos aspectos que caracterizan a los mercados. Para ello, se presenta la definición de mercado y se establecen diversas clasificaciones. Así mismo, se explica qué es un mercado meta y cómo una empresa puede determinar los mercados meta en los cuales debe desarrollarse para obtener mejores resultados.

En lo que respecta a “La Mezcla de Marketing”, una empresa necesita conocer las herramientas de marketing de las que se puede valer para ganar mercados. Para ello, en esta sección se estudian cada uno de los elementos que constituyen dicha mezcla de marketing; es decir, se presentan los principales aspectos a considerar para que una empresa pueda impactar efectivamente en el mercado, relacionados con el producto, el precio, la plaza y la promoción.

Por otro lado, la sección “El Entorno de Marketing”, tercera de este capítulo, cobra importancia debido a que los esfuerzos de marketing, para dar resultados, también tienen que considerar el ambiente en el cual se encuentra inmersa una empresa. Para ello, en esta sección se estudia la estructura del entorno de marketing de una empresa (micro entorno y macroentorno); así mismo, se explica como se analizan las oportunidades de mercado, a través de la información de mercado y el análisis del entorno de marketing.



II.1 INTRODUCCIÓN AL MARKETING

La herramienta administrativa, que se desarrollará en los capítulos prácticos del presente trabajo, está enfocada a desarrollar la estrategia de comercialización de una empresa en particular; dicha herramienta es la planeación orientada al mercado, también conocida como “Plan de Marketing”. Por tal motivo, resulta fundamental conocer a profundidad lo que es el marketing y la importancia que éste tiene para el desarrollo de una empresa. A continuación se revisarán los principales conceptos y factores que contempla el marketing a fin de establecer la base general de lo que implica hacer marketing para sustentar de mejor manera el plan estratégico orientado al mercado que será presentado.

La importancia de tener conocimientos de marketing para orientar los planes estratégicos radica en que en la actualidad las empresas están compitiendo en mercados globales, por ello su desempeño tiene que estar orientado a comprometerse en crear y retener clientes satisfechos; así mismo, resulta de suma importancia el que las empresas se adapten a un mercado en continuo cambio, a fin de desarrollarse exitosamente.

II.1.1 CONCEPTO DE MARKETING

En la actualidad, el marketing ha representado un tema de estudio muy recurrente por parte de las empresas. Recientemente ha recibido mayor atención por parte estas unidades productivas debido al mundo global y competido en el que actualmente se desenvuelven. Así mismo, debido a la necesidad de aprovechar de manera más efectiva las oportunidades que se están presentando en las condiciones actuales, la empresa requiere de habilidades de marketing que ayudan a identificar y seleccionar nuevas oportunidades.

II.1.1.1 DEFINICIÓN DE MARKETING

Fundamentalmente, el marketing se ocupa de identificar y satisfacer necesidades humanas de manera rentable; orienta esfuerzos para convertir una necesidad privada o social en una oportunidad de negocios rentable. Existen numerosas definiciones de marketing de acuerdo a la orientación que se le quiere dar, social y gerencialmente.

En cuanto al contexto social, el marketing es visto a través del papel que desempeña en la sociedad, que bien podría ser el proporcionar un nivel de vida más alto. La definición social considera al marketing como: *el proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. Actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos, a través de procesos de intercambio.*

Otro punto de vista del marketing es el gerencial, que bien puede considerarse como el arte de vender productos; sin embargo, la venta es solo la etapa final del marketing. La parte más importante del marketing no es vender; su objetivo es volver superflua la actividad de vender. El propósito es conocer y entender al cliente tan bien que el bien o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. Teóricamente, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar, por lo tanto, lo único que se necesita, es poner a su disposición el bien o servicio.

El marketing es un proceso paralelo que involucra a todas las áreas de la empresa para trabajar en una misma dirección, es por ello que generalmente cuando se habla de marketing, se le llama la administración de marketing por el proceso que éste implica.

Desde el punto de vista gerencial, se puede definir al marketing (**administración de marketing**) como: *el análisis, planeación, implantación y control de programas destinados a conseguir intercambios.* Así mismo, se puede considerar como: *el proceso de planear y ejecutar (implantar) la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.* Con esto se puede decir, que el marketing constituye un proceso integral que involucra desde la creación de un bien o servicio hasta la acción final de entregarlo al consumidor final, considerando relaciones de intercambio en un entorno dinámico; el marketing puede verse como un sistema total de actividades de negocios orientados a la satisfacción de los clientes actuales y potenciales, así como de la empresa oferente.

Otra de las definiciones, considera al marketing como *el arte y la ciencia de escoger mercados meta y captar, conservar y hacer crecer el número de clientes mediante la creación, entrega y comunicación al cliente de un valor superior.*



En términos generales, el marketing suele verse como la tarea de crear, promover y entregar bienes y servicios a los consumidores y los negocios. Es un proceso que comprende análisis, planeación, instrumentación y control; que abarca bienes, servicios e ideas; que se basa en la teoría del intercambio y cuya meta es satisfacer a las partes involucradas. Involucra la administración de recursos especiales de la marketing, como son la publicidad, el personal de ventas o la investigación de mercados, entre otros.

Cabe destacar que el marketing es un proceso de planeación, es decir, se refiere a la determinación de líneas generales que sirvan de guía a la presentación u ofrecimiento de los productos o servicios adecuados, incluyendo la preparación de las bases y los métodos, considerando que los fundamentos de la planeación son la investigación y el pronóstico.

La importancia del marketing radica en que si la empresa entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos o servicios que ofrecen mayor valor, les asigna precios apropiados, y los distribuye y promueve de manera eficaz, esos productos o servicios se venderán fácilmente, generando mayores beneficios económicos a la empresa.

A) ORIENTACIÓN CENTRAL DEL MARKETING

Entender y conocer los conceptos de marketing ayuda a orientar de mejor manera los esfuerzos que lleva a cabo una empresa. El marketing resulta ser una orientación organizacional que considera que el logro de las metas organizacionales depende de determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta y de facilitar la satisfacción deseada con mayor efectividad y eficiencia que los competidores. La orientación central del marketing se sustenta en tres elementos, como se muestra a continuación:



Figura 2.1

Fuente: Fundamentos de Mercadotecnia; Philip Kotler y Gary Armstrong; Prentice Hall Hispano Americana, segunda edición.

La razón de ser, social y económica, de una empresa es la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, al mismo tiempo se cumplen los objetivos de la organización. La orientación central del marketing plantea una filosofía de administración que influye potencialmente en la dirección de los esfuerzos de comercialización de la empresa que la adopta; determina que la empresa debería tratar de satisfacer las necesidades de los clientes a través de una serie coordinada de actividades que también permitan a la organización lograr sus objetivos, la satisfacción del cliente debe ser el principal objetivo del marketing.

B) ALCANCE DEL MARKETING

Al marketing le corresponde la función de influir en el nivel, los tiempos y la composición de la demanda; es decir, estimular la demanda de los bienes o servicios de una empresa, de tal forma que contribuya a que ésta logre sus objetivos. La administración del marketing es en esencia la administración de la demanda; para ello, el marketing se sustenta en la búsqueda una de una respuesta (atención, compra, preferencia, etc.) de otra parte llamada prospecto.

Por lo anterior, el marketing abarca un espectro muy amplio dentro de las actividades que lleva a cabo una empresa. El marketing involucra diversas decisiones que influyen en diversas áreas de la empresa; estas decisiones pueden ser de un nivel alto de importancia como las características que debe de tener un bien o servicio, su diseño, fuerza de ventas requerida, presupuesto óptimo de publicidad, entre otras, hasta decisiones menores como puede ser el detalle técnico de una “slogan”, o el uso de colores.

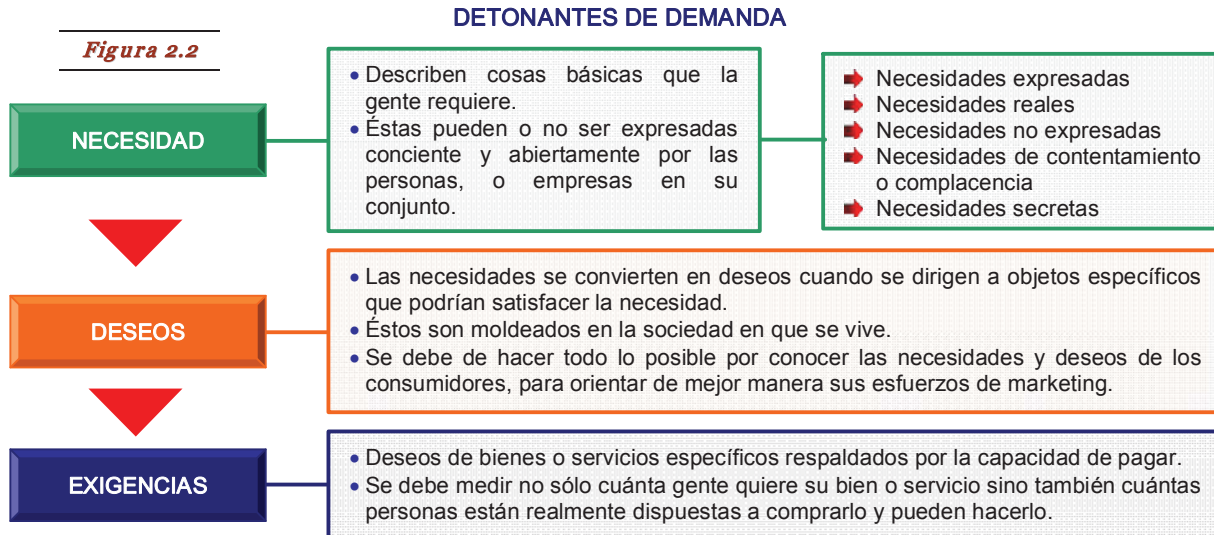
El marketing es la labor de crear, promover y entregar bienes y servicios a los consumidores y a los negocios; por ello, su alcance toca diversas áreas de la empresa, esto con el fin de lograr los resultados deseados de los intercambios con los prospectos de clientes (compradores).

II.1.1.2 FUNDAMENTOS DE MARKETING

Para entender de mejor manera las funciones que desempeña el marketing, resulta necesario conocer cuáles son los aspectos que lo sustentan y que le dan valor a su desempeño.

A) DETONANTES DE LA DEMANDA O CONSUMO

Para estimular la demanda de los productos o servicios de una empresa u organización, el marketing se vale contempla los siguientes aspectos.



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 1; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

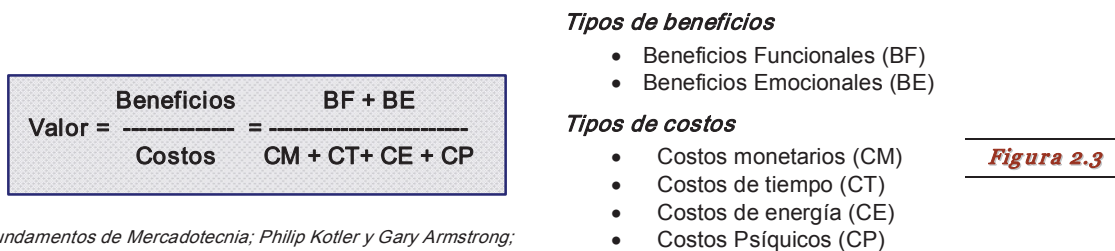
Con lo anterior, se puede decir que el marketing no crea necesidades; las necesidades existen antes que éste. El marketing, junto con otros factores de la sociedad, influye en los deseos; y con base en ello debe de orientarse cualquier esfuerzo que lleve a cabo la empresa.

B) OFERTA

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos o servicios. Un producto u oferta es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo. El marketing interviene en la venta de diez tipos principales de entidades diferentes, denominadas ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. Éste busca provocar una respuesta de comportamiento de la otra parte. El marketing consiste en acciones que se efectúan para provocar respuestas deseadas en un público meta; por ello se tienen que formular ofertas que motiven la compra.

C) VALOR Y SATISFACCIÓN

Se define al **valor** como la relación que existe entre lo que el cliente obtiene y lo que el cliente da. Es decir, es el cociente entre los beneficios que obtiene el cliente con el bien o servicio y los costos en los que incurre.



Fuente: Fundamentos de Mercadotecnia; Philip Kotler y Gary Armstrong; Prentice Hall Hispano Americana, segunda edición.

El marketing propone cinco formas que se pueden llevar a cabo para aumentar el valor de la oferta al cliente: a) Incrementar los beneficios, b) Reducir los costos, c) Incrementar los beneficios y reducir los costos, d) Incrementar los beneficios en más que el aumento de los costos, e) Reducir los beneficios en menos que la reducción de los costos.



La **satisfacción** es el conjunto de sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto, con sus expectativas. La oferta tendrá éxito si entrega valor y satisfacción al comprador meta; ya que éste elige entre distintas ofertas con base en el valor que, desde su perspectiva, proporciona la oferta.

D) INTERCAMBIO Y TRANSACCIONES

Para entender el marketing, resulta importante entender que una persona u empresa para obtener un bien o servicio, puede ofrecer un producto, un servicio o dinero, a cambio de lo que desea (intercambio). El concepto central del marketing es el *intercambio*, éste implica obtener de alguien un producto deseado ofreciendo algo a cambio; es un proceso que crea valor, ya que normalmente beneficia a ambas partes. Las condiciones del intercambio son: existencia de por lo menos dos partes interesadas en el intercambio; cada parte tiene algo que podría ser valioso para la otra parte; cada parte tiene capacidad de comunicación y entrega (trasladar el dominio de su bien); cada parte está en libertad de aceptar o rechazar el ofrecimiento de intercambio; cada parte cree que es correcto o deseable tratar con la otra parte.

Parte fundamental del intercambio es la *negociación*, la cual consiste en que las dos partes encuentren términos mutuamente aceptables. Cuando se negocia y se llega a un acuerdo se dice que se efectúa una *transacción*. La transacción es un intercambio de valores entre dos o más partes, en ella intervienen al menos dos cosas valiosas, condiciones convenidas, un tiempo acordado y un lugar acordado. En una transacción intervienen las siguientes dimensiones: a) *Al menos dos cosas de valor*, b) *Condiciones convenidas*, c) *Un tiempo de acuerdo*, d) *Un lugar de acuerdo*. Cabe mencionar, que generalmente existe un sistema legal que apoya y obliga al cumplimiento por parte de quienes efectúan la transacción (contratos).

Existen dos tipos de transacciones: *transacción monetaria clásica*, intercambio de un bien o servicio por dinero; y *la transacción de trueque*, ésta transacción no requiere que uno de los valores intercambiados sea dinero, ésta implica intercambiar bienes o servicios por otros bienes o servicios. Una transacción no es lo mismo que una *transferencia*, una transferencia es cuando una de las dos partes entrega un producto o servicio y la otra no recibe nada a cambio.

II.1.1.3 ESTRUCTURAS CENTRALES DE MARKETING

Como se ha revisado, el marketing no solo contempla a la empresa como entidad principal, sino también los diversos elementos que intervienen en el sistema de flujo de bienes o servicios de la empresa hacia el mercado. Se entiende como mercado al conjunto de organizaciones y personas, actuales y potenciales, que participan en mayor o en menor grado en la compra de bienes y/o servicios o en la utilización de los mismos.

A) SISTEMA DE MERCADEO

Los componentes que contemplan el flujo comercial de bienes o servicios se distingue bajo dos perspectivas de sistema, como se muestra a continuación:

Sistema de comercialización

Como se revisó anteriormente, la comercialización contempla la orientación y manejo de la venta y distribución de los bienes o servicios; así mismo se encarga de adoptar medidas que garanticen el flujo continuo de los bienes y servicios al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.⁸

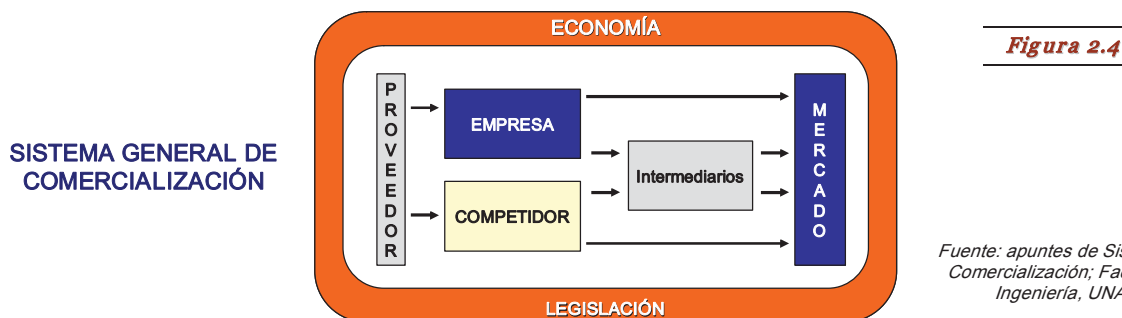


Figura 2.4

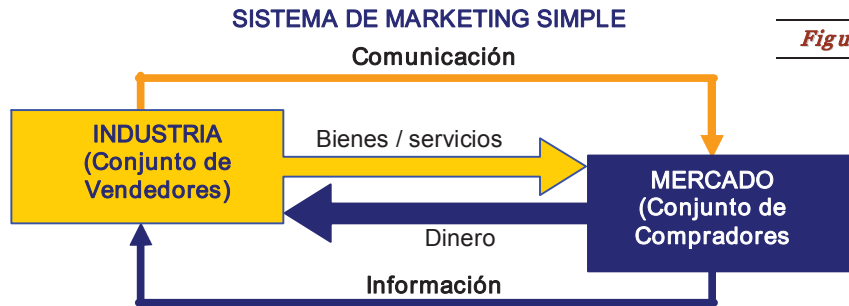
Fuente: apuntes de Sistemas de Comercialización; Facultad de Ingeniería, UNAM.

8 Revisar Capítulo I.1.3 "Funcionamiento de una empresa"; "Operación de una empresa", pág. 10.

Como se observa en la figura 2.4, el sistema general de comercialización contempla un entorno económico y legislativo dentro del cual se desarrolla la empresa, paralelamente con otras empresas, denominadas competencia. Tanto la empresa como su competidor, reciben dentro del sistema asistencia por parte de proveedores (empresas suministradoras de recursos). La empresa y los competidores tienen como objetivo llegar a un mercado en específico, para ello pueden hacerlo de manera directa, o bien, a través de intermediarios o distribuidores (mayoristas y detallistas) quienes se encargan de entregar el bien o servicio al consumidor final.

Sistema de Marketing

El sistema de marketing consiste en la relación existente entre la industria (empresa) y el mercado (clientes); como se muestra en la siguiente figura.



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 1; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

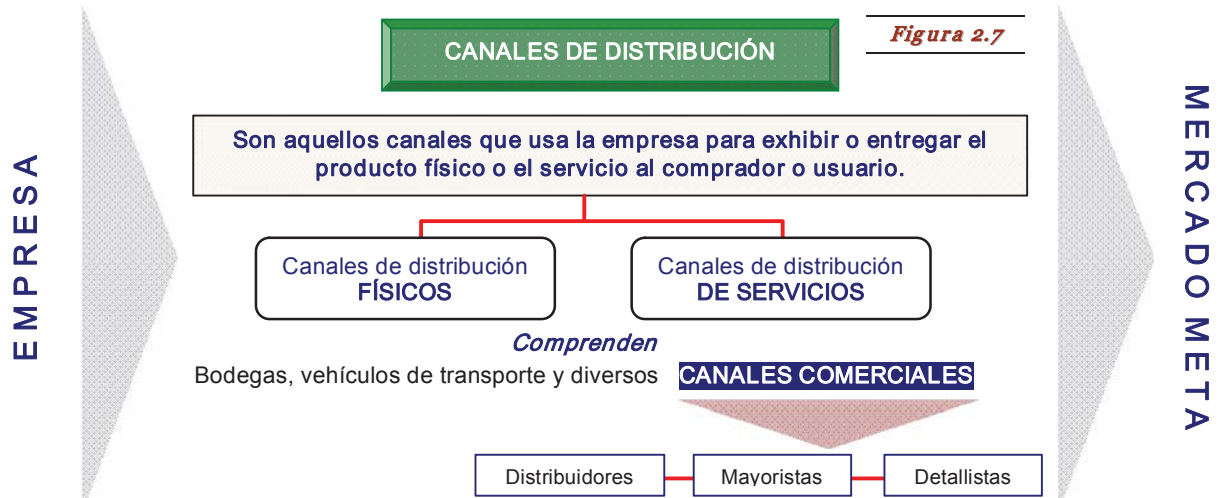
El sistema de marketing simple está constituido por cuatro flujos. Como se observa en la figura anterior, la industria está constituida por un conjunto de vendedores quienes ofrecen y envían sus bienes y servicios al mercado, conjunto de compradores; así mismo la industria envía comunicaciones al mercado (anuncios, correo directo, correo electrónico, etc.). Por otro lado, el mercado a cambio de esos bienes y servicios envía a la industria dinero; así mismo, responden a las comunicaciones enviando información (actitudes, datos de ventas, preferencias, etc.). Es decir, se presenta un ciclo interno, que muestra un intercambio de dinero por bienes y servicios; y un ciclo externo, que muestra un intercambio de información.

B) CANALES DE MARKETING

Los canales de marketing conectan a las empresas con los mercados meta; las empresas utilizan estos canales para hacer llegar a los mercados los bienes y servicios de la misma. Para llegar a los mercados meta, el marketing utiliza tres tipos de canales:



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 1; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 1; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 1; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

El marketing debe encargarse de escoger la mejor combinación de canales de comunicación, distribución y venta para sus ofertas.

Cadena de abasto

La cadena de abasto describe un canal más largo que se extiende desde las materias primas, pasando por los componentes, hasta los productos terminados que se llevan a los compradores finales. La cadena de abasto se vincula con los canales de marketing para poder llegar al cliente final. La cadena de abasto representa un sistema de entrega de valor.

II.1.2 ORIENTACIONES DE MARKETING

El marketing debe de hacer que las actividades de negocio que lleva a cabo una empresa estén orientadas de acuerdo con una filosofía que le permitan alcanzar sus objetivos de la mejor manera. Para ello existen cinco filosofías de marketing, de las cuales la empresa escoge una para desempeñarse con base en ella guiando así sus esfuerzos de marketing, siendo estos: a) *Filosofía de Producción*, b) *Filosofía de Producto*, c) *Filosofía de Venta*, d) *Filosofía de marketing*, e) *Filosofía de marketing Social*.



Cabe mencionar que las empresas deben realizar sus actividades de marketing con base en el concepto que mejor les convenga, dicho concepto u orientación está en función del mercado que atienden, ya que son orientaciones de las empresas hacia el grupo de compradores que atienden con sus productos o servicios. Los tres primeros conceptos (concepto de producción, concepto de producto y concepto de venta) tienen utilidad limitada en el entorno actual.

ORIENTACIONES DE MARKETING				
Orientación	Descripción	Aplicación	Empresa	Riesgos
Filosofía de producción	Sostiene que los consumidores prefieren productos y servicios que están ampliamente disponibles y tienen bajo costo.	<ul style="list-style-type: none"> En países en vías de desarrollo, donde los compradores están más interesados en obtener el producto que en sus características. Cuando una empresa quiere expandir el mercado. 	Debe concentrarse en lograr una elevada eficiencia en la producción, costos bajos y distribución masiva.	Se le puede acusar de ser impersonal y de prestar servicios de baja calidad.
Filosofía de producto	Sostiene que los consumidores prefieren los productos o servicios que ofrecen la mejor calidad, desempeño o características innovadoras.	Donde los compradores están interesados profundamente en las características del producto.	Debe concentrarse en elaborar productos superiores y mejorarlos con el paso del tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> Enamoramiento de su producto o servicio (miopía de marketing). No se dan cuenta de lo que el mercado necesita. Utilizan poca o ninguna información por parte de los clientes en cuanto al diseño de sus productos o servicios.
Filosofía de venta	<ul style="list-style-type: none"> Sostiene que los consumidores y los negocios, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos o servicios de la empresa. Supone que los consumidores por lo regular muestran inercia o resistencia a comprar y se les debe estimular para que compren. Supone que la empresa cuenta con todo tipo de herramientas de venta y promoción eficaces para estimular más compras. 	<ul style="list-style-type: none"> Este concepto es utilizado de forma más agresiva en el caso de bienes o servicios no buscados, bienes o servicios que los compradores normalmente no piensan en comprar. Este concepto aplica normalmente en empresas que tienen una saturación de la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción. Debe localizar prospectos y venderles de forma insistente los beneficios de sus productos o servicios. Efectuar la venta, no preocuparse por la satisfacción después de la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> No se investiga a fondo lo que el cliente quiere pero si se hace un gran esfuerzo para que el cliente acepte los productos o servicios que se ofrecen. Su objetivo es vender lo que producen en lugar de producir lo que el mercado quiere. Las empresas pierden clientes y prospectos, ya que supone que a los clientes convencidos de comprar (labor de ventas insistentes) les gustará el producto o servicio, y a pesar de no ser así, no hablarán mal de él ni se quejarán.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 1; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

II.1.2.1 FILOSOFÍA DE MARKETING

A diferencia de las orientaciones hacia el mercado, o filosofías de marketing, revisadas anteriormente, se puede decir que la filosofía o concepto de marketing que se revisará pone en duda los conceptos anteriores.

Este concepto sostiene que la clave para que una organización (empresa) alcance sus metas consiste en ser más eficaz que sus competidores en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a sus mercados meta.

Las principales diferencias entre el concepto u orientación de venta y el concepto de marketing se muestran a continuación: a) *La venta se concentra en las necesidades del vendedor (empresa), el marketing en las necesidades del comprador (cliente), b) La venta se obsesiona con la necesidad que tiene el vendedor (empresa) de convertir su producto o servicio en dinero, el marketing se concentra en satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto o servicio y los aspectos asociados a su creación, entrega y consumo final.*



DIFERENCIAS ENTRE CONCEPTO DE VENTA Y MARKETING

Figura 2.9



La orientación del concepto de venta parte de lo producido hacia las utilidades que generan lo vendido (rentabilidad). Es decir, tiene una perspectiva de adentro hacia fuera de la empresa; comienza en la empresa, se concentra en los productos y servicios existentes, y exige labor de ventas y promoción intensas para lograr ventas rentables.

La diferencia del concepto de venta, el concepto de "marketing" se fundamenta en los siguientes pilares: mercado meta, necesidades de los clientes, "marketing" integrado y la rentabilidad. El concepto de "marketing" adopta una perspectiva de afuera hacia adentro: comienza con un mercado bien definido (mercado meta), se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes para tomar iniciativas de marketing que satisfagan a los clientes y producir así utilidades.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 1, "Determinantes del valor entregado al cliente"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

A) MERCADO META

Como se puede ver, las empresas obtienen resultados óptimos cuando escogen con cuidado sus mercados meta y preparan programas de marketing a la medida. Los mercados meta son grupos bien definidos de compradores que prefieren o requieren distintos bienes o servicios y combinaciones de marketing; este grupo de compradores comparten un perfil determinado en cuanto a características y necesidades de compra.

Enfoque en las necesidades y deseos

La clave para alcanzar las metas de la organización radica en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores.⁹

La empresa puede definir su mercado meta pero no entender correctamente las necesidades y los deseos de los clientes, por ello requiere especial atención. Responder sólo a las necesidades expresadas podría dejar al cliente insatisfecho, por ello se tienen que atender las necesidades reales, no expresadas, de complacencia y las secretas. De lo anterior, se pueden identificar tres tipos de marketing, como se muestra a continuación:

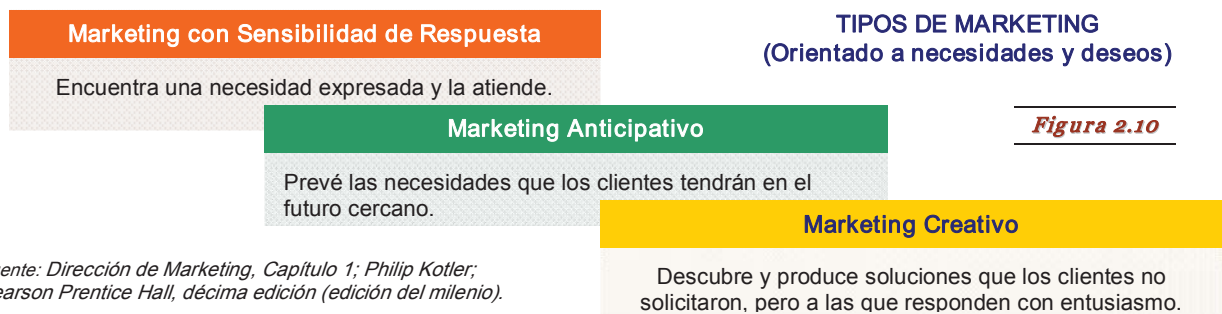


Figura 2.10

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 1; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Las ventas provienen de dos grupos de clientes: clientes nuevos y clientes que vuelven a comprar. Atraer a un cliente nuevo cuesta más que complacer a un cliente existente y podría costar mucho más llevar al cliente nuevo al mismo nivel de rentabilidad que tenía el cliente perdido. En ocasiones, la retención de clientes es más importante que la captación de clientes.

9 Revisar Capítulo II.1.1 "Concepto de marketing"; Fundamentos de marketing", pág. 20.

B) MARKETING INTEGRADO

Es el resultado de que todos los departamentos o áreas de una empresa colaboren para servir a los intereses del cliente. Para ello es indispensable que todos los empleados tengan la capacitación y la motivación para trabajar a favor del cliente.

Un concepto clave en el marketing integrado es la **mezcla de marketing**: conjunto de herramientas (instrumentos tácticos controlables) de "marketing" que toda empresa debe de usar para provocar las respuestas deseadas y alcanzar sus objetivos en el mercado meta (producto, precio, plaza-distribución, promoción). La empresa debe de trabajar para crear una mezcla de marketing integrada, en la que cada departamento de la empresa se oriente al concepto de marketing y las decisiones sean tomadas en función de éste; es decir, que no trabajen de manera independiente buscando su propio beneficio como área y olvidándose del verdadero fin de la empresa y de su orientación hacia el mercado.

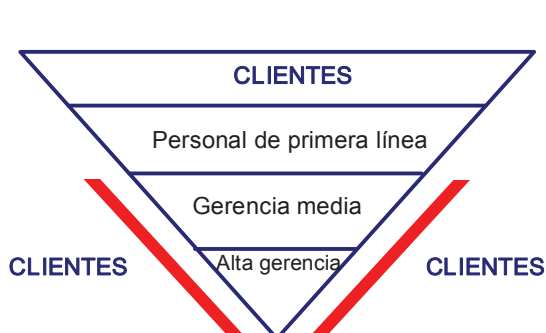
En el marketing integrado tanto las funciones de marketing (fuerza de ventas, publicidad, servicio a clientes, gerencia de productos, investigación de mercados, entre otros) como los distintos departamentos o áreas de la empresa deben de estar orientados al cliente. El marketing no un departamento, sino una orientación de toda la empresa; requiere del apoyo integral de los demás departamentos que constituyen a la empresa.



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 1, "El cliente como función controladora y el marketing como función integradora"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Como se muestra en la figura 2.11, una empresa totalmente orientada al marketing coloca al cliente como parte central de la empresa, entorno al cual gira la empresa (cliente como función controladora). Así mismo, el marketing necesita ocupar una prioridad dentro de la empresa, para entender las necesidades de los clientes y se satisfagan de forma eficiente, y con ello coordinar las demás áreas de la empresa en función de detectado por el área de marketing (marketing como función integradora). Cuando una empresa se orienta al cliente, todas las funciones deben colaborar para responder al cliente, servirle y satisfacerle. El marketing debe tomarse un proceso continuo dentro de la empresa a fin de conocer el mercado meta y cómo satisfacerlo. Solo las empresas centras en el cliente son hábiles para crear clientes, y no sólo productos o servicios.

Cuando una empresa está orientada hacia el mercado bajo el concepto de marketing, establecen su organización en función del cliente, como se muestra en el siguiente organigrama (representación gráfica de la forma en que una empresa está organizada):



ORGANIGRAMA MARKETING

En la parte más alta están los clientes, seguidos en importancia por el personal de primera línea que entra en contacto con los clientes, les sirve y los satisface; más abajo están los gerentes medios, cuya misión es apoyar al personal de primera línea para que puedan servir bien a los clientes; y en la base está la alta gerencia, cuya tarea es contratar y apoyar a los buenos gerentes medios. En el organigrama también se muestran los clientes a los costados, esto debido que todos los gerentes de la empresa deben participar personalmente en la tarea de conocer, comunicarse y servir a los clientes.

Fuente: Fundamentos de Marketing; William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker; McGraw-Hill, novena edición.



Por otro lado, la empresa a fin de fomentar el trabajo de equipo entre todos los departamentos, realiza tanto **marketing externo** como **marketing interno**. El marketing externo va dirigido a personas fuera de la empresa. El marketing interno es la tarea de contratar, capacitar y motivar a empleados capaces que quieren atender plenamente al cliente. El marketing interno debe preceder al marketing externo.

C) RENTABILIDAD

El propósito del concepto de marketing es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. En el caso de las empresas privadas, el principal objetivo es obtener utilidades; en el caso de las organizaciones sin fines de lucro y públicas, es sobrevivir y atraer suficientes fondos para realizar una labor útil.¹⁰ Las empresas privadas no deben fijarse como meta las utilidades en sí, sino obtener utilidades como consecuencia de haber creado un valor superior para los clientes; ya que una empresa gana dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que sus competidores.¹¹ Existen detonadores que provocan que las empresas tomen en serio el concepto de marketing, destacando los siguientes:

- Declive de ventas (los activos de la empresa poco valen si no hay clientes)
- Crecimiento lento de las ventas
- Cambios en los patrones de compra (cambios rápidos en los deseos de los clientes)
- Competencia creciente
- Aumento en los gastos de "marketing"

El marketing en las empresas ayuda a encontrar respuestas al declive de ventas, ayuda a identificar y seleccionar nuevas oportunidades para acelerar el crecimiento de las ventas, ayuda a las empresas a mantenerse al tanto de los valores cambiantes de los compradores, ayuda a las empresas a competir y ayuda a mejorar continuamente el mismo marketing que una empresa está llevando a cabo, auditorias.

Concepto de marketing Social

Sostiene que la tarea de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores, de modo tal que se preserve o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.

La empresa debe equilibrar tres consideraciones: promover el incremento de utilidades para la empresa, satisfacción de los deseos del cliente e interés público. Existen empresas que han logrado ganancias notablemente en cuanto a ventas y utilidades adoptando y practicando el concepto de marketing social, incorporan consideraciones sociales y éticas en sus prácticas. Una vertiente del marketing social es el llamado *marketing relacionado con causas*; el cual es la actividad por la cual una empresa que tiene una imagen, producto o servicio que vender forja una relación o sociedad con una causa, o con varias causas, para su beneficio mutuo (mejora reputación, eleva conciencia de marca, fomenta lealtad de clientes, incrementa ventas, etc.).

II.1.2.2 ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE

Como se ha revisado el cliente es el elemento principal que considera la tarea de marketing, debido a la dependencia que genera para que una empresa se desarrolle y promueva su crecimiento.

A) EL CLIENTE, DETONANTE DE UTILIDADES

De nada sirve tener una empresa cuyas operaciones sean eficientes, que produzcan con calidad, que manejen niveles de alto desempeño, si no se generan y retienen clientes; ya que son ellos los que entregan a la empresa recursos financieros, producto de la compra de los bienes o servicios que produce la empresa.

El área de ventas, soportada por el marketing, es considerada la principal área de la empresa, ya que es la que directamente canaliza los ingresos, económicamente hablando, provenientes del exterior; pero esto solo es posible a través de los clientes. Por ello, se puede decir que el marketing es el arte de atraer y conservar **clientes rentables**.

10 Revisar Capítulo I.1.3 "Funcionamiento de una empresa"; "Principal fin de una empresa", pág. 12.

11 Revisar Capítulo II.1.1 "Concepto de marketing"; Fundamentos de marketing", pág. 20.



Se define al cliente rentable de la siguiente manera: *es una persona o empresa que, con el paso del tiempo, produce un flujo de ganancias que excede en un margen aceptable el flujo de costos que tiene la empresa por atraer, vender y dar servicio a ese cliente; no en las utilidades de una transacción específica.*

Una empresa no debe tratar de conseguir y satisfacer a todos los clientes; por ello, enfocarse hacia el mercado quiere decir establecer de forma disciplinada a qué clientes servir y que combinación específica de beneficios y precio suministrarles y cuál negarles. La empresa debe centrarse en los clientes rentables, los que hacen ganar dinero a la empresa, los que promuevan la generación de utilidades, y dejar de lado a los clientes menos rentables, o aquellos que con el tiempo le hacen perder dinero a la empresa. Por ello, se debe medir no solo la satisfacción de los clientes, sino la rentabilidad de clientes individuales.

La rentabilidad de un cliente no está en función de su tamaño, sino en función de su capacidad para generarle a la empresa mayores utilidades.

Hablando de la rentabilidad de un cliente, resulta muy importante considerar el concepto de **valor de por vida del cliente**: valor presente del flujo de utilidades que la empresa habrá de obtener si el cliente no deserta de manera prematura. Cada cliente tiene determinada capacidad de generarle a la empresa utilidades, de ahí la importancia de identificar a los clientes más prometedores para la empresa, económicamente hablando, y sobre los cuales estarán dirigidos en mayor medida los esfuerzos de marketing de la empresa.

B) POTENCIADORES DE VALOR Y SATISFACCIÓN

Dado que el mercado está cambiando resulta importante que las empresas visualicen bajo una nueva perspectiva sus filosofías, conceptos y herramientas. Los clientes cada vez son más exigentes ante los bienes y servicios que adquiere y el valor que éstos representan para ellos. Así mismo, las empresas enfrentan cada día una competencia intensa por parte de otras empresas nacionales y extranjeras; esto está elevando los costos de promoción de las empresas y reduciendo sus márgenes de utilidad.

Potenciadores del valor

Los clientes son maximizadores del valor: se forman una expectativa de valor y actúan de manera acorde. Los compradores acudirán a la empresa que, desde su punto de vista ofrezca el mayor *valor entregado al cliente*, que se define como la diferencia entre el valor total para el cliente y el costo total para el cliente.¹²

El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado (valor de imagen, valor del personal, valor de servicios, valor de producto, entre otros). Por otro lado, el costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio.

En términos generales, se puede decir que las empresas que están en desventaja en cuanto a valor entregado pueden tratar de aumentar el valor total para el cliente (beneficios de productos, servicios, personal e imagen de la oferta) o reducir el costo total para el cliente (costos del comprador). Considerando el valor, una oferta se puede mejorar de tres maneras, como se muestra a continuación:

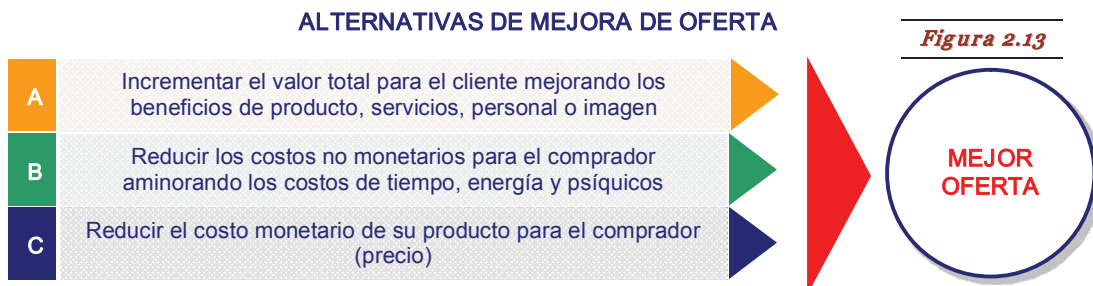


Figura 2.13

Fuente: Fundamentos de Mercadotecnia; Philip Kotler y Gary Armstrong; Prentice Hall Hispano Americana, segunda edición.

Las empresas de alto desempeño se organizan con el fin de entregar valor a los clientes y en consecuencia satisfacerlos; la empresa debe de estar orientada a proporcionar un valor alto a sus clientes.

12 Revisar Capítulo II.1.1 "Concepto de marketing"; Fundamentos de marketing", pág. 20.

❖ Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta para identificar formas de crear valor para los clientes. Toda empresa es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar su producto o servicio.



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 2, "La Cadena de Valor Genérica"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Como se observa en la figura anterior, la cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado; cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo. Las actividades primarias representan la sucesión de introducir materiales al negocio (logística de entrada), convertirlas en productos terminados (operaciones), integrar productos terminados (logística de salida), venderlos (marketing y ventas) y darles servicio (servicio).

La tarea de la empresa, para ser exitosa fundamentada en el valor que entrega, consiste en:

ELEMENTOS DE MEJORA DE VALOR ENTREGADO	
A	Examinar sus costos y desempeño en cada una de las actividades que crean valor y buscar formas de mejorarla.
B	Estimar los costos y desempeños de sus competidores contra los cuales comparar sus propios costos y desempeños ("Benchmarking").
C	Desempeñar ciertas actividades mejor que sus competidores, a fin de lograr una ventaja competitiva ¹⁷ .
D	Coordinar las actividades de los diferentes departamentos, maximizando los intereses de la empresa y de los clientes, no sólo de los departamentos individualmente vistos.

Fuente: Marketing, Principles & Perspective; William O. Bearden y Thomas Ingram; McGraw-Hill, segunda edición.

La empresa debe desarrollar una **propuesta de valor** competitivamente superior y un **sistema de entrega de valor** superior para diferenciarse de su competencia. Esto va más allá de su desarrollo óptimo respecto a un solo atributo de la empresa, la propuesta de valor es una afirmación que hace la empresa referente a la experiencia resultante que tendrán los clientes con la oferta y la relación que tendrán con la empresa oferente. La empresa debe representar una promesa acerca de la experiencia total que los clientes pueden esperar; incluye todas las comunicaciones y experiencias de canal que el cliente tendrá durante el proceso de obtener la oferta.

❖ Ventaja Competitiva

El valor que genera una empresa, se deriva en una **ventaja competitiva**. Se entiende como ventaja competitiva a la capacidad que tiene una empresa de tener un desempeño en uno o más aspectos que los competidores no pueden o no están dispuestos a igualar. Las empresas no solo deben poder crear un valor absoluto alto, sino también un valor alto relativo a los competidores, a un costo suficientemente bajo. Es el conjunto de características únicas de una empresa y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia; la empresa obtendrá una ventaja competitiva en la medida en que logre comprender las necesidades y los deseos de un mercado meta bien definido.



La ventaja competitiva en realidad es una ventaja que ofrece la empresa para el cliente; la empresa debe esforzarse por crearle ventajas sostenibles y significativas. Si una empresa logra entregar un valor elevado a sus clientes, está en el camino de detonar una satisfacción alta, lo que da pie a muchas compras repetidas y por ende mayores utilidades para la empresa.

Por otro lado, la empresa debe procurar por la continuidad del manejo de los procesos centrales del negocio. Muchas empresas están sometiendo a reingeniería sus negocios, creando equipos multidisciplinarios que manejan los procesos centrales. Las empresas fuertes desarrollan capacidades superiores para manejar los procesos centrales de su negocio, como desarrollo de nuevos productos, adquisición y retención de clientes, servicio a clientes, control inventarios.¹³

Potenciadores de la satisfacción

La satisfacción del cliente debe ser para la empresa tanto un una meta por alcanzar como una herramienta de marketing a fin de estimular la demanda. La satisfacción total del cliente (STC), entendida como una satisfacción elevada, genera una fuerte lealtad en los clientes, y por ende, mayores utilidades.

El marketing debe establecer un equilibrio ante las expectativas que transmite al comprador. Si se establecen muy altas pueden sufrir una decepción, y si las pone demasiado bajas no atraerá suficientes compradores, aunque si satisfará a los que compran. Algunas empresas de mayor éxito elevan las expectativas y proporcionan un desempeño de sus productos y servicios acorde, para producir lealtad. La satisfacción de un comprador es función del desempeño percibido del producto o servicio y de las expectativas del comprador.

SATISFACCIÓN EN FUNCIÓN DE DESEMPEÑO Y EXPECTATIVAS

Figura 2.15



Fuente: Fundamentos de Marketing; William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker; McGraw-Hill, novena edición.

Se debe tratar de exceder las expectativas de los clientes, no de igualarlas. Los clientes que están meramente satisfechos podrían cambiar fácilmente si se les presenta una mejor oferta; quienes están altamente satisfechos están menos dispuestos a cambiar.

La satisfacción elevada crea un vínculo emocional con la empresa, no sólo una preferencia racional; esto hace a un cliente leal y rentable. La empresa debe crearle al cliente una experiencia de marca, proporcionarles un valor alto. El esfuerzo de marketing debe de estar orientado a la satisfacción del cliente potencialmente; ya que un cliente muy satisfecho:

- ➡ Se mantiene leal más tiempo.
- ➡ Compra más cuando la empresa introduce nuevos productos o servicios, o actualiza los existentes.
- ➡ Habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos o servicios.
- ➡ Presta menos atención a las marcas y la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio.
- ➡ Ofrece ideas de producto o servicio a la empresa.
- ➡ Cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias.

Existen diversas herramientas orientadas a evaluar y medir la satisfacción del cliente, como se muestra a continuación:

¹³ Proceso de Negocio: es una serie de actividades sucesivas que generan valor agregado, fundamentalmente dirigido hacia el cliente; los procesos de negocio pueden localizarse en cualquier parte de la empresa.



HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
Herramienta	Descripción	Resultado
Sistemas de quejas y sugerencias	Flujos de información a través de formatos, líneas directas sin cargos, páginas Web, correo electrónico, entre otros.	Proporcionan a la empresa ideas de calidad y permiten actuar rápidamente para resolver problemas.
Encuestas de satisfacción de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Envío de cuestionarios o llamadas telefónicas a una muestra aleatoria de clientes recientes. Solicitud de opiniones de los compradores en cuanto al desempeño de sus competidores. 	Miden la intención de volver a comprar, la posibilidad o disposición de recomendar a la empresa y a la marca a otros.
Compras fantasmas	<ul style="list-style-type: none"> Contratar personas para que se hagan pasar por compradores en potencia ante la empresa y de los competidores. Los gerentes participan en situaciones de venta con su empresa y con sus competidores, y experimentan como clientes. 	Conocer los puntos fuertes y débiles de la experiencia de compra de los productos y servicios (oferta) que hace la empresa.
Análisis de clientes perdidos	<ul style="list-style-type: none"> Ponerse en contacto con los clientes que han dejado de comprar o que han cambiado a otro proveedor. Hacer entrevistas de salida cuando los clientes dejan de comprar y vigilar la tasa de pérdida de clientes. 	Conocer las causas de deserción de clientes para la empresa. Y permite saber si la empresa está logrando realmente satisfacer a los clientes.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 2; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Las empresas que obtienen altos niveles de satisfacción de clientes se aseguran de que su mercado meta lo sepa. Hoy en día los clientes son abordados por más competidores con ofertas que son iguales o mejores, no es suficiente producir clientes satisfechos, varios competidores pueden hacerlo, se tiene que producir clientes leales. Se requieren herramientas de marketing específicas para crear lazos más fuertes con los clientes y satisfacerlos más.

Para mantener satisfechos a sus clientes, la empresa puede desarrollar cualquiera de los tres enfoques fundamentales que acrecientan el valor:

- Añadir beneficios financieros (programas de marketing por frecuencia y programas de marketing por membresía)
- Añadir beneficios sociales (individualizando y personalizando las relaciones con los clientes, comunidades de marca) a los productos
- Crear lazos estructurales entre la empresa y sus clientes.

C) ATRACCIÓN DE CLIENTES

Las empresas que quieren incrementar sus utilidades y ventas tienen que dedicar tiempo y recursos considerables a la búsqueda de clientes nuevos. La adquisición de clientes requiere de gran habilidad para generar prospectos, calificar prospectos y convertir cuentas.

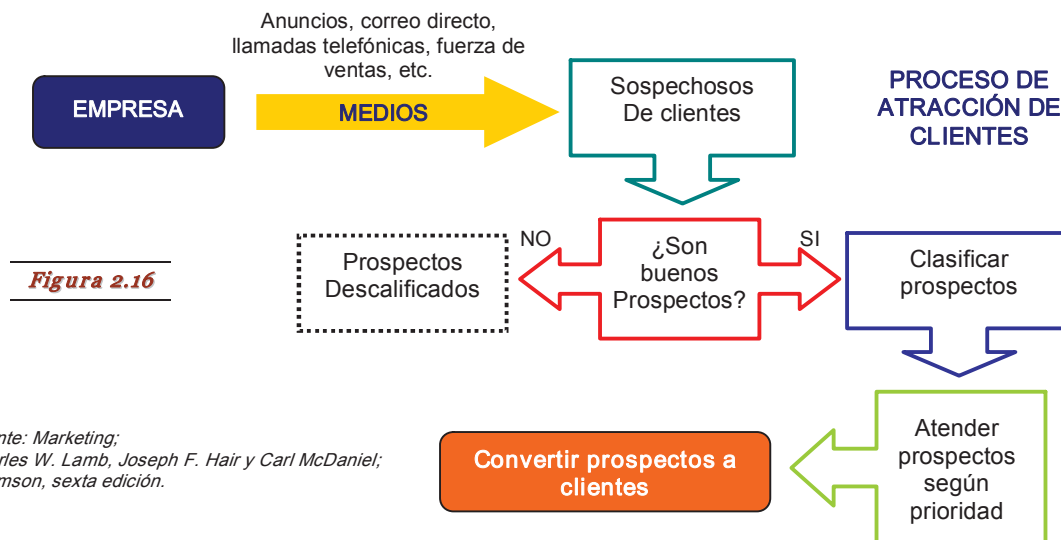


Figura 2.16

Fuente: Marketing; Charles W. Lamb, Joseph F. Hair y Carl McDaniel; Thomson, sexta edición.



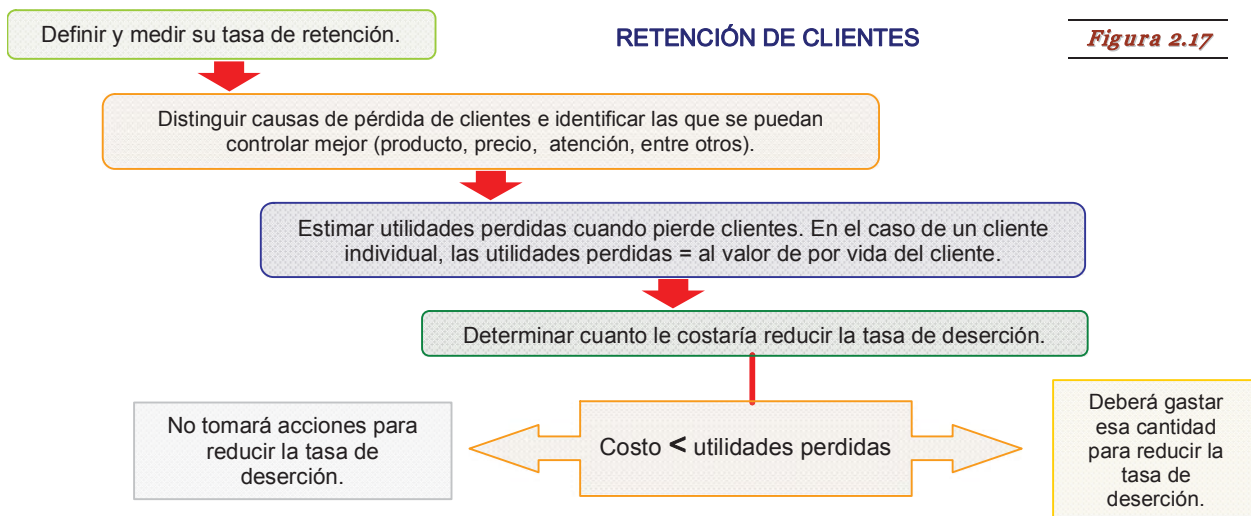
Para generar prospectos la empresa crea mensajes y los crea en medios para generar una lista de sospechosos. La siguiente tarea consiste en determinar cuáles de los prospectos son realmente buenos prospectos, y esto se hace entrevistándolos, verificando su situación financiera, etc. Los prospectos se pueden calificar como alto, medio y bajo potencial para convertirse a clientes. Los vendedores primero se ponen en contacto con los prospectos calientes y tratan de convertirlos en cuentas, lo que implica hacer presentaciones, contestar a objeciones y negociar términos definitivos. No se debe gastar más en atraer nuevos clientes que lo que éstos valen.

D) RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN DE CLIENTES

Dado que los clientes son la fuente principal de ingresos para la empresa, no es suficiente con atraer nuevos clientes, sino conservarlos. El marketing no tan solo debe ser el arte de atraer a nuevos clientes, sino también en el de retener a los clientes actuales. El marketing va más allá de prevender, vender, y de forjar relaciones; también debe enfocarse en cuidar al cliente ganado. Por ello, el objetivo de la empresa debe ir más allá de satisfacer al cliente, a fin e retenerlo. Recuperar clientes perdidos es una importante actividad de marketing, y a menudo cuesta menos que atraer a clientes nuevos.

La rotación de clientes es uno de los principales problemas que enfrentan actualmente las empresas en general, sean de servicios o manufactureras; este problema consiste en que las empresas presentan un elevado recambio de clientes. Hay empresas que no solo tienen el problema de atraer nuevos clientes, sino que a pesar de ganarlos, de manera temprana pierden varios de estos clientes.

Para una empresa es muy valioso identificar cual es la rapidez con la que están perdiendo clientes, es decir, su tasa de deserción de clientes. Para ello, la empresa requiere desarrollar los siguientes pasos:



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 2; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Las acciones para reducir la tasa de deserción de los clientes debe ser un proceso. El marketing debe crear programas de retención de clientes eficaces. Así mismo, la empresa debe de identificar patrones en las deserciones de los clientes y llevar un análisis de la siguiente manera: elaborar registros internos como bitácoras de ventas, registros de precios y resultados de encuestas de clientes; extender la investigación de deserción a fuentes externas (estudios de benchmarking y datos estadísticos de asociaciones del ramo). El porcentaje de clientes que se pierden es menor en la medida en que estos clientes estén más satisfechos. Resulta indispensable mantener un cliente, no perderlo, ya que los clientes leales representan una fuente sustancial de las utilidades de la empresa; se tiene que responder rápida y eficazmente a los requerimientos de un cliente. Perder clientes rentables puede afectar drásticamente las utilidades de una empresa, ya que es más costoso de atraer clientes nuevos que mantener un cliente actual.

E) MARKETING DE RELACIÓN

El marketing de relación es una de las respuestas y ajustes que debe de llevar a cabo una empresa ante el mercado cambiante que actualmente se presenta. El marketing de relación pasa de centrarse en transacciones a forjar relaciones duraderas y redituables con los clientes; las empresas se concentran en sus clientes, productos y canales más rentables.



Figura 2.18

Fuente: *Fundamentos de Mercadotecnia; Philip Kotler y Gary Armstrong; Prentice Hall Hispano Americana, segunda edición.*

Como se muestra en la figura 2.18, el marketing de relación tiene como propósito forjar relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, entre las partes clave (clientes, proveedores y distribuidores) a fin de ganar y retener su preferencia y compras a largo plazo. Así mismo, tiene como objetivo establecer fuertes vínculos entre los proveedores, la empresa, los distribuidores y clientes; estos vínculos son económicos, técnicos y sociales. Dada la relación de la empresa para con los elementos revisados, le permite a la empresa reducir costos y el tiempo de las transacciones; el marketing de transacciones forma parte del marketing de relación; el marketing de relación permite que las negociaciones sean cada vez menores.¹⁴

Para tener éxito, la empresa también necesita buscar ventajas competitivas más allá de sus propias operaciones. Es una sociedad con todos los elementos de la cadena de producción y distribución a través de la colaboración estrecha.

El marketing de relación da como resultado establecer una *red de marketing* (cadena de entrega de valor superior). Una red de marketing consiste en la empresa y las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, distribuidores, detallistas, entre otros) que la apoyan y con los que ha establecido relaciones de negocio mutuamente benéficas. La competencia no se da entre empresas, sino entre redes de marketing. El objetivo del marketing que construir una red eficaz de relaciones con las partes interesadas clave, a fin de asegurar las utilidades.

Niveles de marketing de relación

Uno de los principios fundamentales del marketing de relación, es establecer lazos fuerte entre los clientes y la empresa; por ello, una de las tareas principales es reactivar a los clientes inactivos, resultado de su insatisfacción a través de estrategias de recuperación de clientes. Por otro lado, a fin de promover clientes más leales y por ende tener mayores utilidades por cliente, se consideran cinco niveles de inversión en cuanto al fortalecimiento de relaciones con los clientes se refiere, como se muestra a continuación:

NIVELES DE MARKETING DE RELACIÓN	
Nivel	Descripción – acciones tomadas por área de ventas (vendedor)
Básico	Simplemente vende el producto / servicio.
Reactivo	<ul style="list-style-type: none"> • Vende el producto o servicio. • Estimula al cliente para que se comunique en caso de dudas, comentarios o quejas.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica con el cliente para verificar si el producto o servicio está cumpliendo con lo que se esperaba de él. • Se solicitan sugerencias al cliente para mejorar el producto o servicio y qué es lo que lo ha decepcionado. • Esta información ayuda a la empresa a mejorar continuamente su desempeño.
Proactivo	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica con el cliente periódicamente para sugerirle mejores aplicaciones del producto o servicio. • Informa al cliente de nuevos productos o servicios que le pueden beneficiar.
De Sociedad	Trabaja continuamente con el cliente para descubrir formas de mejorar su desempeño.

Fuente: *Dirección de Marketing, Capítulo 1, "Niveles de marketing de relación"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).*

La mayor parte de las empresas practica solo marketing básico cuando sus mercados contienen muchos clientes y sus márgenes de utilidades por unidad son pequeños. En el otro extremo, en mercados con pocos clientes y márgenes de utilidad amplios, la mayor parte de las empresas optan por el marketing de sociedad; como se muestra a continuación:

14 Revisar Capítulo II.1.1 "Concepto de marketing"; Fundamentos de marketing", pág. 21.



CUÁNDO UTILIZAR CADA NIVEL DE MARKETING DE RELACIÓN				
		NIVEL DEL MARGEN DE UTILIDAD (por unidad)		
		ALTO	MEDIO	BAJO
NÚMERO DE CLIENTES EN EL MERCADO	MUCHOS	Responsable	Reactivo	Básico o Reactivo
	MEDIANO	Proactivo	Responsable	Reactivo
	POCOS	Sociedad	Proactivo	Responsable

Figura 2.19

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 1, "Niveles de marketing de relación"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición.

El mejor marketing de relación que se efectúa en la actualidad es el impulsado por la tecnología (correo electrónico, sitios Web, centros de llamadas, bases de datos y software de bases de datos) para promover un contacto continuo entre la empresa y el cliente.

F) AJUSTES Y RESPUESTAS DE MARKETING

Para responder a los cambios que presenta el entorno de mercado que se vive hoy en día, las empresas de alto desempeño se han dado a la tarea de desarrollarse en algunas de las recientes tendencias orientadas a promover una mejora a nivel competitivo: reingeniería (reorganización según procesos clave); fuentes externas (outsourcing); comercio electrónico, benchmarking (parámetros o puntos de referencia de otras empresas para adoptar las mejores prácticas del negocio); alianzas; centrarse en el mercado (organizarse por segmento de mercado); atender la globalización sin descuidar localidad; descentralización (fomento iniciativas a nivel local).

Así mismo, las empresas se han orientado cada vez más a utilizar conceptos de marketing para poder desarrollarse y responder de manera efectiva a los cambios que hoy en día se presentan; algunos de los temas de marketing más utilizados son los que se muestran a continuación:

AJUSTES Y RESPUESTAS DE MARKETING	
Marketing de relación	De centrarse en transacciones a forjar relaciones duraderas y redituables con los clientes. Las empresas se concentran en sus clientes, productos y canales más rentables.
Valor de por vida del cliente	De obtener antes una utilidad en cada venta a obtener utilidades gestionando el valor de por vida de los clientes.; el objetivo es retener al cliente durante más tiempo, por ejemplo, ofreciendo mejores precios.
Participación de cliente	De tratar de aumentar la participación de mercado a tratar de aumentar la participación de cliente. Esto lo logran las empresas ofreciendo una variedad más amplia de bienes y servicios a sus clientes actuales, y capacitando a sus empleados en las técnicas de ventas cruzadas y ventas ascendentes.
marketing Dirigido	De vender antes a todo el mundo a tratar ahora de ser la mejor empresa que sirve a mercados meta bien dirigidos. Por ejemplo, esto se puede lograr a través de revistas especializadas.
Individualización	De vender la misma oferta del mismo modo a todos los miembros del mercado meta a individualizar y personalizar los mensajes y ofertas. Por ejemplo, los clientes podrán diseñar sus propias características de producto en la página Web de la empresa.
Base de datos de clientes	De juntar datos de ventas a construir un rico almacén de datos con información acerca de las compras, preferencias, características demográficas y rentabilidad de clientes individuales. Las empresas pueden explotar la mina de sus bases de datos propias para detectar diferentes racimos o agrupaciones de necesidades de clientes y hacer ofertas diferenciadas a cada racimo.
Comunicaciones de marketing Integrado	De una marcada dependencia a una sola herramienta de comunicación, como publicidad o fuerza de ventas, a reunir varias herramientas para presentar a clientes una imagen de marca coherente en cada contacto.
Canales como socios	De pensar en intermediarios como clientes a tratarlos como socios en la entrega de valor a clientes finales.
Todo empleado es un mercadólogo	De pensar que el marketing corresponde sólo al personal de marketing, ventas y apoyo a clientes, a reconocer que todos los empleados se deben centrar en los clientes.
Toma de decisiones basada en modelos	De tomar decisiones con base en la intuición o en datos escasos a basar las decisiones en modelos y hechos que nos digan cómo funciona realmente el mercado.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 1, "Respuestas y Ajustes de los Mercadólogos"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición.



II.2 EL MERCADO

Para fines de este trabajo, resulta fundamental tener claro lo que implica un mercado, ya que es el campo de aplicación directa de la herramienta que será utilizada en la sección práctica. El plan de marketing que será desarrollado, estará orientado plenamente al mercado que atiende, y puede atender, la empresa en estudio.

A continuación se desarrollarán los aspectos fundamentales de mercado, así como aplicaciones, estrategias, que puede seguir una empresa para orientar de mejor manera los esfuerzos de marketing.

II.2.1 DEFINICIÓN DE MERCADO

El término mercado puede significar diferentes cosas para la gente; todos los tipos de mercados comparten varias características, lo integran la gente o empresas, los cuales tienen deseos y necesidades. El mercado, desde la perspectiva de la economía, se considera un conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto en específico o clase de productos.

Por otro lado, en el contexto de “marketing”, quienes venden constituyen la industria quienes compran constituyen el mercado; es decir, bajo esta perspectiva, se considera como mercado al conjunto de organizaciones y personas, actuales y potenciales, que participan en mayor o en menor grado en la compra de bienes y/o servicios o en la utilización de los mismos.

Como se revisó anteriormente, se entiende que el mercado esta formado por todos los clientes potenciales, gente o empresas, que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. O bien se puede decir que el mercado es un agregado de individuos y organizaciones que tienen necesidad de bienes o servicios, en una clase de producto, y tienen la capacidad, disposición, voluntad y autoridad para comprarlos.

En el mercado, la gente con requerimientos manifiestos o latentes constituye mercados, y la gente con sólo requerimientos crea oportunidades de marketing. La gente con requerimientos y poder de compra vuelve eficiente a los mercados; un mercado implica la existencia de público con poder de compra, gente con dinero para gastar. Por lo tanto, un mercado está compuesto de gente con dinero que requiere mercancía y servicios; la oportunidad básica en marketing es proporcionar a esta gente mercancía y servicios satisfactorios de sus requerimientos.

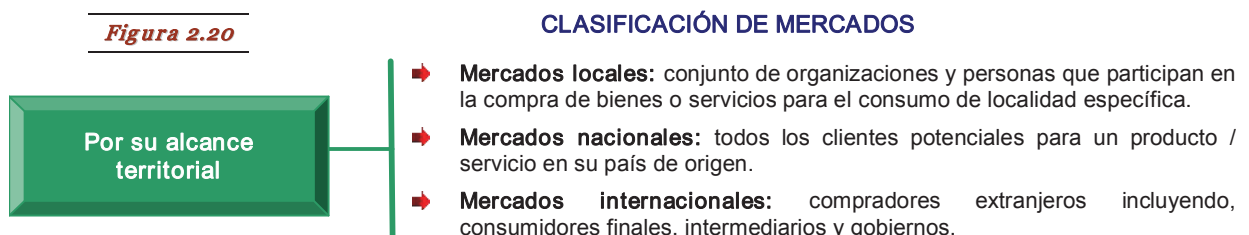
II.2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS MERCADOS

Los mercados pueden clasificarse con base en distintos criterios. Para fines de este trabajo se considerarán los presentados en la figura 2.20.

Por otro lado, se puede decir que en las **economías modernas** abundan los mercados, destacándose cinco mercados principales: a) Mercados de recursos (mercados de materias primas, mercados de mano de obra, mercados de dinero, etc.), b) Mercados de fabricantes (productores de bienes y servicios), c) Mercados de intermediarios, d) Mercados de consumidores, e) Mercados gubernamentales.

Los fabricantes acuden a los mercados de recursos, compran recursos y los convierten en bienes y servicios, y luego venden productos terminados a intermediarios, quienes los venden a consumidores. Los consumidores venden su trabajo y reciben dinero con el que pagan los bienes y servicios. El gobierno cobra impuestos para adquirir bienes de los mercados de recursos, fabricantes e intermediarios y utiliza esos bienes y servicios para prestar servicios públicos.

Figura 2.20



Fuente: Dirección de Marketing; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Figura 2.20
continuación

Por la naturaleza
del grupo de
compradores

- ➔ **Mercados de consumo:** son grupos de compradores de consumo masivo. Bienes de conveniencia (escaso valor), de compra y especiales.

Función de la empresa:

- ✓ Establecer imagen de marca superior (producto superior,).
- ✓ Conocer claramente a clientes meta
- ✓ Identificar las necesidades que el producto o servicio satisfará.
- ✓ Decidir características, niveles de calidad, cobertura de distribución y gastos en promoción.
- ✓ Comunicar creativa y potencialmente el posicionamiento de la marca (publicidad continua).

- ➔ **Mercados de negocios:** son grupos de compradores representantes de empresas (profesionales, capacitados e informados). Adquieren bienes o servicios por las utilidades obtenidas en la producción o reventa de bienes y servicios.

Función de la empresa:

- ✓ Demostrar cómo sus productos o servicios ayudan a sus clientes empresariales (económicamente).
- ✓ La fuerza de ventas, precios, calidad y fiabilidad son factores de suma importancia, más que la publicidad

- ➔ **Mercados globales:** son grupos de compradores extranjeros que participan en una red mundial.

Función de la empresa:

- ✓ Decidir en qué países se ingresará.
- ✓ Decidir si se ingresará como exportador, socio de empresa conjunta, fabricante por contrato, fabricante independiente, o bien, otorgante de licencias.
- ✓ Adaptar las características del producto o servicio a cada país.
- ✓ Mantener exitosamente los precios de los productos o servicios en los distintos países.
- ✓ Adaptar comunicaciones y negociación a la cultura de cada país.
- ✓ Operar en el marco legal y político de cada destino.

- ➔ **Mercados sin fines de lucro y gubernamentales:** son grupos de compradores cuyo fin no es preponderantemente económico o que dependen del gobierno. (iglesias, universidades, organizaciones caritativas, dependencias, etc.). Tienen poder de compra limitado.

Función de la empresa:

- ✓ Establecer cuidadosamente precios. Precios bajos limitan características y calidad de la oferta.
- ✓ Requiere la realización de muchos trámites para venderles. Requieren licitaciones.

Por la orientación de
sus compradores

- ➔ **Mercados de necesidad:** son grupos de posibles compradores que requieren productos/servicios para satisfacer una necesidad en específico.

- ➔ **Mercados de productos:** se refiere a compradores potenciales de un producto en específico.

- ➔ **Mercados demográficos:** está constituido por aquellos grupos referidos a una colectividad humana que comparten un determinado momento de su evolución.

- ➔ **Mercados geográficos:** conjunto de organizaciones y personas que participan en la compra de bienes y servicios que corresponden a un territorio en particular.

Por la actividad que
demandan los
clientes (empresas)

- ➔ **Agrícolas y similares:** son compradores de productos o servicios agrícolas. (avícola, pesca, ganadería, apicultura, silvicultura).

- ➔ **Mercados Industriales:** comercialización de bienes y servicios para clientes industriales e institucionales. (minería, construcción, manufactura, comercio al mayoreo, comercial al menudeo).

- ➔ **Mercados de servicios:** compradores de bienes inmateriales para satisfacer necesidades actuales o futuras. (finanzas, seguros y bienes raíces, comunicaciones, servicios públicos, servicios intangibles en general).

Fuente: Dirección de Marketing; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



La economía de cada nación y la economía global consisten en conjunto complejos de mercados que interactúan y están vinculados por procesos de intercambio. Así mismo, también se distinguen los llamados **metamercados**, que son un cúmulo de bienes y servicios complementarios que están íntimamente relacionados en la mente de los consumidores pero abarcan un conjunto diverso de industrias. Al planear la compra, un comprador interviene en muchas partes de este metamercado; lo cual crea una oportunidad para **metamediarios** que ayudan a los compradores a desplazarse sin pérdida de continuidad entre estos grupos

II.2.3 MERCADO META

Los mercados meta son grupos bien definidos de compradores que prefieren o requieren distintos bienes o servicios y combinaciones de marketing; este grupo de compradores comparten un perfil determinado en cuanto a características y necesidades de compra. En términos generales, se puede decir que un mercado meta es un grupo definido que se considera comprará el producto de una empresa con mayor probabilidad.

Las empresas obtienen resultados óptimos cuando escogen con cuidado sus mercados meta y preparan planes de “marketing” a la medida de esos mercados que quiere atender. Dado que una empresa no puede servir a todos los clientes de un mercado amplio, ya que éstos son demasiado numerosos y sobre todo son demasiado diversos en cuanto a sus necesidades de compra, difícilmente se puede satisfacer a todos los integrantes de ese mercado. Para obtener mejores resultados, la empresa debe segmentar el universo de mercado que atiende, para ser más eficaz al atender mercados específicos.

II.2.3.1 DETERMINACIÓN DE MERCADOS META

Toda empresa debe seleccionar y describir uno o más mercados meta y desarrollar y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados objetivos.¹⁵

A) NIVELES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

La segmentación de mercados es un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. El análisis de segmentación de mercado es el marketing masivo; en éste, la empresa que vende, produce, distribuye y se promociona masivamente. El marketing masivo crea el mercado potencial más grande, lo cual permite reducir costos, establecer precios más bajos o bien márgenes de utilidad más amplios. Sin embargo, debido a la fragmentación del mercado actual, originada por las múltiples formas de comprar por parte de consumidores, la diversidad de canales de distribución y medios publicitarios, ya no es posible el marketing dirigido de manera masiva, y por ello se recurre a enfocar de una manera más precisa los esfuerzos de marketing. Es posible seleccionar mercados meta en cuatro niveles: segmentos, nichos, áreas locales e individuos; como se muestra en la tabla de la siguiente página.

B) SEGMENTACIÓN, SELECCIÓN Y POSICIONAMIENTO DE MERCADOS META

El proceso de determinación de mercados meta contempla los siguientes puntos:



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 9; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

15 Revisar Capítulo II.1.2 “Orientaciones de Marketing”; “Filosofía de Marketing”, pág. 24.

**NIVELES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

Nivel	Definición	Características
Marketing de segmento	Los segmentos de mercado son grupos grandes que se pueden identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La segmentación es un enfoque a medio camino entre el marketing masivo y el individual. ➤ Supone que los compradores de cada segmento son muy similares en cuanto a deseos y necesidades, aunque en realidad no hay dos compradores iguales. ➤ Los segmentos son relativamente grandes y atraen a varios competidores. ➤ La empresa puede crear una oferta de producto o servicio más afinada y ponerle el precio apropiado para el público objetivo. ➤ La selección de canales de distribución y canales de comunicación se facilita. ➤ Es posible que la empresa enfrente menos competidores en un segmento específico.
Marketing De Nichos	Un nicho es un grupo que se define de forma más estrecha, por lo regular un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se identifican dividiendo un segmento en subsegmentos o grupo que busca una combinación distintiva de beneficios. ➤ Son pequeños y normalmente sólo atraen a uno o dos competidores. ➤ Permite entender a profundidad las necesidades de los clientes, lo cual genera que estén dispuestos a pagar más. ➤ Un nicho atractivo se caracteriza por que: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Los clientes del nicho tienen un conjunto bien definido de necesidades. ❖ Pagan un precio superior a la empresa que mejor satisface sus necesidades. ❖ Es poco probable que el nicho atraiga a otros competidores. ❖ El ocupante del nicho logra ciertas economías gracias a la especialización. ❖ E nicho tiene potencial de tamaño, utilidades y crecimiento. ➤ Nichos demasiados pequeños para atenderse de forma rentable se volverán viables a medida que aumente la eficiencia del marketing.
Marketing local	El marketing dirigido está dando lugar a la adaptación de programas de marketing a las necesidades y deseos de grupos de clientes locales (áreas comerciales, vecindarios e incluso tiendas individuales).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se enfoca hacia las necesidades locales. ➤ Eleva los costos de fabricación y marketing al reducir las economías de escala. ➤ Los problemas de logística se amplifican al tratar de cumplir con requisitos locales variables. ➤ La imantente de la marca podría venirse a menos si el producto y el mensaje difieren en los diferentes lugares.
Marketing Individual	Son llamados segmentos de uno o marketing personalizado o marketing de uno a uno o marketing de negocio a negocio. Se le considera como personalización masiva la cual es la capacidad para preparar de manera masiva productos y comunicaciones diseñados individualmente para satisfacer los requisitos de cada cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se atiende a los consumidores como individuos. ➤ Es personalizado, en cuanto a que el fabricante adapta la oferta, logística, comunicaciones y condiciones financieras a cada cuenta importante. ➤ Promueve un medio de diálogo, en lugar de un medio de difusión, donde el cliente participa activamente en el diseño del producto y la oferta. ➤ Promueve distintas maneras de comunicación individualizada con el cliente, para que cuestionen, sugieran y se quejen. ➤ Hace que el cliente participe más en el proceso de especificación del producto.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 9; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Establecer mercados meta puede determinar la mejor oportunidad para lograr y dirigir los objetivos de la empresa. En términos generales se pueden identificar los siguientes pasos en la segmentación, selección y posicionamiento en el mercado.

SEGMENTACIÓN, SELECCIÓN Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	
Etapas	Paso
Segmentación de mercado	1. Identificar bases para segmentar el mercado. 2. Desarrollar perfiles de los segmentos resultantes.
Selección de mercado meta	3. Desarrollar mediciones del atractivo del segmento. 4. Seleccionar los segmentos meta.
Posicionamiento en el mercado	5. Desarrollar posicionamiento para cada segmento meta. 6. Desarrollar mezcla de marketing para cada segmento meta.

Fuente: Mercadotecnia Conceptos y Aplicaciones; Charles D. Schewe y Reuben M. Smith; McGraw-Hill, primera edición.

El marketing debe tratar de entender las necesidades, deseos y exigencias del mercado meta. Un producto u oferta tendrá éxito si proporciona valor y satisfacción al comprador meta. Con esto la oferta se posiciona en la mente de los compradores meta como algo que proporciona ciertos beneficios centrales.

Hablar de la estrategia de segmentos de mercados comprende el desarrollo de programas de marketing, diseñados por separado para alcanzar las necesidades de uno o más segmentos particulares del mercado. En términos generales son dos etapas: identificación de los segmentos viables y la formulación de programas que incluyen estas partes como meta. Este proceso es lo opuesto al programa general diseñado para atraer a un mercado general.



Segmentación de mercados

El segmento de mercado son individuos, grupos o empresas (organizaciones) que comparten una o más características que los hacen tener necesidades de productos o servicios similares; así mismo, se considera al segmento del mercado como un grupo de consumidores que responden de modo similar a una serie determinada de esfuerzos de marketing. La segmentación del mercado es el proceso de dividir el mercado total heterogéneo para un bien o servicio en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos los aspectos importantes. También se puede considerar a la segmentación del mercado como el proceso de dividir un mercado en grupos distintos de compradores que pudieran necesitar productos o mezclas de marketing diferentes.

Existen diversas variables que usa una empresa para determinar a cuáles segmentos y clientes deben servir. En el caso de los mercados de consumo, se presentan dos bases para segmentarlos: características de los consumidores y respuestas de los consumidores. Las principales variables de segmentación para los mercados de consumo son geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales; éstas se pueden utilizar individualmente o en combinación. En cuanto a los mercados de negocio, se emplean todas estas variables junto con variables operativas, enfoques de compra y factores situacionales. (Ver figura 2.22)

La segmentación de un mercado debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. Cabe mencionar que no todas las segmentaciones son útiles; para ser útiles los segmentos de mercado deben tener ciertas características: medibles, sustanciales, accesibles, diferenciables, susceptibles de acción.

Selección de mercados meta

El marketing socialmente responsable exige seleccionar objetivos que no sólo sirvan a los intereses de la empresa, sino también a los del mercado meta. Una vez que la empresa ha identificado sus oportunidades en cuanto a segmentos del mercado, tiene que evaluar los diversos segmentos y decidir a cuántos y a cuáles dirigirse. Al evaluar los segmentos, la empresa examina los indicadores de atractivo del segmento y los objetivos y recursos de la empresa. Al escoger los segmentos a los que se dirigirá, la empresa puede concentrarse en un solo segmento, en varios segmentos, en un producto específico, en un mercado específico o en todo el mercado; si la empresa decide servir a todo el mercado, deberá escoger entre marketing diferenciado y no diferenciado. (Ver figura 2.23)

La empresa también debe poner atención a las **interrelaciones de los segmentos**, cuando selecciona más de un segmento que servir, en cuanto a costos, desempeño y tecnología, para detectar economías de alcance (cuando una empresa que tiene costos fijos puede añadir productos que absorban y compartan algunos costos) y el potencial para hacer marketing a **supersegmentos** (conjunto de segmentos que tienen alguna similitud de la cual se pueda sacar provecho) en lugar de segmentos aislados.

También es muy importante que la empresa desarrolle **planes de invasión segmento por segmento**. Es más prudente para una empresa ingresar en un segmento a la vez sin revelar planes de expansión totales; se debe pensar en desarrollar planes de invasión a largo plazo (segmento por segmento); esto para posicionarse primero en un segmento de mercado y luego ingresar en nuevos segmentos con sus productos.

Posicionamiento

Una vez realizado y seleccionado los segmentos de mercado, la empresa debe decidir que posiciones requiere ocupar en esos segmentos. El posicionamiento es el uso de cierta estrategia de marketing que tiene como fin igualar las fuerzas de la competencia y explotar sus debilidades, dando de este modo una razón a los clientes para preferir comprar a una empresa y no a otro. También se puede ver el posicionamiento como la creación de una mezcla de marketing específica para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de marca, línea de productos o empresa en general. Es la imagen que un producto o servicio proyecta en relación con la competencia y con otros productos de la misma empresa.

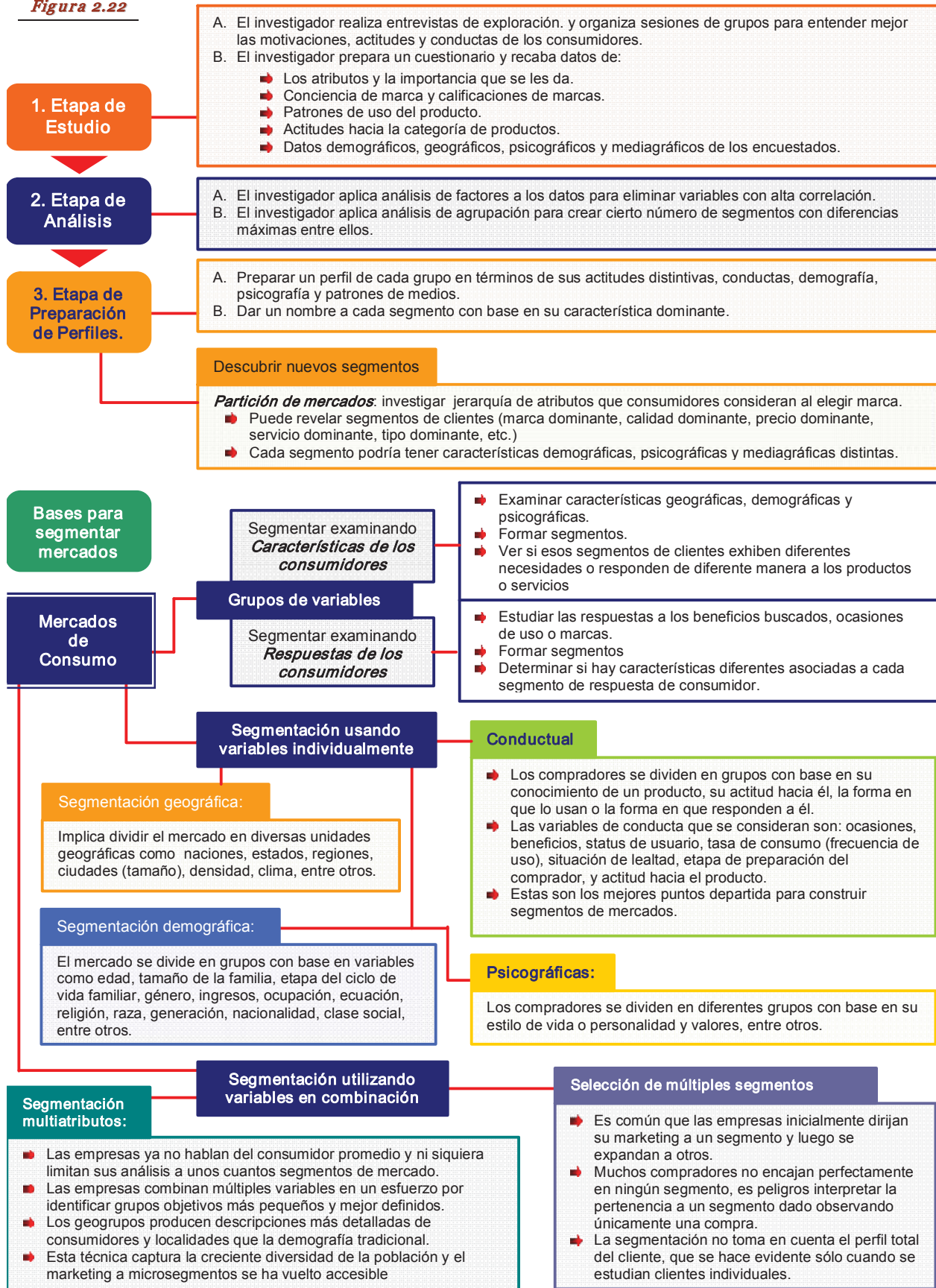
En términos generales son las decisiones y actividades que crean y mantienen en la mente de los clientes un determinado concepto sobre el producto de la empresa; así mismo, es la forma en la cual los consumidores definen el producto en lo que concierne a sus atributos importantes. A continuación se presentarán formas específicas en que una empresa puede diferenciar y posicionar eficazmente su oferta, a fin de lograr una **ventaja competitiva**.¹⁶

16 Revisar Capítulo II.1.2 "Orientaciones de Marketing"; "Orientación hacia el cliente", pág. 29.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

PARTE A

Figura 2.22

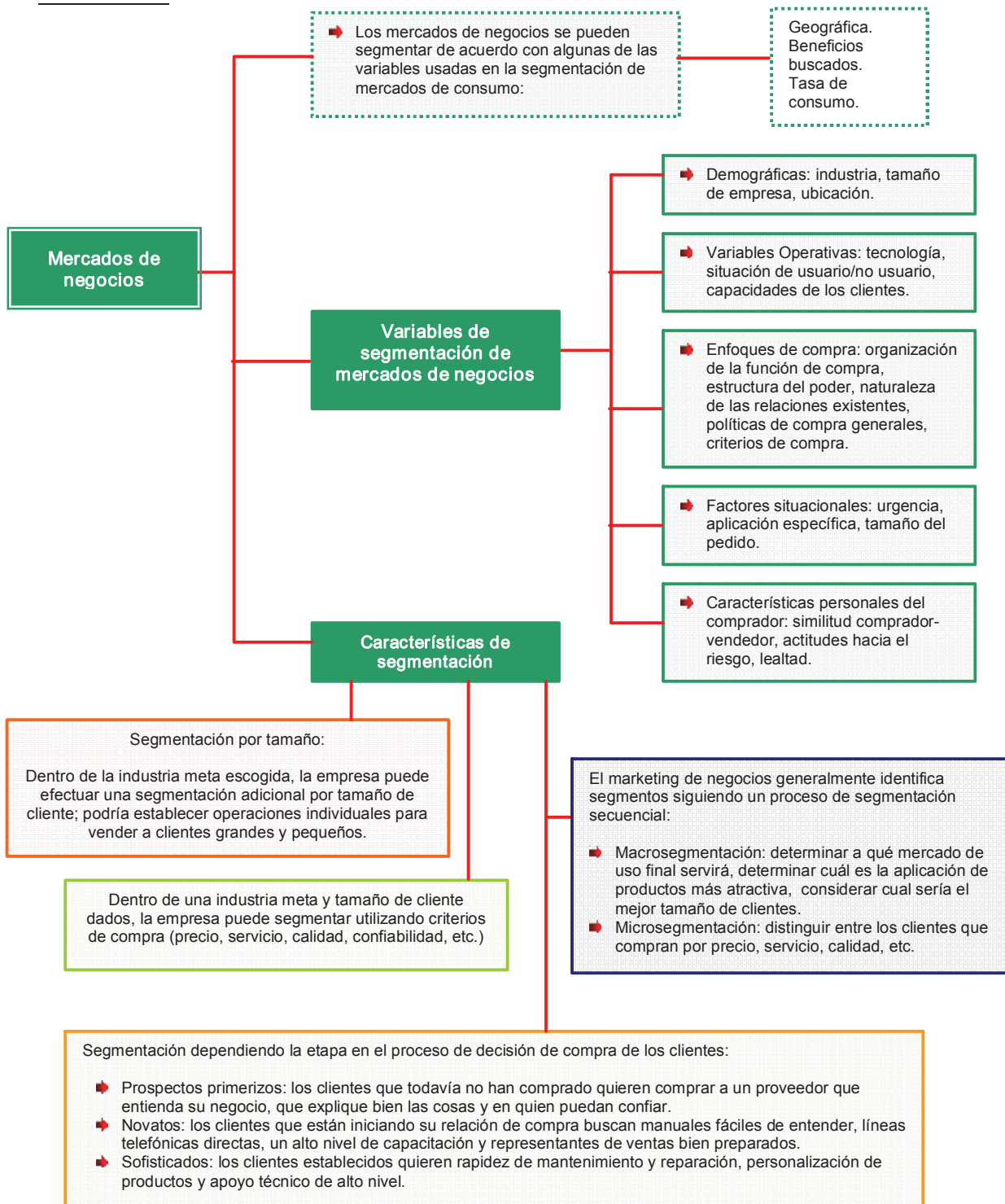


Continúa >



SEGMENTACIÓN DE MERCADO PARTE B

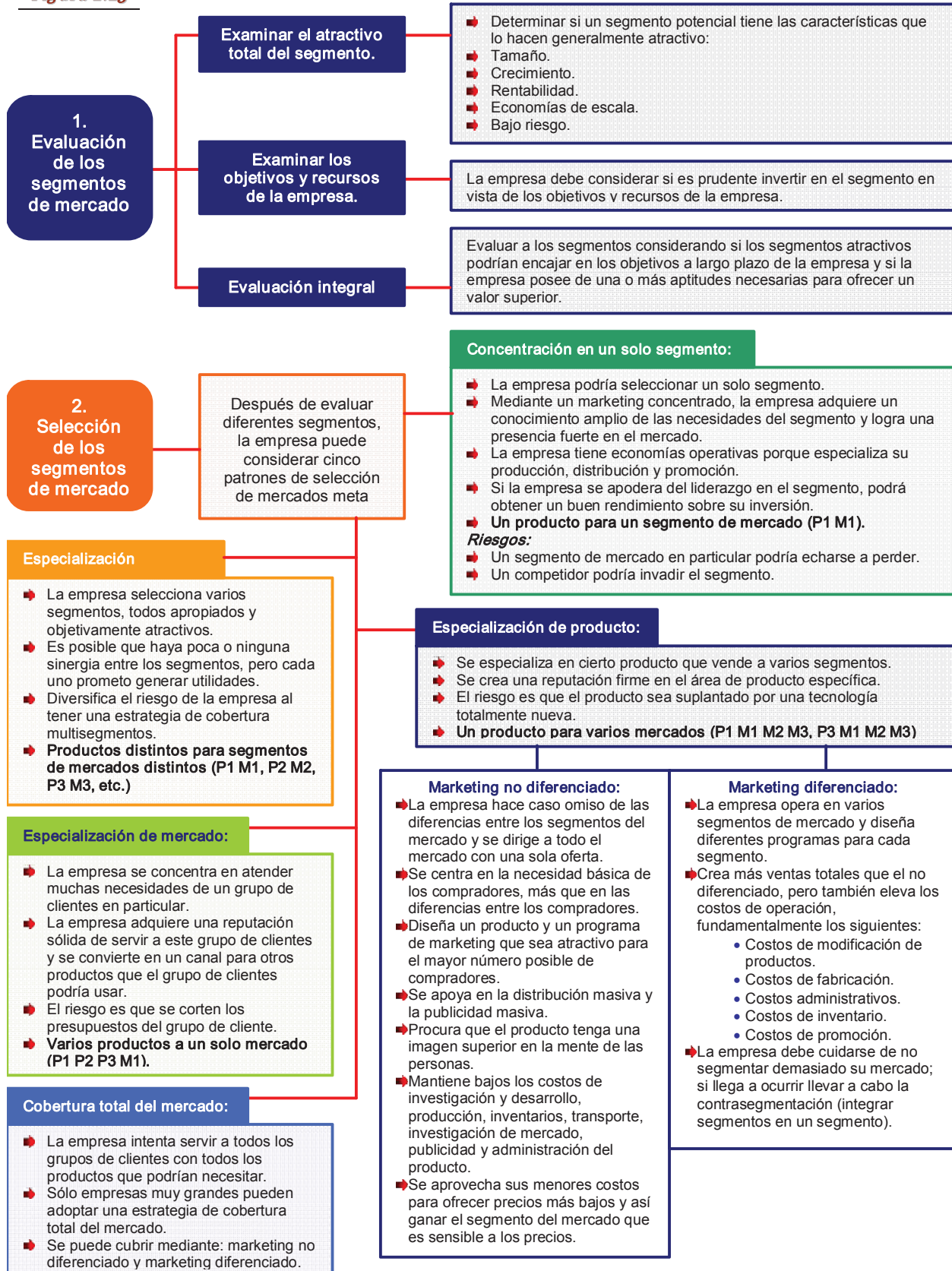
Figura 2.22
Continuación



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 9, "Identificación de segmentos de mercado y selección de mercados meta"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

SELECCIÓN DE MERCADOS META

Figura 2.23



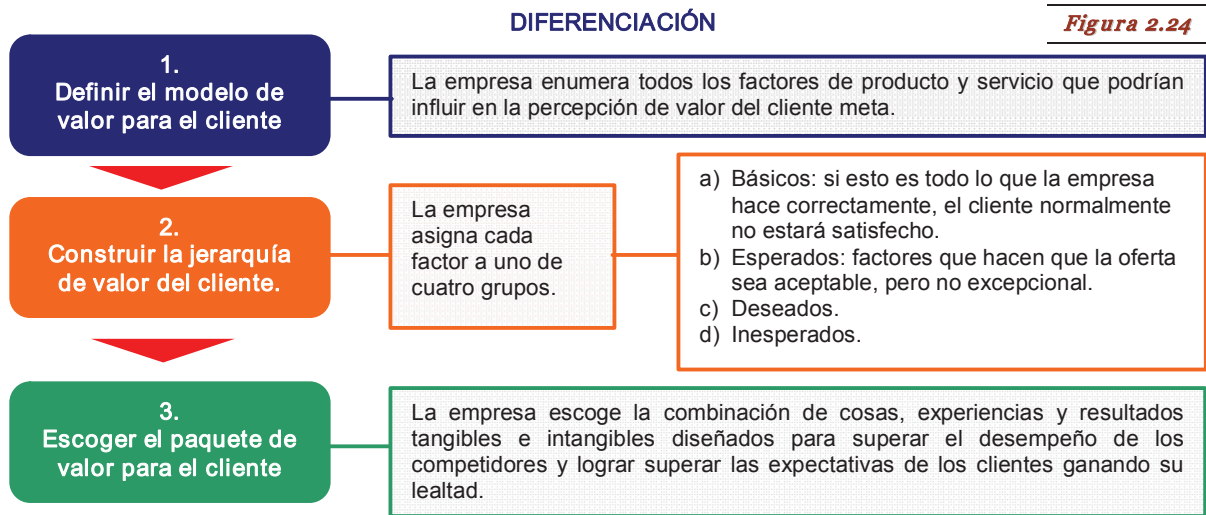
Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 9, "Identificación de segmentos de mercado y selección de mercados meta"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



❖ **Diferenciación**

Se entiende por diferenciación al acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de las de sus competidores, las empresas continuamente están tratando de diferenciar su oferta de mercado de la de sus competidores. La diferenciación se maneja en el contexto de la orientación hacia el cliente, tratando de idear nuevos beneficios. Las empresas centradas en el cliente deben estudiar lo que los clientes valoran y luego preparar una oferta que exceda sus expectativas.

Las ventajas competitivas duran un tiempo corto, debido a que los competidores copian la oferta de marketing; por ello resulta necesario desarrollar constantemente nuevas características y beneficios que añadan valor y capten la atención y el interés de consumidores que hoy en día tienen diversas opciones y que presentan una gran sensibilidad al precio. A continuación se presenta el siguiente proceso para saber cómo diferenciar.



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 10; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Una de las principales herramientas que tiene una empresa para poder desarrollar una ventaja competitiva y posicionarse es la diferenciación de sus productos, a través de su oferta de mercado, que puede incluir productos físicos, agregar servicios, personal capacitado, imagen de la empresa percibida por el público y el canal de distribución, como se muestra a continuación:

DIMENSIONES DE DIFERENCIACIÓN (Variables de diferenciación de la oferta de mercado)				
Producto	Servicios	Personal	Imagen	Canal
Forma	Facilidad para ordenar	Competente	Símbolos	Cobertura
Características	Entrega	Cortesía	Medios	Experiencia
Calidad de desempeño	Instalación	Credibilidad	Ambiente	Desempeño
Calidad de conformidad o cumplimiento	Capacitación al cliente	Confiabilidad	Eventos	
Durabilidad	Consultoría al cliente	Capacidad de respuesta		
Confiabilidad	Mantenimiento y reparación	Comunicación		
Reparabilidad	Servicios Diversos			
Estilo				
Diseño (fuerza integradora)				

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 10; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

La empresa tiene que decidir como se diferenciará en la medida en que esta diferencia sea importante (proporciona un beneficio muy apreciado a un número suficiente de compradores), distintiva (la diferencia se proporciona de forma distintiva), superior (la diferencia es superior a otras formas de obtener el beneficio), exclusiva (no es fácil copiarla por los competidores), costeaible (el comprador puede pagar la diferencia) y rentable (para la empresa es rentable introducir la diferencia).



❖ *Desarrollo y comunicación de estrategias de posicionamiento*

Una vez que la empresa logra diferenciar su oferta eficazmente, requiere desarrollar un posicionamiento distintivo para su oferta de mercado. Como se revisó anteriormente posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta; posicionamiento es lo que se le hace a la mente del prospecto a partir del producto de la empresa. El resultado final del posicionamiento es la creación con éxito de una propuesta de valor enfocada hacia el mercado, lo cual constituye una fuerte razón para que el mercado meta compre el producto o servicio.

La propuesta de valor debe definirse dado el producto, sus clientes meta, beneficios y precios. En cuanto al desarrollo y comunicación de estrategias de posicionamiento se tienen los siguientes aspectos.

1. Selección de Posicionamiento con base en la diferenciación

La empresa tiene que decidir cuántas diferencias, entendida por beneficios, características, etc., debe proponer ante sus clientes meta.

POSICIONAMIENTO CON BASE EN LA DIFERENCIACIÓN	
Tipo	Descripción
Posicionamiento según un solo beneficio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En la mayoría de las empresas resulta recomendable concentrarse en un beneficio central, es decir una <i>Propuesta de Venta Única (PVU)</i> para cada marca y no alejarse de ella. ➤ Para posicionar su producto de esta manera, cada marca debe seleccionar un atributo y exponerse como el número uno respecto a ese atributo. ➤ A este posicionamiento también se le llama posicionamiento número uno en determinado atributo. ➤ Si la empresa se enfoca en es posicionamiento, con un atributo central, y lo cumple, lo más probable es que se le conozca y recuerde por ese punto fuerte.
Posicionamiento de doble beneficio	Una empresa podría identificar que es necesario un posicionamiento de doble beneficio; esto se presenta si dos o más empresas afirman ser la mejor según un atributo dado.
Posicionamiento de múltiples beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Puede darse el caso de posicionamientos por triple beneficio, e incluso más, y que pueden resultar exitosos. ➤ El reto es convencer a los consumidores de que la marca cumple las tres promesas. ➤ Riesgos: en la medida en que las empresas aumentan el número de beneficios que su marca ofrece, corren el riesgo de incredulidad y de pérdida de un posicionamiento claro.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 10; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Si una empresa puede resolver el problema de posicionamiento podrá resolver el problema de la *mezcla de marketing* (productos, precio, distribución y promoción) que debe ser congruente con dicha posición seleccionada.

Las empresas pueden reconocer las diferentes estrategias de posicionamiento disponibles y hacer su selección. Las diferentes estrategias se muestran a continuación:

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO – PROMOCIÓN DE DIFERENCIA	
Tipo de Posicionamiento	Descripción
Por Atributo	Una empresa se posiciona según un atributo (tamaño o número de años en existencia).
Por Beneficio	El producto se posiciona como líder respecto a cierto beneficio.
Por uso o aplicación	Posicionar el producto como el mejor para cierto uso o aplicación.
Por usuario	Posicionar el producto como el mejor para cierto grupo de usuarios.
Por competidor	Afirma que el producto es mejor en algún sentido que un competidor en específico.
Por categoría de productos	El producto se posiciona como líder dentro de cierta categoría de productos.
Por calidad o precio	El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 10; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

2. Comunicación del posicionamiento de la empresa

Una vez que la empresa ha desarrollado una estrategia de posicionamiento clara, debe comunicar eficazmente dicho posicionamiento. Es importante mencionar que dicho posicionamiento se debe comunicar a través de los distintos elementos de marketing (producto, precio, plaza o distribución y promoción). La estrategia de diferenciación y posicionamiento de una empresa cambia al cambiar el producto, el mercado y los competidores a través del tiempo.



C) ESTRATEGIAS DE MARKETING CON BASE EN LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO

El posicionamiento de un bien o servicio requiere no solo concentrarse con lo que está ocurriendo con un producto o marca específico sino también con lo que está ocurriendo con todo el mercado. Por ello, la empresa debe distinguir la evolución de un mercado, la cual influye en diversos aspectos sobre el desempeño de una empresa (nuevas necesidades, competidores, tecnologías, canales y otros acontecimientos).

Los mercados evolucionan y atraviesan cuatro etapas: surgimiento, crecimiento, madurez y decadencia. Las empresas deben tratar de prever atributos nuevos que el mercado desea. Las utilidades son para quienes introducen a tiempo beneficios nuevos y apreciados; el éxito en marketing se logra visualizando de manera creativa el potencial evolutivo del mercado.

A continuación se describen las características de cada etapa de mercado y las estrategias que debe seguir la empresa.

EVOLUCIÓN DEL MERCADO		
Etapa	Características	Estrategia
Surgimiento	Surge un nuevo mercado cuando se crea un producto para satisfacer las necesidades de un mercado latente (se presenta antes que se haga realidad un mercado).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa reconoce una necesidad e imagina una solución. ➤ Determinar los atributos del producto. ➤ Debe orientarse al mercado, conociendo a los compradores potenciales. ➤ Se enfrentará a que los clientes meta varían mucho en cuanto a preferencias (mercado de preferencias difusas). ➤ Para este mercado la empresa tiene tres opciones, en cuanto al diseño de un producto óptimo: <ul style="list-style-type: none"> • El nuevo producto se puede diseñar de modo que coincida con las preferencias de una de las esquinas del mercado (estrategia de nicho único). • Se pueden lanzar simultáneamente dos o más productos para capturar dos o más partes del mercado (estrategia de múltiples nichos). • El nuevo producto se puede diseñar para la parte media del mercado (estrategia de mercado masivo). ➤ Para empresas pequeñas, la estrategia más viable es la de nicho único, porque la empresa no tiene los recursos necesarios para capturar y retener el mercado masivo. ➤ Al lanzar el producto, se inicia la etapa de surgimiento.
Crecimiento	Cuando entran competidores en el mercado, debido a que las ventas del nuevo producto son buenas, da pie a un crecimiento del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La segunda empresa tiene tres opciones para ingresar en el mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Puede posicionar su marca en una de las esquinas (estrategia de nicho único) • Puede posicionar su marca en la parte media del mercado (estrategia de mercado masivo). • Puede lanzar dos o más productos en diferentes esquinas desocupadas (estrategia de múltiples nichos). ➤ Al elegir cualquiera de estas opciones puede o no coincidir con el competidor pionero. ➤ Si la segunda empresa es pequeña es probable que evite competir de frente contra la pionera, al contrario de que si fuera grande.
Madurez		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuando los competidores cubren y sirven todos los segmentos importantes del mercado. ➤ Cuando el crecimiento se frena el mercado llega a una etapa de madurez. ➤ Los competidores van más lejos e invaden los segmentos de otros, reduciendo las utilidades de todos. ➤ En esta etapa el mercado experimenta una alta fragmentación creciente (se divide segmentos más finos) hasta que alguna empresa introduce un nuevo y potente atributo que consolida el mercado en segmentos más grandes y menos numerosos. ➤ Esta etapa no dura porque los competidores copian los nuevos atributos. ➤ Los mercados maduros oscilan entre la fragmentación y la consolidación (la fragmentación es resultado de la competencia, y la consolidación es resultado de la innovación).
Decadencia		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuando la demanda por los productos actuales comienza a disminuir. ➤ Cuando el nivel de necesidad total de la sociedad baja, o una tecnología nueva sustituye a la vieja.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 10; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

II.3 LA MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de marketing, es el conjunto de herramientas (instrumentos tácticos controlables) de marketing que toda empresa debe de usar, mezclar, para provocar las respuestas deseadas y alcanzar sus objetivos en el mercado meta. Estas herramientas de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos, a los que comúnmente se les llama las **4P's**. La mezcla de marketing es la combinación de estos cuatro elementos, que constituyen el eje central del sistema de marketing de una empresa.



Como se muestra en la figura anterior, cada uno de estos grupos está conformado por distintas variables de marketing. Con ello se puede decir que la mezcla de marketing es la combinación de los productos (bienes o servicios) que ofrece la empresa, las estructuras de precio, los sistemas de distribución y las actividades de promoción. Toda empresa debe tomar decisiones de mezcla de marketing para influir en los canales comerciales, así como, en los consumidores finales y lograr el posicionamiento que se pretende.

Como se revisará posteriormente, la combinación de estos cuatro elementos primarios es de suma importancia, ya que forman parte fundamental del programa de marketing de la empresa. Los cuatro ingredientes en la mezcla de marketing se interrelacionan; cada uno de ellos incluye gran cantidad de variables, para lo cual se debe seleccionar el número de variables de decisión de la mezcla de marketing y la combinación que mejor se adapte a su ambiente, a fin de promover actividades creadoras de la demanda y producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. La empresa adapta los elementos de la mezcla de marketing a cada mercado meta.

A partir de estas variables de marketing, que constituyen cada una de las 4P's, es que las empresas llevan acabo su planeación de mezcla de marketing, iniciando con la formulación de su **mezcla de oferta de mercado** (características y calidad de productos, combinación y calidad de servicios e idoneidad del precio, que constituyan una oferta competitivamente atractiva y que satisfaga las necesidades y deseos de clientes meta) y con base en ella preparar su **mezcla de promoción** (promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas, correo directo, telemarketing e Internet) para llegar tanto a los **canales comerciales** (canales de distribución) como a sus **clientes meta**.

Las 4P's representan las herramientas de marketing con que una empresa puede influir en los compradores, es decir, es la perspectiva que tiene la parte vendedora. Ahora bien, desde la perspectiva del comprador, cada herramienta de marketing debe estar diseñada para proporcionar un beneficio al cliente. Con esto, se tiene que las 4P's de la parte vendedora, corresponden a las **4C's** (por su nombre en inglés) de la parte compradora, cliente.

4 P's (perspectiva cliente)	4 C's (perspectiva comprador)
Producto	Solución para el cliente (customer solution)
Precio	Costo para el cliente
Plaza	Conveniencia (comodidad)
Promoción	Comunicación

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 1; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Es importante mencionar que el éxito de la empresa, está en función de satisfacer las necesidades del cliente de forma económica y cómoda y con una comunicación eficaz.



II.3.1 PRODUCTO

La herramienta más básica de la mezcla de marketing es el producto; el producto es un elemento clave de la oferta de mercado, el más importante. Es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad (bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas).¹⁷ El producto se ofrece a un mercado para atraer la atención, para adquisición, su empleo o su consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Por ello, se puede considerar a un producto como cualquier cosa que sea valorada por un mercado meta por el beneficio o la satisfacción que proporciona.

Hablar del elemento producto, implica entender diversas variables que lo componen, por ejemplo: Variedad del producto, Calidad, Diseño, Características, Nombre de la marca, Empaque, Tamaños o modelos, Servicios, Garantías, Devoluciones, entre otras.

II.3.1.1 ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS

Los productos pueden ser ofrecimientos **tangibles** (aquellos bienes materiales que pueden ser durables, amplia vida útil, y no durables, su consumo es en el corto plazo) e **intangibles** (aquellos bienes inmateriales que pueden ser servicios, personas, lugares, organizaciones, ideas, de la empresa al mercado). El producto contempla un grupo de atributos (tangibles e intangibles), combinación o conjunto de características, integrados en una forma fácilmente identificable, que el comprador acepta como algo que le sirve y recibe a cambio de algo (generalmente dinero). Un producto es el compuesto de muchos atributos distintos, por lo que conocer el mercado meta (investigación de mercados) resulta fundamental ya que brinda información para que la empresa desarrolle productos que se ajusten a sus necesidades y deseos del consumidor.

El desarrollo de un producto o un servicio implica la definición de los **beneficios** que ofrecerán como la *calidad del producto*, entendida como la habilidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad total del producto, confiabilidad, precisión, facilidad de operación, diseño, marca, presentación y otros atributos valiosos. Así mismo, como parte de su oferta de producto, la empresa podría proporcionar diversos servicios, tales *servicios de apoyo* pueden constituir una ventaja en el mercado.

Las empresas en realidad deben considerarse como proveedores de beneficios. Al planear la oferta de mercado se necesita considerar distintos niveles del producto, cada nivel añade valor para el cliente (jerarquía de valor para el cliente).

JERARQUÍA DE VALOR PARA EL CLIENTE

Figura 2.26

Beneficio Básico	Servicio o beneficio fundamental que el cliente está comprando en realidad.
Producto Genérico	Convertir el beneficio central en producto genérico.
Producto Esperado	Conjunto de atributos que los compradores normalmente esperan y convienen en recibir cuando compran el producto.
Producto Aumentado	Incluye varios servicios y beneficios adicionales que distingan la oferta de la empresa de la de sus competidores. Excede las expectativas del cliente.
Producto Potencial	Abarca todos los aumentos y transformaciones que el producto podría sufrir en última instancia. Examina el sistema de consumo del usuario, para buscar nuevas formas de satisfacer a los clientes y distinguir su oferta.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 1; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

En la estrategia para aumentar los productos, cada nivel de valor, añade costo. La decisión está en función si el cliente está dispuesto a pagar más por más, y así cubrir el costo adicional. Por otra parte, los beneficios aumentados pronto se convierten en beneficios esperados. Así mismo, en la medida en que las empresas elevan el precio de su producto aumentado, algunos competidores pueden ofrecer una versión austera a un precio mucho más bajo.

17 Revisar Capítulo II.1.1 "Concepto de marketing"; Fundamentos de marketing", pág. 20.



II.3.1.2 CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Los productos se pueden clasificar de distinta manera con base en sus características y uso. Existen diversos criterios para llevar a cabo la clasificación de un producto, los principales criterios son: bienes por durabilidad y tangibilidad; bienes para consumidor (hábitos de compra); bienes industriales (por la vía por la cual entran en el proceso de producción y por su costo relativo) Cada tipo de producto tiene una estrategia de marketing apropiada, como se muestra en la tabla de la siguiente página.

II.3.1.3 LÍNEA DE PRODUCTOS

La empresa también requiere el desarrollar una línea de productos para la planeación de marketing. La línea de productos es un grupo de productos y/o servicios relacionados entre si, ya sea porque funcionan de una manera similar, usos similares en esencia, poseen características razonablemente similares, se venden a los mismos grupos de consumidores (mismos mercados meta) satisfaciendo sus necesidades, se comercializan a través de un mismo tipo de canales (red de distribución) y en los mismos mercados meta, o caen dentro de determinada gama (categoría) de precios común. Al ofrecer una línea de productos, las empresas generalmente desarrollan un plataforma básica del producto (modelo del producto al que se le pueden añadir características adicionales) y módulos (elementos que se añaden para satisfacer diferentes necesidades de los clientes); lo cual permite que la empresa ofrezca variedad sin que se disparen sus costos de producción.

Algunas decisiones a tomar respecto a las líneas de productos se muestran en la figura 2.27.

II.3.1.4 MEZCLA DE PRODUCTOS

Una organización que tiene varios productos tiene una línea de productos, y por lo tanto tiene una mezcla de productos o surtido de productos. La mezcla del producto es el grupo total de productos que una empresa ofrece a la venta o pone a disponibilidad de los clientes; es la colección completa de todas las líneas de producto y los artículos que ofrece a la venta un organización (o un vendedor en particular) al público consumidor. En términos generales, una mezcla de productos es la lista completa de todos los productos que una empresa vende.

La mezcla de productos es la parte de una oferta de mercado que combina el producto físico, los servicios al producto, la marca, entre otros, para satisfacer la demanda de los clientes en un mercado meta. Las mezclas de productos son las más importantes y fundamentales entre las decisiones de la estrategia de marketing, como también en la fijación de precios y la promoción.

A) ESTRUCTURA DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS

La estructura de la mezcla de productos de una empresa se constituye de la siguiente manera:

ESTRUCTURA DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS	
Dimensión	Descripción
La longitud de la mezcla del producto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se refiere al número total de artículos que tienen la empresa (incluidos en la mezcla). ➤ La longitud promedio de una línea es el resultado de dividir la longitud total de la mezcla entre el número de líneas de productos.
La anchura de la mezcla de producto (extensión o amplitud)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se refiere a cuántas diferentes líneas de productos tiene la empresa. ➤ Se mide por el número de líneas de productos disponibles.
La profundidad de la mezcla del producto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se refiere a cuantas variantes se ofrece de cada producto de la línea; es decir, por el surtido de modelos, características, etc., que se ofrecen dentro de cada línea de productos. ➤ La profundidad media de la mezcla se calcula promediando el número de variantes dentro de las líneas de productos.
La consistencia de la mezcla de producto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se refiere a que tan estrechamente relacionadas están las líneas de producto en su uso final, requerimientos de producción, canales de distribución o en alguna otra forma.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 13; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS			Parte A
Criterio	Clasificación	Descripción	Estrategia
Bienes por Durabilidad y Tangibilidad	No duraderos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos tangibles que se consumen en un solo uso, o unos cuantos (por ejemplo, bebidas y alimentos). ➤ Se consumen con rapidez y se compran a menudo. 	Ofrecerlos en muchos lugares, cobrar un sobreprecio pequeño y anunciarlos intensamente para inducir al ensayo y crear preferencia.
	Duraderos	Productos tangibles que normalmente sobreviven a muchos usos (por ejemplo, máquinas herramientas).	Requieren venta y servicio más personales, tienen un margen más amplio y requieren más garantías de la parte vendedora.
	Servicios	Productos intangibles, inseparables, variables y perecederos (por ejemplo, mantenimiento y reparaciones).	Requieren más control de calidad, credibilidad del proveedor y adaptabilidad.
Bienes para consumidor (hábitos de compra)	De conveniencia	Productos que el comprador adquiere con frecuencia, de manera inmediata y con un mínimo de esfuerzo.	
	De uso común	Bienes que los consumidores adquieren con regularidad (por ejemplo, dentífrico, galletas).	Disponibilidad para consumidor que podría comprar de forma rutinaria.
	De impulso	Se adquieren sin que se planee hacerlo y sin esforzarse para buscarlos (por ejemplo, revistas, dulces).	Mostrarlos para que los compradores los compren, porque muchos no piensan adquirirlos si no los ven.
	De emergencia	Se compran cuando surge una necesidad urgente (paraguas durante un aguacero).	Se colocan en muchos lugares para capturar la venta en el momento en que el cliente percibe la necesidad.
	De comparación	Productos que el cliente, durante el proceso de selección y compra, suele comparar con base en su idoneidad, calidad, precio y estilo (por ejemplo, muebles, ropa).	
	Homogéneos.	Similares en cuanto a calidad pero con precios diferentes.	Establecer precios bastante diferentes como para justificar que se investigue y se hagan comparaciones antes de comprar.
	Heterogéneos.	Difieren en sus funciones y servicios, y tales diferencias podrían ser más importantes que el precio.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajar surtidos muy amplios para satisfacer gustos individuales. ➤ Requieren personal de ventas bien capacitado para informar y asesorar a los clientes.
	De especialidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Características exclusivas (marca) por los cuales un número suficiente de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra especial (por ejemplo, automóviles) ➤ Los compradores no efectúan comparaciones; solo invierten tiempo en llegar a los distribuidores que trabajan los productos. 	Los distribuidores del producto tienen que comunicar a los posibles compradores su ubicación.
	No buscados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bienes que el consumidor no conoce o que normalmente no piensa comprar (por ejemplo, seguros de vida, enciclopedias). ➤ No buscados hasta que se entera de ellos por la publicidad. 	Requieren apoyo de publicidad y ventas personales

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 13, "Administración de líneas de productos y marcas"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS				Parte B
Criterio	Clasificación	Descripción		Estrategia
Bienes Industriales (por la vía por la cual entran en el proceso de producción y por su costo relativo)	Materiales y componentes	Bienes que se incorporan totalmente en el producto del fabricante		
	Materias primas	Productos agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> Suministrados por muchos productores a intermediarios que los reúnen, los clasifican, almacenan, transportan y venden. Naturaleza perecedera y disponibilidad variable por temporada. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere prácticas de marketing especiales. La actividad publicitaria y promocional es reducida.
		Productos naturales	<ul style="list-style-type: none"> Abasto limitado y tienen gran volumen y bajo valor unitario y se transportan del productor al usuario (pescado, madera, petróleo crudo). Productores menos numerosos y más grandes, venden directamente. 	<ul style="list-style-type: none"> La homogeneidad de los materiales naturales limita la magnitud de las actividades para crear demanda. La confiabilidad de precio y entrega son los principales factores que influyen en la selección de proveedores.
	Materiales y componentes manufacturados	Materiales componentes	<ul style="list-style-type: none"> Se someten a un proceso de fabricación ulterior (por ejemplo, hierro, cemento). Tienen una naturaleza estandarizada. 	Implica que el precio y la confiabilidad del proveedor sean factores de compra clave.
		Piezas componentes	<ul style="list-style-type: none"> Entran en el producto terminado sin que cambie su forma (por ejemplo, motores). Se venden directamente a industriales. Pedidos con amplia anticipación. 	El precio y el servicio son consideraciones de marketing importantes, y las marcas y la publicidad suelen ser menos importantes.
	Bienes de capital	Bienes duraderos que facilitan el desarrollo o manejo del producto terminado.		
	Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> Son edificios y equipos (por ejemplo, fábricas, oficinas). Las instalaciones son compras importantes y se adquieren directamente del productor. 	<ul style="list-style-type: none"> Venta precedida de un grande periodo de negociación. Fuerza de ventas incluye personal técnico. Productores dispuestos a diseñar según especificaciones y a prestar servicios posteriores a la venta. Publicidad es menos importante que las ventas personales. 	
	Equipos	<ul style="list-style-type: none"> Equipos y herramientas portátiles de las fábricas y el equipo de oficina (parte de un producto terminado). Vida más corta a instalaciones, más larga que insumos op. Usan intermediarios porque el mercado está disperso, los compradores son numerosos y los pedidos son pequeños. 	<ul style="list-style-type: none"> La calidad, funciones, precio y servicio son consideraciones importantes. La fuerza de ventas suele ser más importante que la publicidad, aunque esta última puede ser eficaz. 	
	Insumos y servicios comerciales	Son bienes de corta duración y servicios que facilitan el desarrollo o manejo del producto terminado.		
	Insumos operativos	<ul style="list-style-type: none"> Insumos operativos (lubricantes, lápices) y artículos de mantenimiento y reparación (pintura). Equivalentes de los bienes de conveniencia; se compran con esfuerzo mínimo bajo un régimen de recompra directa. Venta a través de intermediarios (bajo valor unitario, gran número y dispersión geográfica de los clientes) 	El precio y el servicio son consideraciones importantes porque los proveedores son estandarizados y las preferencias de marca no son altas.	
Servicios Comerciales	Servicios de mantenimiento y reparación: se prestan bajo contrato, son productores pequeños o los fabricantes del equipo original (por ejemplo, limpieza y reparación).	Calidad del servicio		
	Servicios de asesoría de negocios (por ejemplo, asesoría legal, consultoría, publicidad).	Se adquieren con base en la reputación y el personal del proveedor.		

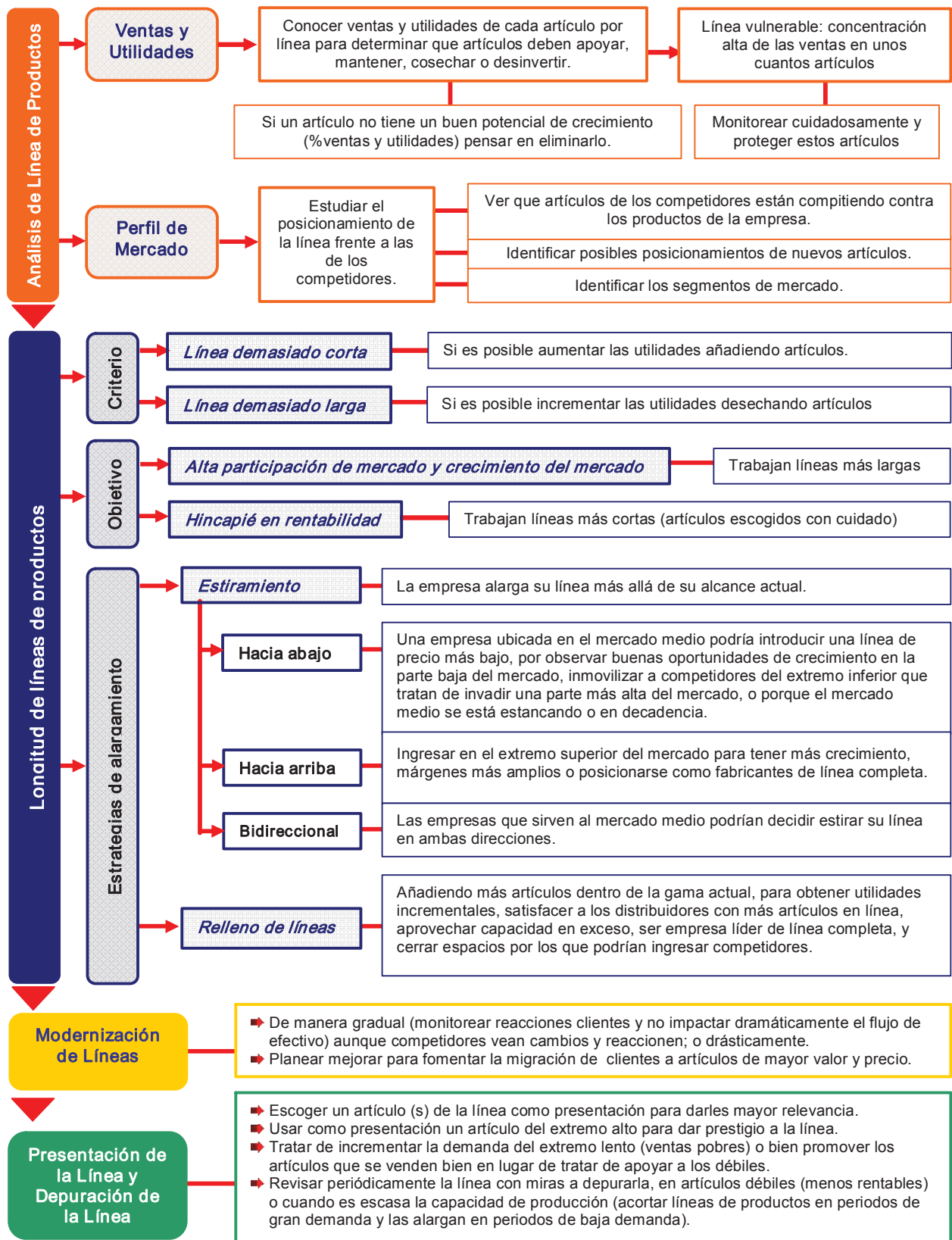
Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 13, "Administración de líneas de productos y marcas"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).





DECISIONES DE LÍNEAS DE PRODUCTOS

Figura 2.27



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 13, "Administración de líneas de productos y marcas"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Estas cuatro dimensiones de la mezcla de productos permiten a la empresa expandir sus negocios de cuatro maneras. a) La empresa puede añadir nuevas líneas de productos, ensanchando su mezcla de productos, b) Alargar cada línea de productos, c) Añadir más variantes a cada producto y así hacer más profunda su mezcla de productos, d) Hacer más consistentes sus líneas de productos.

II.3.1.5 NOMBRE DE MARCA

El nombre, asociado a uno o más artículos de la línea de producto, que se usa para identificar el origen o carácter de él o los artículos es el nombre de marca. Una marca es un nombre, término, símbolo o diseño especial, o alguna combinación de estos elementos, cuya finalidad es distinguir los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores.

El manejo de marcas es un aspecto importante de la estrategia de producto ya que diferencia los productos o servicios de un vendedor de los de sus competidores. Un nombre de marca consiste en palabras, letras o números que pueden enunciarse. La marca debe comunicar: atributos, beneficios, valores, cultura, personalidad y el usuario meta; las marcas más valiosas tienen un valor de marca que se considera un activo importante de las empresas.

II.3.1.6 EMPAQUE Y ETIQUETADO

El *empaquetado* o presentación incluye las actividades de diseñar y producir el empaque o envoltura de un producto; puede incluir desde un empaque primario, uno secundario y un empaque de embarque. El empaque es una herramienta de marketing ya que pueden crear comodidad y valor promocional. Los empaques bien diseñados pueden crear valor de comodidad para los clientes y valor promocional para los productores. La función de marketing consiste en desarrollar un concepto de presentación, probarlos funcional y psicológicamente, para asegurar el logro de los objetivos deseados; considerando políticas públicas y aspectos ambientales.

En cuanto el *etiquetado* es la rotulación de los productos; puede ser desde una simple tarjeta adherida al producto o un gráfico de diseño complejo que forma parte del empaque. Las funciones principales del etiquetado son la identificación del producto o marca, graduación del producto, descripción del producto y promoción del producto. Cabe mencionar que dependiendo del producto, por ley se obliga a las empresas a presentar cierta información en la etiqueta que proteja e informe a los consumidores.

II.3.1.7 CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

Los productos experimentan un ciclo de vida; crecen (en ventas), posteriormente disminuyen, y con el tiempo se sustituyen. Al asumir que un producto tiene un ciclo de vida es afirmar que los productos tienen una vida limitada; las ventas de los productos pasan por etapas bien definidas; las utilidades suben y bajan en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto; y que los productos requieren diferentes estrategias de marketing, financieras, de fabricación, de compras y de recursos humanos en cada etapa de su ciclo de vida. Casi todas las curvas de ciclo de vida de un producto tienen forma de campana; desde el nacimiento hasta la muerte, el ciclo de vida de un producto, generalmente se puede dividir en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y decadencia y abandono.

Figura 2.28



Fuente: Fundamentos de Marketing, Capítulo 9; William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker; McGraw-Hill, novena edición.



CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	
Etapa	Descripción
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El producto es lanzado al mercado en una producción y un panorama de marketing a gran escala. ➤ El producto puede ser nuevo en su totalidad; o el producto básico puede ser muy conocido, pero tener una nueva característica o accesorio que se encuentre en la etapa de introducción. ➤ Existe un alto porcentaje de fracaso de productos en este periodo. ➤ Las operaciones se caracterizan por altos costos, bajos volúmenes de ventas y distribución limitada. ➤ El programa de promoción se concibe para impulsar la demanda primaria más que la secundaria; esto es, se subraya más el tipo de producto que la marca del vendedor. ➤ <i>Periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado.</i> ➤ <i>No hay utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos con la introducción del producto.</i>
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En esta etapa tanto las ventas como las utilidades aumentan, a menudo, a un ritmo acelerado. ➤ Los competidores entran al mercado en grandes cantidades si las perspectivas de utilidades resultan muy atractivas. ➤ Los vendedores cambian a una estrategia promocional de “compre mi marca” en lugar de “pruebe este producto”. ➤ El número de puntos de distribución aumenta; se establecen economías de escala y los precios pueden reducirse un poco. ➤ <i>Es un periodo de rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora en las utilidades.</i>
Madurez	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Durante la primera etapa de este periodo, las ventas continúan incrementándose, pero en una tasa decreciente. ➤ Mientras que las ventas se están nivelando, tanto las utilidades del fabricante como las del vendedor al detalle empiezan a declinar. ➤ El productor desempeña una parte mayor de la promoción total, en la lucha por retener a los distribuidores y conservar su sitio en los anaqueles de la tienda. ➤ <i>Es un periodo en que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales.</i> ➤ <i>Las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento en la competencia.</i>
Declinación y posible abandono	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para casi todos los productos, llega la obsolescencia inevitablemente, al iniciar los nuevos productos si sus propios ciclos de vida y reemplazar a los antiguos. ➤ El control de costos se toma cada vez más importante al desplomarse la demanda. La publicidad declina y un número de competidores se retira del mercado. ➤ <i>Es el periodo en el que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión.</i>

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 13; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

A) INTERPRETACIÓN

Es importante mencionar que el concepto de ciclo de vida del producto puede servir para analizar:

- Categoría de productos (tecnologías): tiene ciclos de vida más largos; muchas categorías de productos permanecen en la etapa madura indefinidamente y sólo crecen al mismo ritmo que crece la población.
- Forma de producto: esta sigue el concepto de ciclo de vida del producto de manera más apegada.
- Producto: sigue el ciclo de vida de producto estándar o bien una de sus formas variantes.
- Marca de producto: puede tener un ciclo de vida corto o largo; aunque muchas marcas nuevas mueren prematuramente otras tienen un ciclo muy largo y sirven para lanzar y dar nombre a productos nuevos.

B) APLICACIÓN

El concepto de ciclo de vida del producto tiene su mayor utilidad en ayudar a interpretar la dinámica de los productos y mercados. Así mismo, como **herramienta de planeación**, ayuda a las empresas a determinar los retos de marketing en cada etapa de la vida de un producto y desarrollar estrategias alternativas de marketing. Como **herramienta de control**, ayuda a la empresa a medir el desempeño de un producto en comparación con productos similares lanzados en el pasado. Por otro lado, es menos útil como herramienta para pronosticar porque los historiales de ventas exhiben patrones diversos y la duración de las etapas es variable.



Es importante mencionar que los patrones del ciclo de vida son demasiado variables en cuanto a forma y duración, ya que carecen de una sucesión fija de etapas y una duración fija para cada etapa; así mismo, es difícil determinar en que etapa está un producto.

El ciclo de vida es una variable dependiente determinada por acciones de marketing, no es una variable independiente a la cual las empresas deban adaptar sus programas de marketing; el patrón del ciclo de vida del producto es el resultado de estrategias de marketing y no un estándar de ventas.

II.3.2 SERVICIOS

Un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico. Las empresas que ofrecen servicios requieren de un tratamiento especial en sus funciones de marketing; tal es su importancia, que muchas empresas productoras utilizan una estrategia de servicios para diferenciarse.

II.3.2.1 CLASIFICACIÓN DE SERVICIOS

Las empresas de servicios se clasifican de acuerdo a su naturaleza.

CLASIFICACIÓN DE SERVICIOS	
Criterio	Clasificación
Criterio Motor del servicio	Servicios basados en equipos Servicios basados en personas
Criterio Cliente	Requieren presencia del cliente No requieren presencia del cliente
Criterio Necesidad	Satisfacción de una necesidad personal (servicios personales) Satisfacción de una necesidad de negocios (servicios de negocios)
Criterio Objetivo	Servicios con fines de lucro Servicios con fines no lucrativos
Criterio Propiedad	Servicios públicos Servicios privados

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 14; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Los servicios son intangibles, inseparables, variables e imperdurables; cada característica representa un panorama que atender y requiere ciertas estrategias de marketing, como se muestra a en la tabla de la siguiente página.

II.3.2.2 MEZCLA DE SERVICIOS

Como se ha revisado, la oferta que hace una empresa al mercado puede estar constituida por un producto físico, a puede incluir ciertos servicios de manera adicional, o bien puede estar constituida específicamente de servicios; es decir, el servicio puede ser la parte principal o secundaria de la oferta completa que se hace. A continuación se presentan las distintas categorías de ofertas, considerando los servicios.

MEZCLA DE SERVICIOS – CATEGORIAS DE OFERTA	
Oferta	Descripción
Bien tangible puro	La oferta consiste primordialmente en un bien tangible. El producto no va acompañado de servicios.
Bien tangible con servicios anexos	La oferta consiste en un bien tangible acompañado por uno o más servicios.
Híbrido	La oferta consiste en bienes y servicios por partes iguales.
Servicio principal con bienes y servicios secundarios anexos	La oferta consiste en un servicio principal acompañado de servicios adicionales o bienes de apoyo.
Servicio puro	La oferta consiste primordialmente en un servicio.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 14; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Algunas estrategias a seguir respecto a los servicios se muestran en la figura 2.29.



CARACTERÍSTICAS Y ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

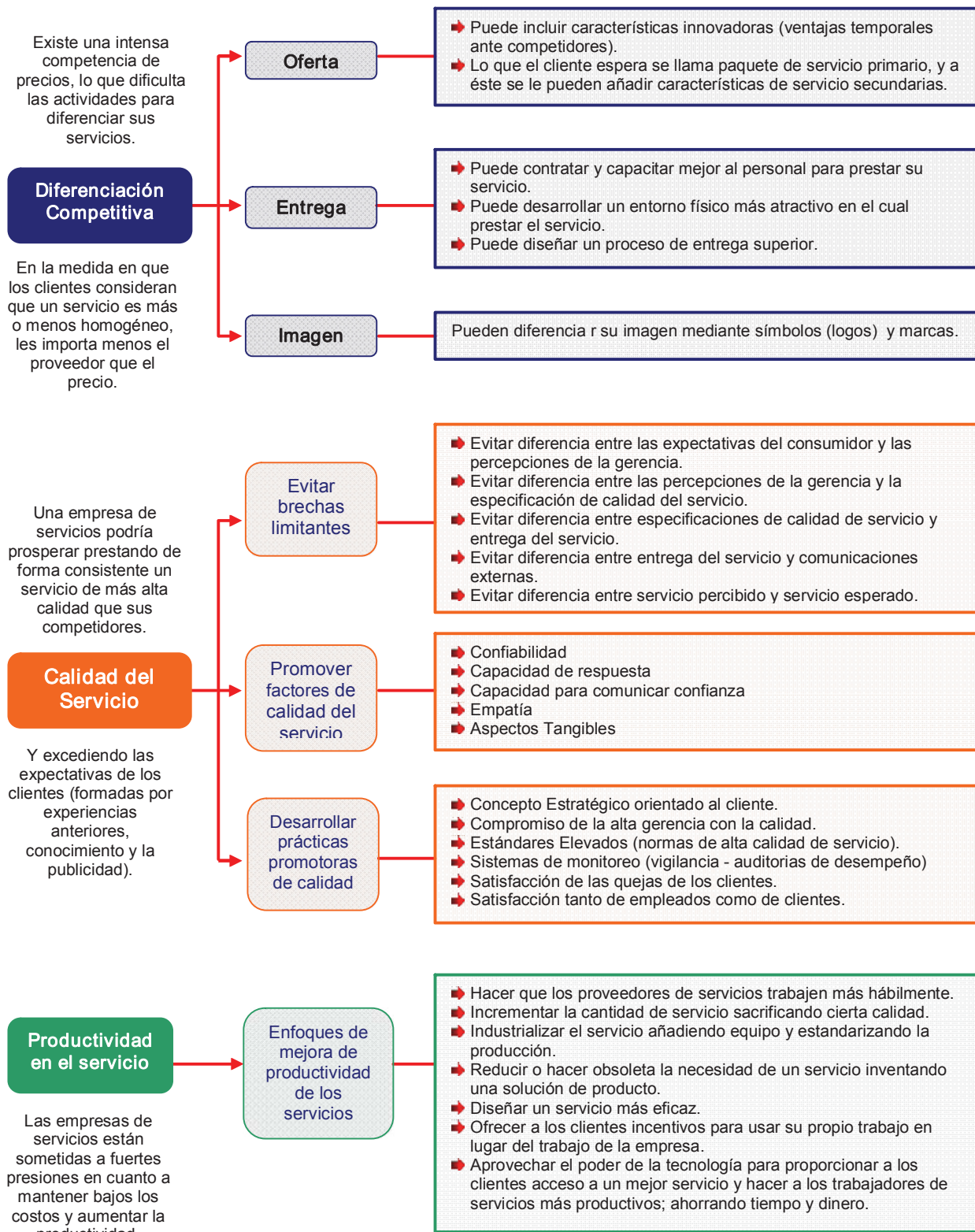
Característica	Descripción	Postura Cliente	Estrategia
Intangibilidad	A diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse.	Los compradores buscan indicios de la calidad del servicio a fin de reducir la incertidumbre con base en el lugar, personal, equipo, material de comunicación, símbolos y precio.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa debe administrar los indicios de calidad, y hacer tangible (beneficios concretos) lo intangible. ➤ Añadir pruebas físicas e imágenes a ofertas abstractas.
Inesperabilidad	Los servicios por lo regular se producen y consumen simultáneamente. Si una persona presta un servicio, el proveedor forma parte del servicio.	Como en general el cliente está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente pueden afectar el resultado. A los compradores les interesa mucho el proveedor específico.	<p>Cuando los clientes tienen marcadas preferencias por los proveedores, el precio se aumenta para racionar el tiempo limitado del proveedor preferido. Para superar esta limitación, puede elevar la productividad de los proveedores, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El proveedor de servicios puede aprender a trabajar con grupos más grandes. ➤ El proveedor de servicios puede aprender a trabajar con mayor rapidez. ➤ La empresa de servicio puede capacitar a más proveedores de servicios y acrecentar la confianza del cliente.
Variabilidad	Los servicios son muy variables, debido a que los servicios dependen de quién los presta y de dónde se prestan.	Los compradores de servicios son conscientes de tal variabilidad y a menudo hablan con otros antes de escoger un proveedor de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En cuanto a control de calidad la empresa: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Puede invertir en buenos procedimientos de contratación y capacitación. ❖ Reclutar a los empleados de servicio correctos y proporcionarles una capacitación excelente es crucial. ➤ Estandarizar el proceso de prestación de servicios en toda la organización (plano de servicios: muestra sucesos y procesos en un diagrama de flujo), con el objetivo de reconocer puntos de fallo potencial ➤ Monitorear la satisfacción del cliente mediante sistemas de quejas y sugerencias, sondeos de clientes y compras de comparación.
Imperdurabilidad	Los servicios no pueden almacenarse. El valor del servicio trasciende del lugar; por ello cuando se contrata un servicio y no acuden puede cobrarse.	La demanda puede ser variable. Si la demanda fluctúa, las empresas de servicios tienen problemas. Cuando la demanda es constante, el hecho de que los servicios sean imperdurables no es un problema.	<p>Las estrategias para mejorar la congruencia entre la demanda y la oferta de un negocio de servicios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los diferenciales de precios desplazan una parte de la demanda a los periodos bajos. ➤ Cultivar la demanda fuera de las horas pico. ➤ Desarrollar servicios complementarios durante las horas pico que ofrezcan alternativas a los clientes en espera. ➤ Los sistemas de reservación son una forma de controlar el nivel de la demanda. ➤ Contratar empleados de medio tiempo para atender la demanda pico. ➤ Introducir rutinas de eficiencia. ➤ Fomentar una mayor participación de los consumidores. ➤ Desarrollar servicios compartidos. ➤ Crear instalaciones para una expansión futura.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 14, "Diseño y Administración de Servicios"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EMPRESA DE SERVICIOS

Figura 2.29



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 14, "Diseño y Administración de Servicios"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



II.3.3 PRECIO

El precio es la cantidad de dinero requerida para adquirir alguna combinación de un producto y sus servicios complementarios; es el valor expresado en términos monetarios que suele intercambiarse por un bien o servicio, o bien, la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener o utilizar el producto o servicio.

En términos generales, el precio es la medida final del valor de intercambio de un bien o servicio en la forma acordada entre el vendedor y el comprador. El precio puede relacionarse con cualquier cosa que posea un valor percibido por el número de unidades vendidas.

Existen diversas variables a considerar cuando se habla de precio, tales como: Precio de lista, Descuentos, Concesiones, Complementos, Periodo de pago, Condiciones de crédito, entre otros.

II.3.3.1 IMPORTANCIA DEL PRECIO

El precio es una herramienta crítica de la mezcla de marketing, es el factor más importante de la demanda del mercado. El precio es un elemento muy complejo y sensible, ya que afecta directamente a los ingresos y las ganancias; así mismo, afecta la posición competitiva de la empresa, su participación en el mercado y la rentabilidad de la empresa.

Su importancia radica en que es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos, ya que los otros elementos (producto, plaza y promoción) solamente generan costos. El precio es uno de los elementos más flexibles, ya que se puede modificar rápidamente a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal.

II.3.3.2 SIGNIFICADO DEL PRECIO

Toda empresa u organización, lucrativa y muchas veces no lucrativas, tienen la tarea de decidir los precios para sus productos o servicios, al mayoreo y al detalle dependiendo la situación de cada empresa, así como los descuentos, complementos y condiciones de crédito, entre otros. Su precio debe ser congruente con el valor percibido de la oferta, de lo contrario, los compradores preferirán los productos de la competencia.

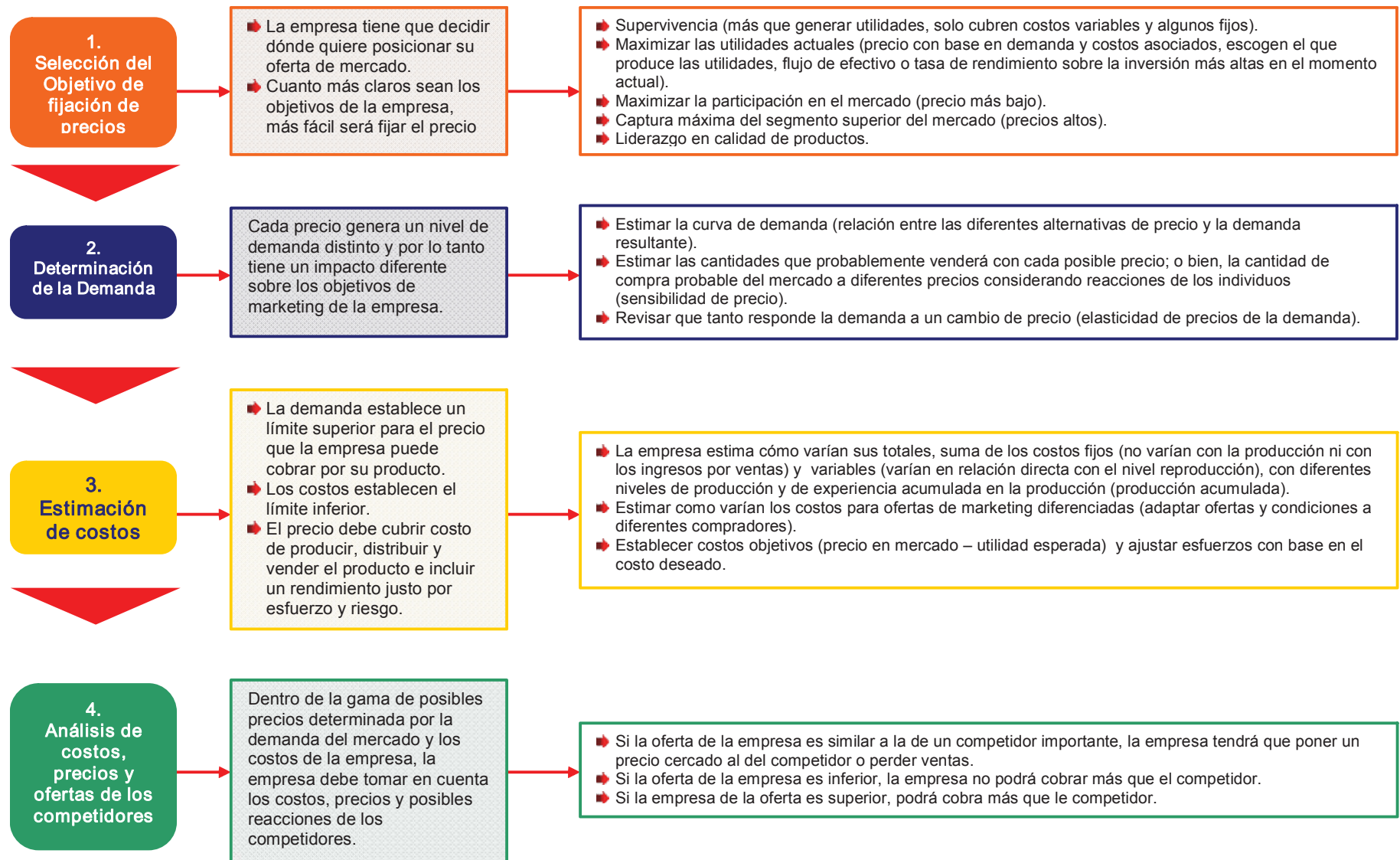
El significado real del precio depende de varias razones, como se muestra a continuación:

- El comprador y el vendedor tienen puntos de vista bastante distintos respecto al significado de precios.
- A causa de la proliferación de productos y servicios, la dispersión geográfica de consumidores, la segmentación de la mayor parte de los mercados y un arraigo demasiado amplio de condiciones diferentes que rodean a las transacciones de mercado, resulta difícil especificar un precio único prevaleciente para cualquier producto o servicio.
- El punto de vista respecto a la fijación de precios puede variar dentro de una empresa, dentro de sus sistemas de canal, o bien en el ambiente en el que se relaciona directamente la empresa; dependiendo de cada nivel, es distinto el significado que adquiere el precio.

II.3.3.3 POLÍTICA DE PRECIOS

La empresa tiene que considerar muchos factores al establecer su política de precios. Este procedimiento se resume en los siguientes pasos: *(Ver figura 2.30)*

1. Seleccionar el objetivo de fijación de precios: las empresas que utilizan el precio como herramienta estratégica obtienen mayores utilidades que quienes simplemente dejan que los costos o el mercado determinen sus precios.
2. Determinar la demanda.
3. Estimar los costos.
4. Analizar los costos, precios y ofertas de los competidores.
5. Escoger un método de fijación de precios.
6. Seleccionar el precio final.

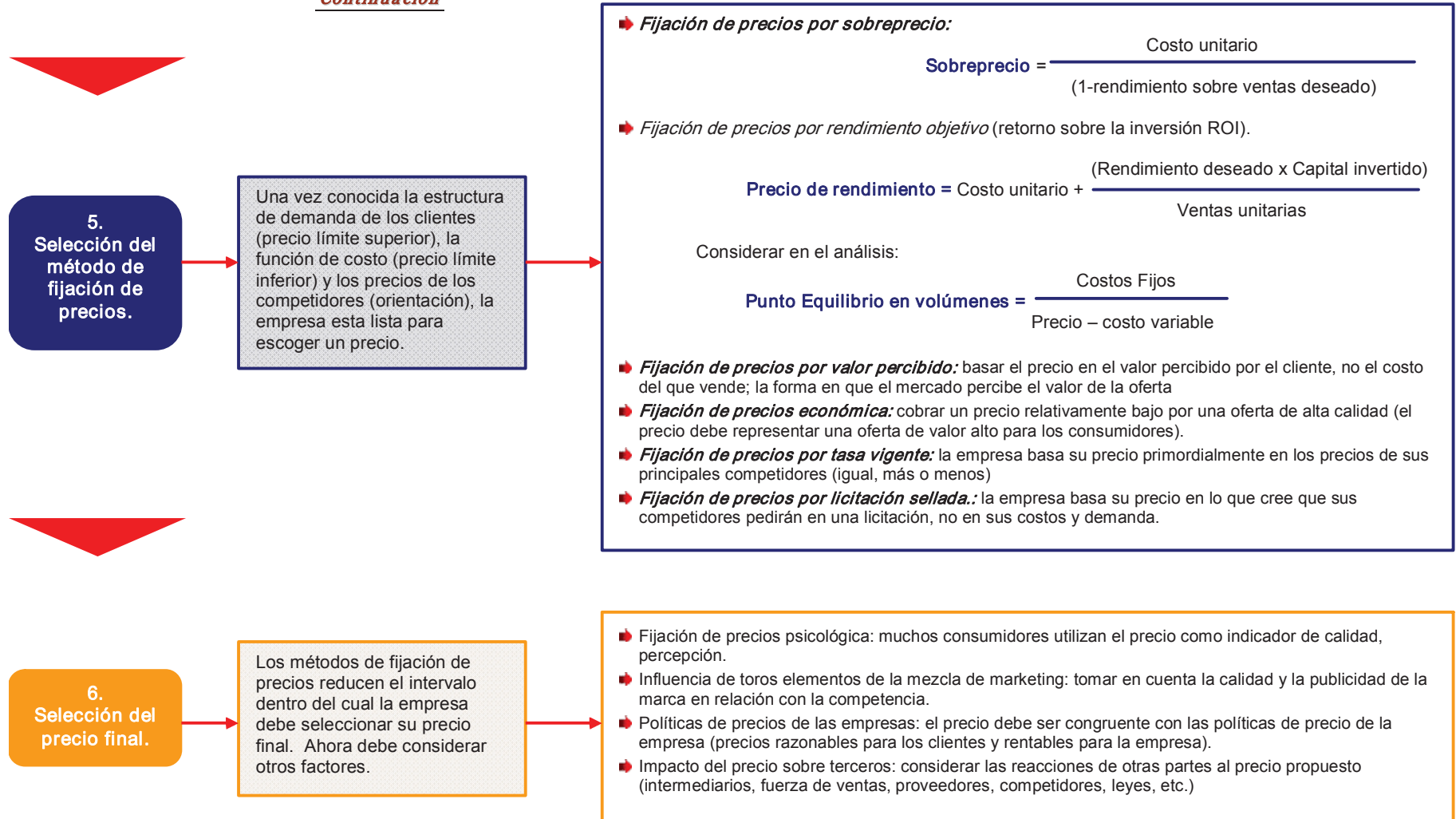


Continúa >





Figura 2.30
Continuación





A) OBJETIVOS DE LOS PRECIOS

La gerencia debe decidir los objetivos del precio antes de determinar el precio mismo. Las metas principales en el establecimiento del precio están orientadas hacia las utilidades, las ventas o e mantenimiento de una situación dada.

De acuerdo con este criterio, pueden agruparse de la siguiente manera.

ORIENTACIÓN DE OBJETIVOS PRECIO	
Objetivos	Resultado
Orientadas a las utilidades	Alcanzar el rendimiento propuesto a la inversión o sobre las ventas netas. Alcanzar utilidades máximas.
Orientadas a las ventas	Aumentar las ventas. Mantener o aumentar la participación en el mercado.
Orientadas al mantenimiento de una situación	Estabilizar los precios. Enfrentarse a la competencia.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 15; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

La meta en el establecimiento del precio que la gerencia elija, deberá ser completamente compatible con las metas establecidas por la compañía en su programa de marketing.

B) FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE PRECIO

Una vez que se conoce el objetivo de precio, se puede llegar a la esencia de la administración de precios: la determinación real del precio base de un producto o servicio. Por precio base (o precio de lista) se entiende, al precio de una unidad del producto en su punto de producción o venta final.

En el proceso de la determinación de precios, por lo general son diversos los factores que influyen en la decisión final; los factores claves que la gerencia debe tener en consideración son los siguientes: demanda del producto; propósito de participación en el mercado; reacciones de la competencia; elección entre la estrategia de precio exagerado o la de precio de introducción; otros elementos importantes de la mezcla de marketing: los costos de producción o de adquisición del producto.

II.3.3.4 PRECIO - CALIDAD

El elemento precio, dentro de la mezcla de marketing, presenta diversas alternativas en cuanto a estrategias de precio calidad se refiere. Existen nueve estrategias de precios relacionadas con la calidad del producto o servicio, como se muestra a continuación:

		ESTRATEGIAS PRECIO-CALIDAD		
		Precio		
		Alto	Mediano	Bajo
Calidad del producto	Alto	1. Estrategia Superior	2. Estrategia de valor alto	3. Estrategia de supervalor
	Mediano	4. Estrategia de Sobrecobro	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de buen valor
	Bajo	7. Estrategia de imitación	8. Estrategia de economía falsa	9. Estrategia de Economía

Figura 2.31

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 15; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



De la tabla anterior, se puede decir que las estrategias de la diagonal que va del extremo superior izquierdo al extremo inferior derecho (1,5 y 9) coexisten en el mismo mercado (una empresa ofrece un producto de alta calidad a un precio alto, otra ofrece un producto de calidad a media a un precio medio, y otra ofrece un producto de baja calidad a un precio bajo); es decir, los tres competidores pueden coexistir en tanto el mercado contenga tres grupos de compradores: quienes insisten en la calidad, quienes insisten en el precio y quienes equilibra ambas consideraciones.

Por otro lado, las tres estrategias del extremo superior derecho (2,3 y 6) son formas de atacar a las estrategias centrales. Es decir, la estrategia de valor alto (2) tiene la misma calidad que la estrategia superior (1) pero a menor precio. La estrategia de supervalor (3) también ofrece una mayor calidad que la estrategia superior (1) pero ofrece un ahorro aún mayor que el que ofrece la estrategia de valor alto (2).

Las estrategias de posicionamiento (4,7 y 8) equivalen a cobrar un precio excesivo pro el producto en relación con su calidad.

II.3.3.5 ADAPTACIÓN DE PRECIOS

Las empresas no suelen fijar un solo precio, sino más bien una estructura de precios que refleja variaciones en la demanda geográfica y los costos, las necesidades de los segmentos del mercado, los tiempos de la compra, los niveles de pedido y otros factores.

Existen varias estrategias que ayudan a la empresa respecto a la utilidad por productos vendidos, como se muestra a continuación:

ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN DE PRECIOS		
Estrategia	Descripción	Formas
Fijación de precios Geográfica	Implica decidir qué precio poner a los productos en los diferentes lugares y países. Otra cuestión es como recibir el pago.	Efectivo Comercio a cambio: Tratos de compensación Convenios de recompra Compensación
Descuentos de precio y complementos	Las empresas ajustan su precio de lista y otorgan descuentos y complementos. Las empresas deben tener cuidado al hacer esto, sin no quieren que sus utilidades sean mucho más bajas que lo planeado.	Descuento en efectivo Descuentos por cantidad Descuentos funcionales (comerciales) Descuentos por temporada Complementos
Fijación de precios promocionales	Las empresas utilizan varias técnicas de fijación de precios para estimular las compras tempranas. La fijación de precios promocionales si funciona, los competidores lo copian y pierde eficacia, si no funciona, se desperdicia dinero que podría haberse invertido en otras herramientas de marketing con impacto más duradero.	Fijación de precios de carnada con pérdidas. Fijación de precios por evento especial Devoluciones de efectivo. Financiamiento con intereses bajos. Plazos más largos para pagar. Garantías y contratos de servicio. Descuentos psicológicos.
Fijación de precios discriminatorios	La empresa ajusta su precio básico para dar cabida a diferencias entre clientes, productos, lugares, etc. Cuando una empresa vende un producto o servicio a dos o más precios distintos que no reflejan una diferencia proporcional en los costos.	Fijación de precios por segmento de clientes. Fijación de precios por la forma del producto. Fijación de precios por la imagen. Fijación de precios por el lugar. Fijación de precios por el tiempo. Fijación de precios por rendimiento.
Fijación de precios de mezcla de productos	La lógica de fijación de precios se debe modificar cuando el producto forma parte de una mezcla de productos. La empresa busca un conjunto de precios que produce utilidades máximas de la mezcla total. Es difícil fijar precios porque los distintos productos tienen interrelaciones de demanda y costo y están sujetos a diferentes grados de competencia.	Fijación De precios de línea de productos (niveles de precios por línea). Fijación de precios por características opcionales. Fijación de precios de producto cautivo (productos auxiliares). Fijación de precios en dos partes (cuota fija más cuota variable pro consumo) Fijación de precios de subproductos. Fijación de precios por conjuntos de productos.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 15; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



II.3.4 PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

La plaza (distribución) incluye las diversas actividades que la empresa realiza para poner el bien o servicio al alcance de los clientes meta; actividades que ponen los productos a disposición de los consumidores en el momento y el lugar en donde ellos desean adquirirlos. La distribución es la cobertura del mercado: la estructura para la distribución al mayoreo y al detalle (logística del mercado) y los canales de distribución utilizados para llevar los productos al mercado. Implica delegar a intermediarios una parte de la tarea de vender.

Dado que este elemento es parte fundamental de la mezcla de marketing, deben considerarse las distintas variables que constituyen esta herramienta como: canales, cobertura, surtidos, ubicaciones, inventario, transporte, logística, por mencionar algunas.

El elemento plaza de la mezcla de marketing tiene gran importancia debido a que establece los medios por los cuales un bien o servicio (producto) de la empresa vendedora puede llegar a los clientes meta. A continuación se describirán algunos aspectos característicos.

II.3.4.1 INTERMEDIARIOS

Los intermediarios son personas u organizaciones que hacen llegar los productos desde los fabricantes (productores) hasta los consumidores finales.

A) FUNCIONES DE LOS INTERMEDIARIOS

Sus principales funciones son: a) *función de aproximación de los productos*, b) *función de almacenamiento de productos*, c) *función de promoción* y d) *función de servicios*.

B) TIPOS DE INTERMEDIARIOS

De acuerdo con las funciones que desempeñan, los intermediarios se pueden clasificar de la siguiente manera.

CLASIFICACIÓN DE INTERMEDIARIOS		
Tipo	Descripción	
Comercializadores (comerciantes)	Aquellos que compran mercancía, adquieren los derechos de propiedad de ésta, o la revenden. Estos pueden ser:	<p><i>Mayoristas</i>: son intermediarios que venden a otros intermediarios, no a los consumidores finales.</p> <p><i>Detallistas (minoristas)</i>: personas u organizaciones que venden bienes y servicios directamente a consumidores finales. Compran productos a otros intermediarios y aplican sobre el costo un margen que les permita recuperar los costos fijos y variables.</p>
Agentes	Aquellos intermediarios que buscan clientes y negocian en nombre del productor, pero no asumen la propiedad de la mercancía (corredores, representantes de fabricantes, agentes de ventas, etc.).	
Facilitadores	Aquellos intermediarios que ayudan en el proceso de distribución pero no asumen la propiedad de la mercancía ni tampoco negocian compras o ventas (empresas de transporte, bodegas independientes, bancos, agencias publicitarias, etc.).	

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 16; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

En el caso en particular de los intermediarios comerciales, se tiene la siguiente clasificación.

CLASIFICACIÓN DE INTERMEDIARIOS COMERCIALES		
Tipo	Clasificación	
Detallistas	Por forma de venta	Autoservicio. Supermercados. Hipermercados. Venta sin tienda (catálogo, correo, TV, telemarketing). Venta directa a domicilio. Venta automática. Venta ambulante.
	Por localización	Mercados (carácter municipal). Galerías comerciales (zonas urbanas). Centros comerciales (de comunidad, regionales)
	Por la forma de propiedad	Comercios independientes. Cadenas voluntarias (pequeños comercios). Cooperativas. Franquicia. Cadenas integradas (sucursalistas).
Mayoristas	Por el tipo de producto (escala de mercancías)	Mayoristas en general. Mayoristas de línea mercantil. Mayoristas especializados.
	Por la forma de venta (operación)	Mayoristas de servicios (compra, venta, almacenamiento, transporte, aceptación de riesgos, financiamiento, información de mercado). Mayoristas de funciones limitadas (entrega, estantería, contado sin servicio de entrega, embarques directos, pedidos de correo).

Fuente: Marketing; Roger A. Kerin, Eric Bercowitz y Steven W. Hartley; McGraw-Hill, séptima edición.



C) RAZONES PARA USAR INTERMEDIARIOS

- Muchos productores carecen de los recursos financieros necesarios para realizar marketing directo.
- En algunos casos el marketing directo no es factible (productos de consumo masivo).
- Los productores que sí establecen sus propios canales a menudo dispondrán de un rendimiento mayor si incrementan su inversión en su negocio principal, pueden ganar más al hacerlo.
- Los intermediarios logran una mayor eficiencia en la tarea de poner los productos al alcance de los mercados meta (contactos, experiencia, especialización y escala de operación).
- Permite al productor generar una importante fuente de ahorros en costos al utilizar intermediarios.
- En su mayor parte el marketing involucra el movimiento de mercancías y la posesión ocasional de éstas para aumentar su valor.

II.3.4.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La mayoría de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado, pocos son los productores que venden sus productos directamente a los usuarios finales. Los intermediarios se interponen entre los productores y los usuarios finales, y constituyen un canal de marketing, también llamado canal comercial o canal de distribución; los intermediarios de marketing desempeñan diversas funciones.

Un canal de distribución de un producto, es la ruta que toma la propiedad del producto según avanza de un productor al consumidor final o usuario industrial. Es una estructura de negocios (red de trabajo) compuesta por un conjunto de organizaciones independientes, involucradas en el proceso de poner (acercar) un producto o un servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios para su utilización o su consumo.

El canal de distribución va desde el punto de origen hasta el consumidor final; es decir, incluye siempre al productor y al consumidor final del producto; así como, a todos los intermediarios involucrados en la transferencia de la propiedad. Con ello, se puede decir que un canal de distribución es la serie de empresas e individuos a través de las cuales fluyen los bienes a medida que se movilizan desde el productor hasta el consumidor final (usuario); estas empresas o individuos tienen derechos, o ayudan en la transferencia de derechos, del bien o servicio.

De lo anterior, se puede concluir que el *objetivo* principal de un canal de distribución es *cubrir la brecha entre productor y el usuario*. Los elementos de un canal de distribución se clasifican en tres categorías generales, como se muestra a continuación.



Fuente: *Mercadotecnia Conceptos y Aplicaciones; Charles D. Schewe y Reuben M. Smith; McGraw-Hill, primera edición.*

Los intermediarios pueden o no tener a los bienes, Pueden o no manejar los bienes físicamente; sin embargo, desempeña operaciones de mercadeo que facilitan la transferencia del producto o el derecho a él. Cabe mencionar que el canal de un producto se extiende hasta la última persona que lo compra, sin llevar a cabo ningún cambio de importancia en su forma; por ello, cuando se altera su forma o bien surge otro producto, se inicia un nuevo canal. Así mismo, es importante mencionar que los canales de distribución cumplen con varias funciones que bien pueden ser realizadas por solo miembro (empresa o individuo) o bien, como ocurre en la mayor parte de las empresas, por medio de esfuerzos de otras empresas o individuos que se conjugan para acercar el producto al cliente meta.

A) NIVELES DE CANAL (LONGITUD)

Para marketing industrial

Un fabricante de bienes industriales puede utilizar su fuerza de ventas para vender directamente a los clientes industriales, o bien puede vender a distribuidores industriales, quienes venden a los clientes industriales. Otra posibilidad es vender a través de representantes del fabricante o de sus propias sucursales de venta

directamente a los clientes industriales, o indirectamente a los clientes industriales a través de distribuidores industriales. Para alcanzar a los usuarios industriales se emplean, en forma amplia, cuatro tipos de canales:

- Productor – usuario industrial
- Productor – distribuidor industrial – usuario
- Productor – agente – usuario
- Productor – agente – distribuidor industrial – usuario

Para bienes de consumo

Los niveles de canal siempre involucran al fabricante, al inicio del canal, y el consumidor al final del canal. Los fabricantes tienen muchas alternativas para llegar a un mercado: pueden vender directamente o usar canales de uno, dos o tres niveles.



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 16; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Pueden existir canales más largos, sin embargo, el obtener información acerca de los usuarios finales y ejercer control se vuelve más difícil para el productor a medida en que el número de niveles aumenta.

B) FUNCIONES (FLUJOS) DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Su función principal es llevar los bienes de los productores a los consumidores, superando factores de tiempo, plaza y posesión que separan a los bienes y servicios de quienes los necesitan o los quieren. Las funciones más importantes que desempeñan los intermediarios, dentro de un canal, son:

FUNCIONES CANAL	
Función flujo	Actividades
Funciones de flujo hacia adelante	<ul style="list-style-type: none"> • Posesión física: se encargan del almacenamiento y movimiento sucesivo de productos físicos. • Supervisan la transferencia real de propiedad, de una organización o persona a otra. • Promoción: desarrollan y diseminan comunicaciones convincentes para estimular la compra.
Funciones de flujo hacia atrás	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de pedidos a fabricantes. • Pago y propiedad: tramitan el pago de las facturas de los compradores a través de bancos y otras instituciones financieras.
Funciones de flujo en ambas direcciones	<ul style="list-style-type: none"> • Información: reúnen información de clientes, competidores potenciales y reales, y otros actores y fuerzas del entorno de marketing. • Negociación: llegan a acuerdos en cuanto a precio y otros términos para que pueda efectuarse la transferencia de propiedad o posesión. • Financiamiento: adquieren los fondos para financiar inventarios en diferentes niveles del canal de distribución. • Asumir riesgos.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 16; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



Un fabricante que vende un producto físico y servicios podría requerir tres canales: *a) un canal de ventas, b) un canal de entrega, c) un canal de servicio.* Todas las funciones del canal consumen recursos escasos, se pueden realizar mejor mediante especialización y se pueden desplazar entre los miembros del canal.

Eficiencia en funciones

- En la medida en que el fabricante desplace algunas funciones hacia los intermediarios, sus costos y precios serán mas bajos; pero el intermediario deberá añadir un cargo para cubrir su trabajo.
- Si los intermediarios son más eficientes que el fabricante, los precios a los consumidores deberán ser más bajos.
- Si los consumidores realizan ellos mismos algunas funciones, deberán disfrutar de precios más bajos.

C) DISTRIBUCIÓN FÍSICA

En cuanto a la distribución de productos, se puede decir que la responsabilidad de la gerencia consiste fundamentalmente en:

- Seleccionar y manejar los canales de distribución, a través de los cuales, los productos llegarán al mercado adecuado en el momento oportuno.
- Desarrollar un sistema físico de distribución para manejar y transportar los productos a través de dichos canales.

Para ello también la empresa debe llevar a cabo **logística de mercados**, la cual implica planear, implantar y controlar los flujos físicos de materiales y productos finales desde los puntos de origen hasta los puntos de uso para satisfacer las necesidades de los clientes de forma rentable; esto involucra varios componentes logísticos, destacándose el empaque (embalaje), transporte y almacenaje; así como pronósticos de demanda, procesamiento de pedidos, manejo de inventario, etc. Ésta proporciona el respaldo necesario para poner en marcha el plan de distribución.

Las metas de la distribución física son: servicio, disponibilidad de productos, exactitud para llenar pedidos, servicio seguro, servicio rápido, disponibilidad del servicio, asegurar beneficios de tiempo y lugar, entre otros.

D) CANALES DEL SECTOR SERVICIOS

El concepto de canales de marketing (canal de distribución) no solo aplica a los productos representados por bienes físicos, sino también a las empresas que producen servicios para ponerlos al alcance de los clientes meta.

Las empresas de servicios se deben de enfocar en encontrar agencias y locales para llegar a una población dispersa en un área específica. Los medios electrónicos, como el Internet, puede representar un nuevo diseño de canal efectivo para las empresas de servicios.

II.3.4.3 SISTEMAS DE MARKETING

Un sistema de marketing es un recurso externo que tiene la empresa y que es fundamental para su desarrollo; implica un compromiso importante con un gran número de empresas independientes cuyo negocio es la distribución, y con los mercados específicos a los que sirven.

Así mismo, implica un compromiso con una serie de políticas y prácticas que rigen las relaciones a largo plazo.

Los canales de marketing se caracterizan por cambios continuos y a menudo drásticos. Tres de las tendencias más importantes son el crecimiento de los sistemas verticales de marketing, los sistemas horizontales de marketing y los sistemas de marketing multicanal, como se muestra en la tabla de la siguiente página.

Cabe mencionar que en todos los canales de marketing pueden surgir conflictos y competencia a causa de factores como incompatibilidad de metas, roles y derechos mal definidos, diferencias de percepción y relaciones de interdependencia.

Los sistemas de canal son decisión de la empresa, pero hay ciertos aspectos éticos y legales que se deben considerar referente a prácticas como trato exclusivo, territorios exclusivos, acuerdos de obligación y derechos de concesionarios.



SISTEMAS DE MARKETING

Tipo de Sistema	Descripción
Sistemas Verticales de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abarca al productor, mayoristas (s) y detallista (s) actuando como un sistema unificado. ➤ Un miembro del canal, el capitán del canal (producto o mayorista o detallista), es dueño de los otros o les otorga una franquicia, o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar. ➤ Los miembros fuertes del canal controlan el comportamiento de éste y eliminan el conflicto que surge cuando miembros independientes del canal buscan sus propios objetivos. ➤ Logra economías por el tamaño, poder de negociación y la eliminación de servicios repetidos. ➤ Muchos detallistas independientes que no se han integrado a los sistemas verticales de marketing han creado tiendas de especialidad que sirven a segmentos especiales del mercado. <p><i>Corporativo:</i> combina etapas sucesivas de producción y distribución bajo un solo dueño; usado por empresas que desean un alto nivel de control sobre sus canales.</p> <p><i>Administrado:</i> coordina etapas sucesivas de producción y distribución aprovechando el tamaño y el poder de uno de sus miembros.</p> <p><i>Contractual:</i> empresas independientes en diferentes niveles de producción y distribución que integran sus programas con base en un contrato a fin de lograr mayores ahorros o impacto de ventas que el que podrían tener solas (cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas, cooperativas de detallistas u organizaciones de franquicia).</p>
Sistemas horizontales de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En este sistema dos o más empresas no relacionadas entre sí conjuntan recursos o programas para aprovechar una oportunidad de marketing emergente. ➤ Se presenta cuando las empresas carecen de capital, los conocimientos, la producción o los recursos de marketing necesarios para aventurarse solas, o les preocupa el riesgo.
Sistemas de marketing multicanal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Este sistema se presenta cuando una sola empresa utiliza dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes. ➤ Al añadir más canales, las empresas pueden obtener <i>beneficios</i> importantes y <i>desventajas</i>. ➤ Las empresas deben usar diferentes canales para vender a clientes de distinto tamaño; de este modo, la empresa puede servir a más clientes con un costo apropiado para cada uno. <p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor cobertura del mercado: llegar a un segmento de clientes que no alcanzan sus canales actuales. ➤ Menor costo de canal: añadir un nuevo canal a fin de reducir el costo de vender a un grupo de clientes existente. ➤ Venta más personalizada: añadir un canal cuyas características de venta se ajustan mejor a las necesidades de los clientes. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los canales nuevos por lo regular introducen conflictos y problemas de control ➤ Dos o más canales de la empresa podrían terminar compitiendo por los mismos clientes. ➤ Los nuevos canales podrían ser más independientes y dificultar la cooperación.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 16; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

II.3.4.4 DISEÑO Y SELECCIÓN DE CANALES

La empresa debe identificar, reclutar y vincular diversos facilitadores de marketing para suministrar sus productos y servicios de manera eficiente al mercado meta. La empresa debe entender los distintos tipos de detallistas, mayoristas y empresas de distribución física, y cómo toman sus decisiones, a fin de desarrollar estrategias bien orientadas. Las decisiones entorno a los canales de marketing son de suma importancia debido a que los canales seleccionados afectan íntimamente todas las demás decisiones de marketing (los precios, fuerza de ventas y publicidad, etc.)

Parte de la estrategia de marketing contempla la manera en que se utilizarán los canales de distribución. Una empresa que atiende distintos mercados, debe usar diferentes canales en cada uno de ellos; en mercados pequeños la empresa podría vender directamente o a través de detallistas; pero en mercados grandes podría vender a través de mayoristas, entre otras situaciones. Por ello, se puede decir que la estrategia de plaza o distribución, en cuanto a canales, evoluciona en respuesta a las oportunidades y condiciones locales.

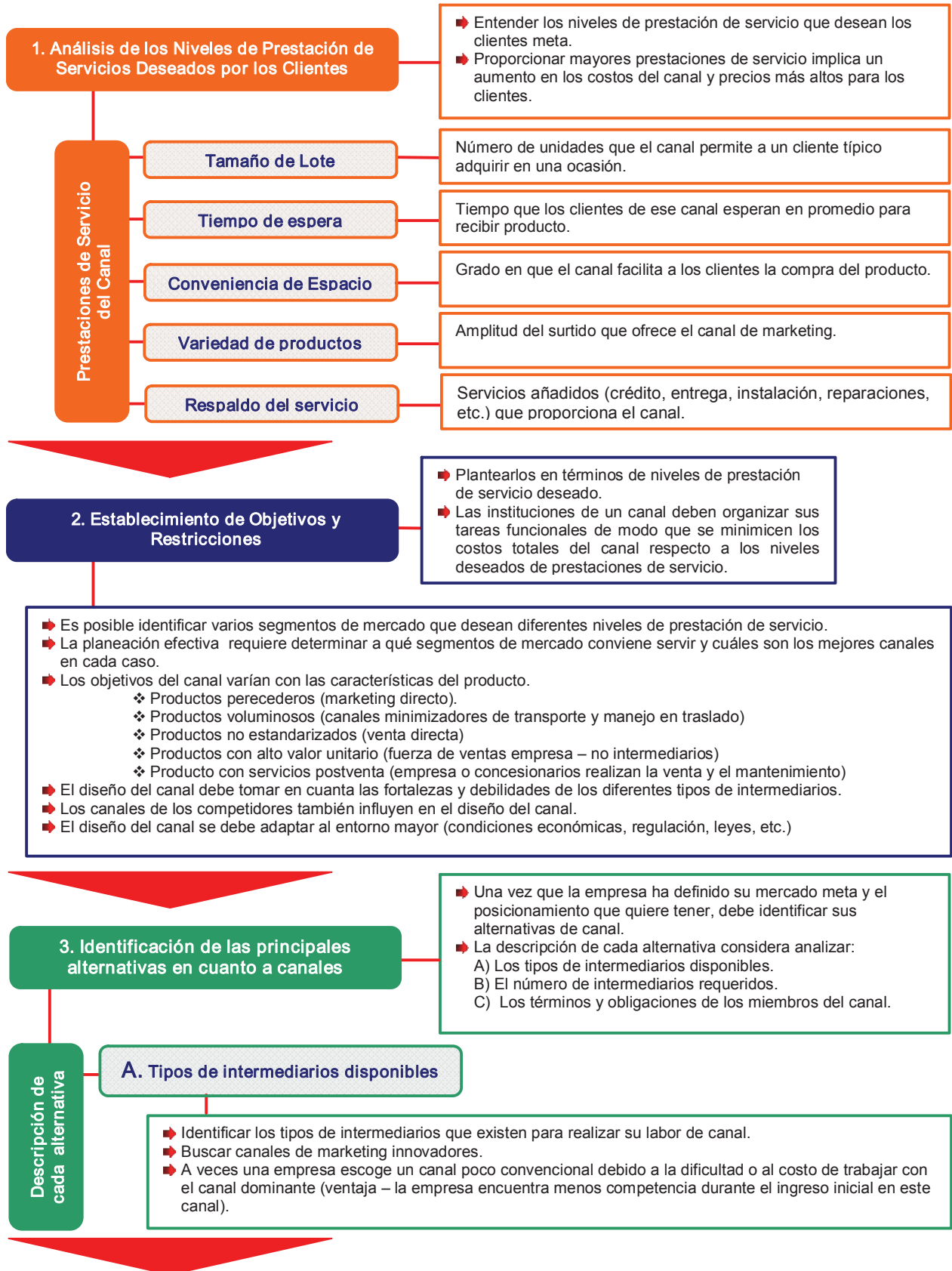
La estrategia consiste en decidir qué tipos de canales le conviene usar a una empresa, para ello se requiere *analizar las necesidades de los clientes, establecer los objetivos del canal, e identificar y evaluar las principales alternativas*, que incluyen los tipos y números de intermediarios que participan en el canal; para posteriormente *seleccionar el canal*. Así mismo, la empresa debe determinar si distribuirá su producto en exclusiva, de manera selectiva o intensivamente, y deberá plantear claramente los términos y obligaciones de cada miembro del canal. (Ver figura 2.34)



DECISIONES DEL DISEÑO DEL CANAL

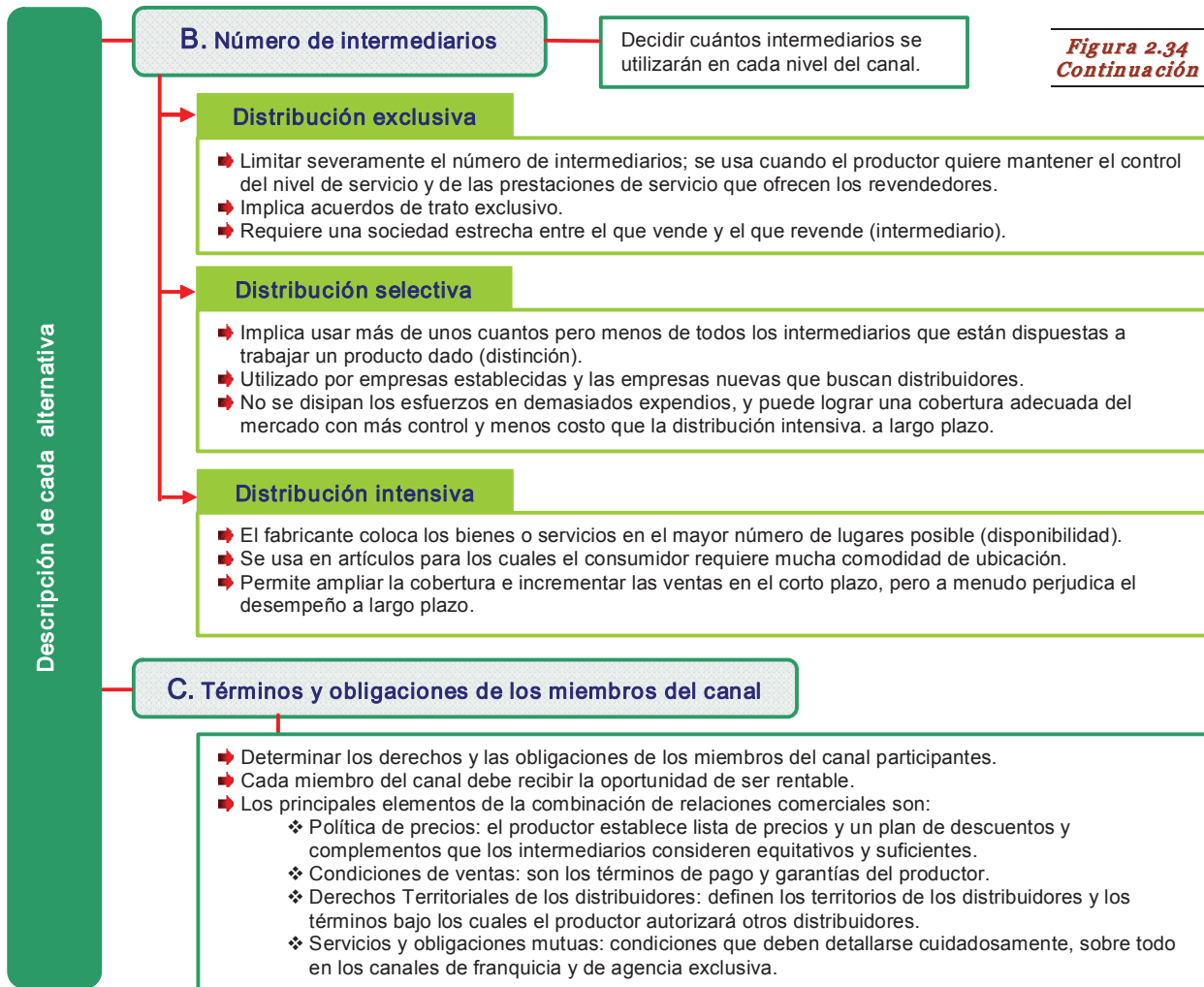
PARTE A

Figura 2.34



Continúa >

DECISIONES DEL DISEÑO DEL CANAL PARTE B



4. Evaluación de las Principales Alternativas

Cada posible canal se debe evaluar según criterios económicos, de control y adaptativos.

Criterios Económicos

- Cada alternativa produce un nivel diferente de ventas y costos; determinar cuál producirá más ventas.
- Estimar los costos de vender diferentes volúmenes a través de cada canal (proyecciones)
- Comparar ventas y costos, diagrama de costos de equilibrio (Nivel de Ventas vs Costos de venta), para determinar el nivel de ventas en el que los costos de venta son iguales para las distintas alternativas de canal y determinar cual es el mejor canal para cualquier volumen de ventas por debajo de el costo de equilibrio y cual es el mejor para cualquier volumen de ventas mayor al costo de equilibrio.
- Tomar la decisión de canal en función del volumen de ventas esperado.

Criterios de Control

Analizar por cada canal, que alternativa requiere más o menos controles.

Criterios Adaptativos

Para desarrollar un canal, sus miembros deben establecer cierto compromiso mutuo durante un periodo de tiempo dado. Sin embargo tales compromisos siempre reducen la capacidad del productor para responder a un mercado cambiante. En los mercados que cambian rápidamente, o que son volátiles o inciertos, el productor necesita estructuras y políticas de canal muy adaptables.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 16, "Administración de canales de marketing"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



II.3.5 PROMOCIÓN

El mundo globalizado y tan competido en el que se vive hoy en día, obliga a las empresas a ir más allá de tener un buen producto o servicio, de establecer precios atractivos o bien de hacer dicho producto o servicio accesible a los clientes meta (distribución). Un factor determinante en el éxito de la empresa, económicamente hablando, es la manera en que se comunica con los grupos de interés actuales y potenciales (mercado meta), así como con el público en general; es decir, la manera en que se promociona.

La promoción es el ingrediente que se utiliza para informar y convencer al mercado en relación con los productos y servicios de la empresa (serie de formas de comunicación con el mercado). En este contexto, la promoción significa comunicarse con individuos, grupo u organizaciones para facilitar directa o indirectamente intercambios; es la comunicación de los mercadólogos que informa, persuade y recuerda a los consumidores potenciales sobre un producto o servicio, con objeto de influir en su opinión, para que lo acepten, o generar una respuesta.

El elemento promoción está conformado por una serie de variables, que funcionan como herramientas, tales como: Promoción de ventas, Publicidad, Fuerza de ventas, Relaciones públicas, Marketing Directo, entre otras.

La promoción incluye todas las actividades que la empresa realiza para comunicar y promover sus productos al mercado meta; se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta para que los compren. La tarea de la promoción es influir en la gente y en las organizaciones para que cambien sus inversiones, procedimientos de compra, niveles de consumo y rendimientos a favor de la empresa.

La promoción es uno de los elementos más importantes de la mezcla de marketing; no importa que tan bien se desarrollen los productos de una empresa, que tan efectivo sea el precio que se les fije o la manera en que se distribuyan, si no llevan a cabo actividades de promoción.

II.3.5.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN - FACTOR CLAVE DE LA PROMOCIÓN

El proceso de comunicación consta de nueve elementos, clasificados de la siguiente manera:

- *Principales partes de comunicación:* emisor (empresa) y, receptor (público meta).
- *Herramientas de comunicación:* mensaje y medios.
- *Funciones de comunicación:* codificación, decodificación, respuesta, retroalimentación y ruido.

Para comunicar sus mensajes, la empresa debe codificarlos tomando en cuenta la forma en que el público meta suele decodificarlos. También se requiere transmitir el mensaje a través de medios eficientes que lleguen al público meta, y desarrollar canales de retroalimentación para monitorear la respuesta al mensaje.

II.3.5.2 MEZCLA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING (MEZCLA PROMOCIONAL)

La mezcla de comunicaciones de marketing consiste en cinco modos de comunicación, promoción, principales: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo.

La mezcla promocional combina varios de los elementos anteriormente mencionados. El término mezcla implica que existen muchas formas de fundir los ingredientes para obtener los efectos deseados. Esto sugiere un sinergismo, en el cual el esfuerzo promocional en conjunto es mayor que la suma de los elementos que lo forman.

En otras palabras, la mezcla promocional es un plan creativo general así como una combinación cuidadosamente diseñada en cuanto a la selección de ingredientes.

Es tal la importancia de la promoción, que la mayor parte de los objetivos de promoción pueden proyectarse directamente a objetivos de marketing más amplios; así mismo, otras fuerzas, tanto internas como externas para una empresa, pueden dictar objetivos promocionales. Es un elemento clave en la estrategia de mercados.

Los métodos de promoción más extensamente utilizados son: la venta personal y la publicidad; en menor medida, son usados la promoción de ventas, publicidad indirecta, y las relaciones públicas, entre otras.



HERRAMIENTAS MÁS USADAS EN LA COMUNICACIÓN CON EL MERCADO
Plataformas de comunicación comunes

Publicidad	Promoción y ventas	Relaciones Públicas	Ventas personales	Marketing directo
Anuncios impresos y difundidos	Concursos, juegos, sorteos, loterías	Boletines de prensa	Presentaciones de ventas	Catálogos
Empaque exterior	Premios y regalos	Discursos	Reuniones de ventas	Correo directo
Insertos de empaque	Muestras	Seminarios	Programas de incentivos	Telemarketing
Películas de cine	Ferias y exposiciones comerciales	Informes anuales	Muestras	Compras electrónicas
Folletos	Exhibiciones	Donativos de caridad (filantropía)	Ferias y exposiciones comerciales	Compras por televisión
Carteles y volantes	Demostraciones	Patrocinios	Convenciones	Correo por fax
Directorios	Cupones	Publicaciones		Correo electrónico
Reimpresos de anuncios	Devoluciones de dinero y descuentos	Relaciones comunitarias		Correo de voz
Vallas / Espectaculares y luminosos	Financiamiento de bajo interés	Cabildeo		Listados
Letreros	Entretenimiento	Medios de identidad (especiales)		
Exhibiciones de punto de compra (Displays)	Complementos a cambio	Revista de la empresa		
Material audiovisual	Programas de continuidad	Eventos		
Símbolos y logotipos	Vinculaciones	Entrevistas		
Catálogos	Adhesivos	Kits de la empresa		
Videocintas	Cursos			

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 18; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Plan de Marketing Paso a Paso, Una Guía Práctica para lanzar con éxito productos; Vicente Ambrocio; Prentice Hall, primera edición.

Aspectos relacionados con el desarrollo de promociones se muestran en la figura 2.35.

A) PUBLICIDAD

Es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador que se identifica. La publicidad consta de todas las actividades que impliquen la presentación de un mensaje patrocinado, verbal o visual, impersonal, y relacionado con un producto, servicio, o idea a un grupo. Este mensaje, llamado anuncio, se distribuye a través de uno o más medios y es pagado por un patrocinador identificado.

Cualidades de la publicidad

La publicidad se distingue por tener las siguientes características:

CARACTERÍSTICAS DE LA PUBLICIDAD	
Cualidad	Descripción
Presentación pública	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Cualidad que confiere legitimidad al producto y sugiere una oferta estandarizada. ➔ Los compradores saben que los motivos para comprar el producto se entenderán públicamente (muchas personas reciben el mismo mensaje).
Capacidad de penetración	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Permite al que vende repetir un mensaje muchas veces y permite al comprador recibir y comparar los mensajes de diversos competidores. ➔ La publicidad a gran escala dice algo positivo acerca del tamaño, poder y éxito del anunciante.
Expresividad amplificada	La publicidad ofrece oportunidades de introducir escenificación para la empresa y sus productos mediante el uso hábil de texto, sonido y color.
Impersonalidad	<ul style="list-style-type: none"> ➔ El público no se siente obligado a prestar atención ni a responder a la publicidad. ➔ Ésta es un monólogo frente al público, no un diálogo con él.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 18; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

DESARROLLO DE PROMOCIONES

Figura 2.35

PARTE A

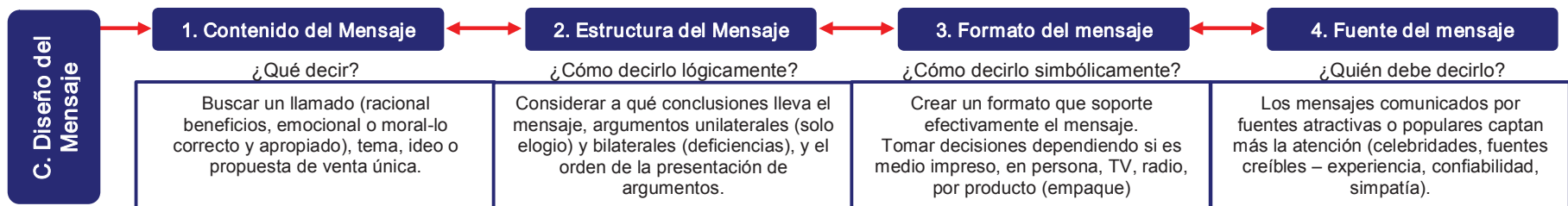
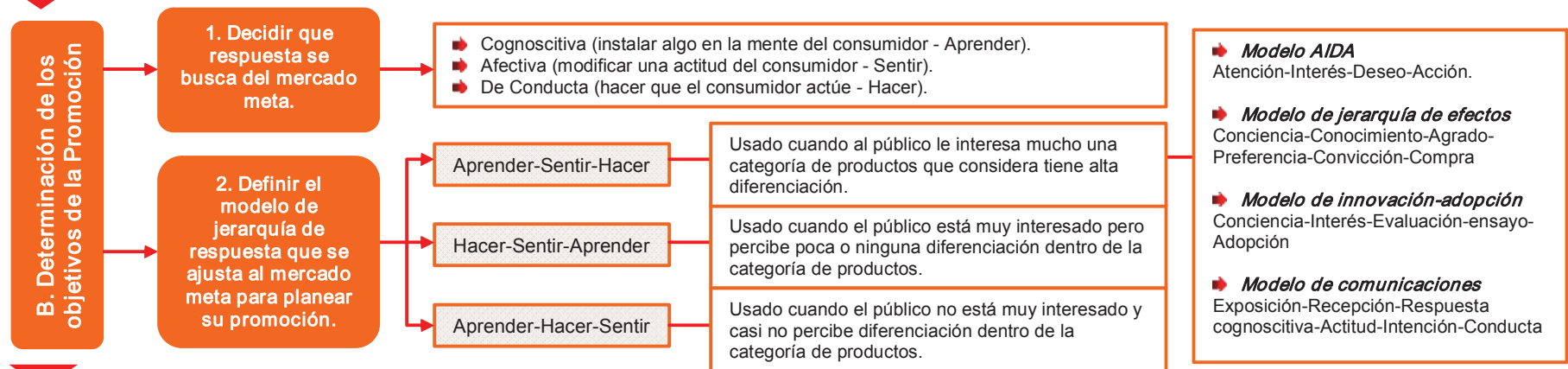
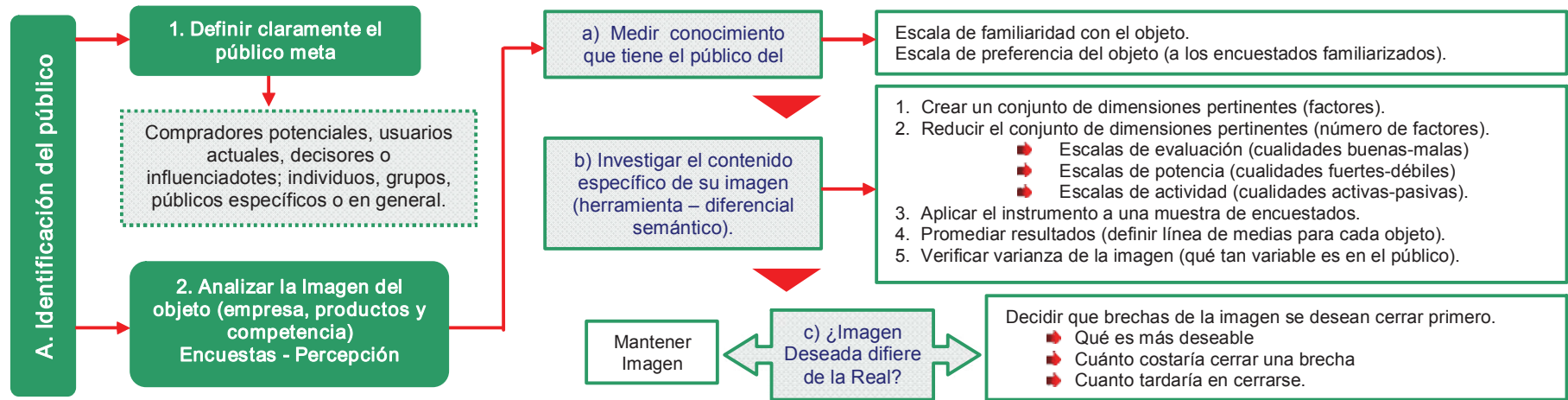


Figura 2.35 Continuación

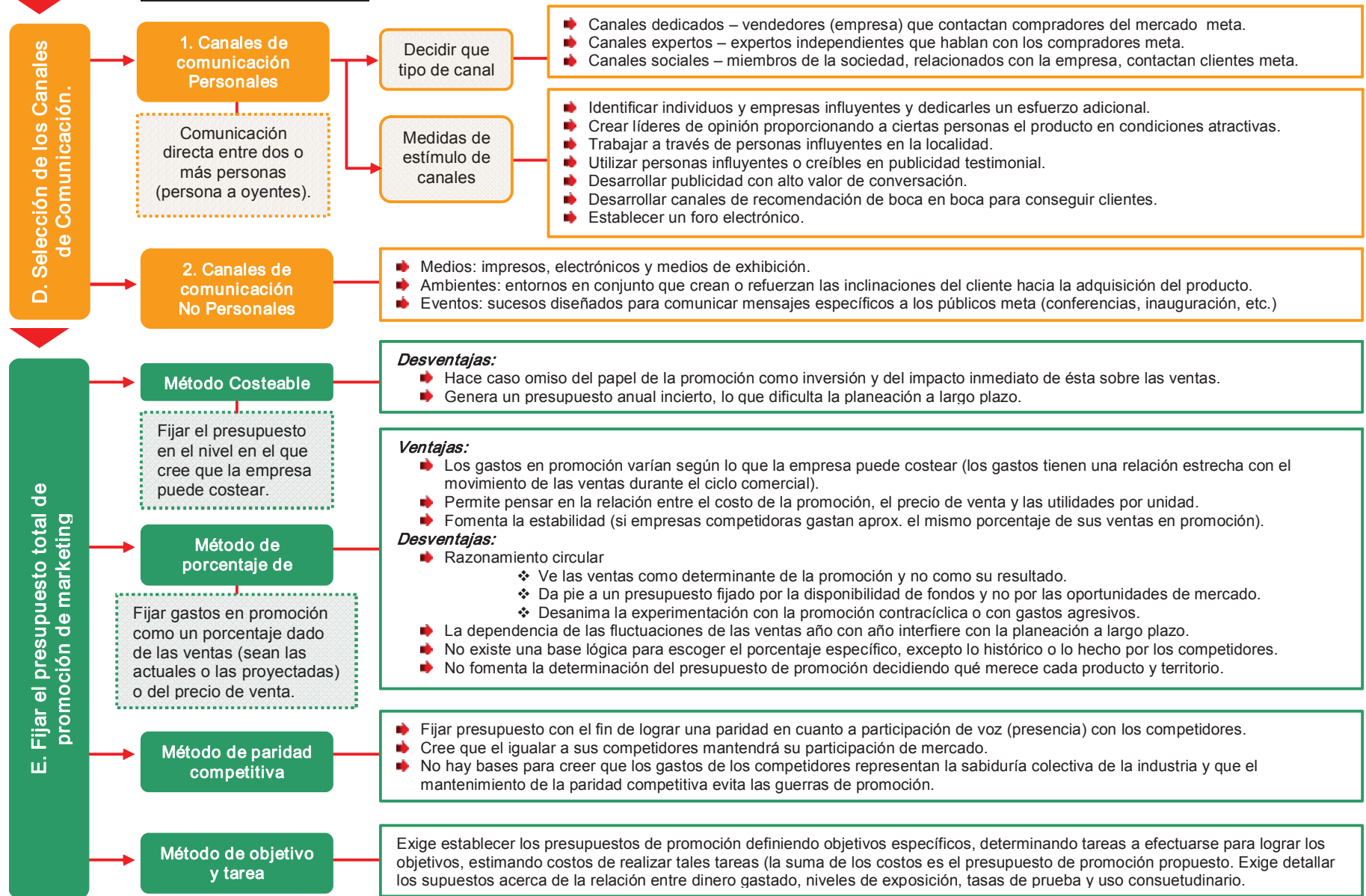




Figura 2.35 Continuación

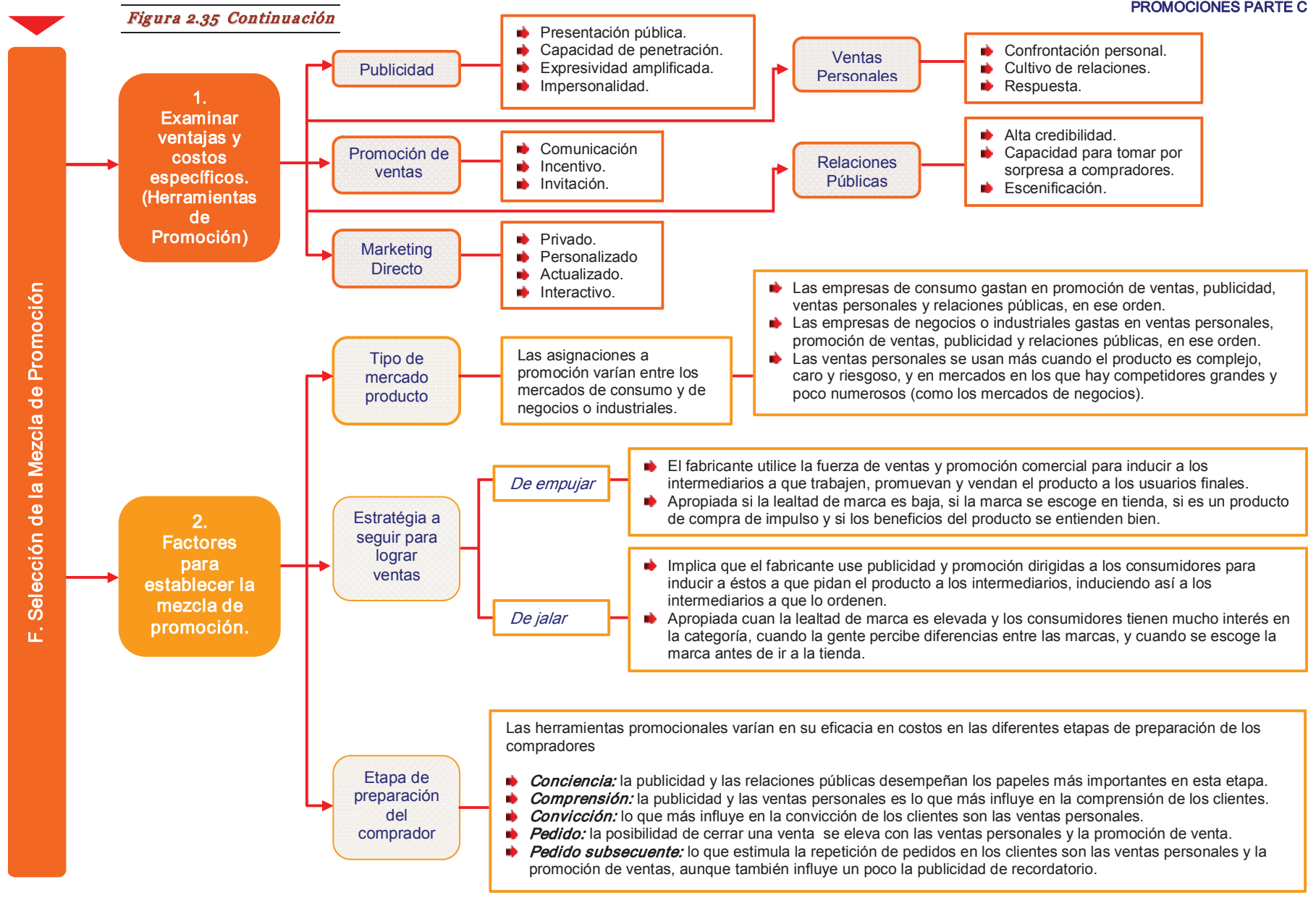
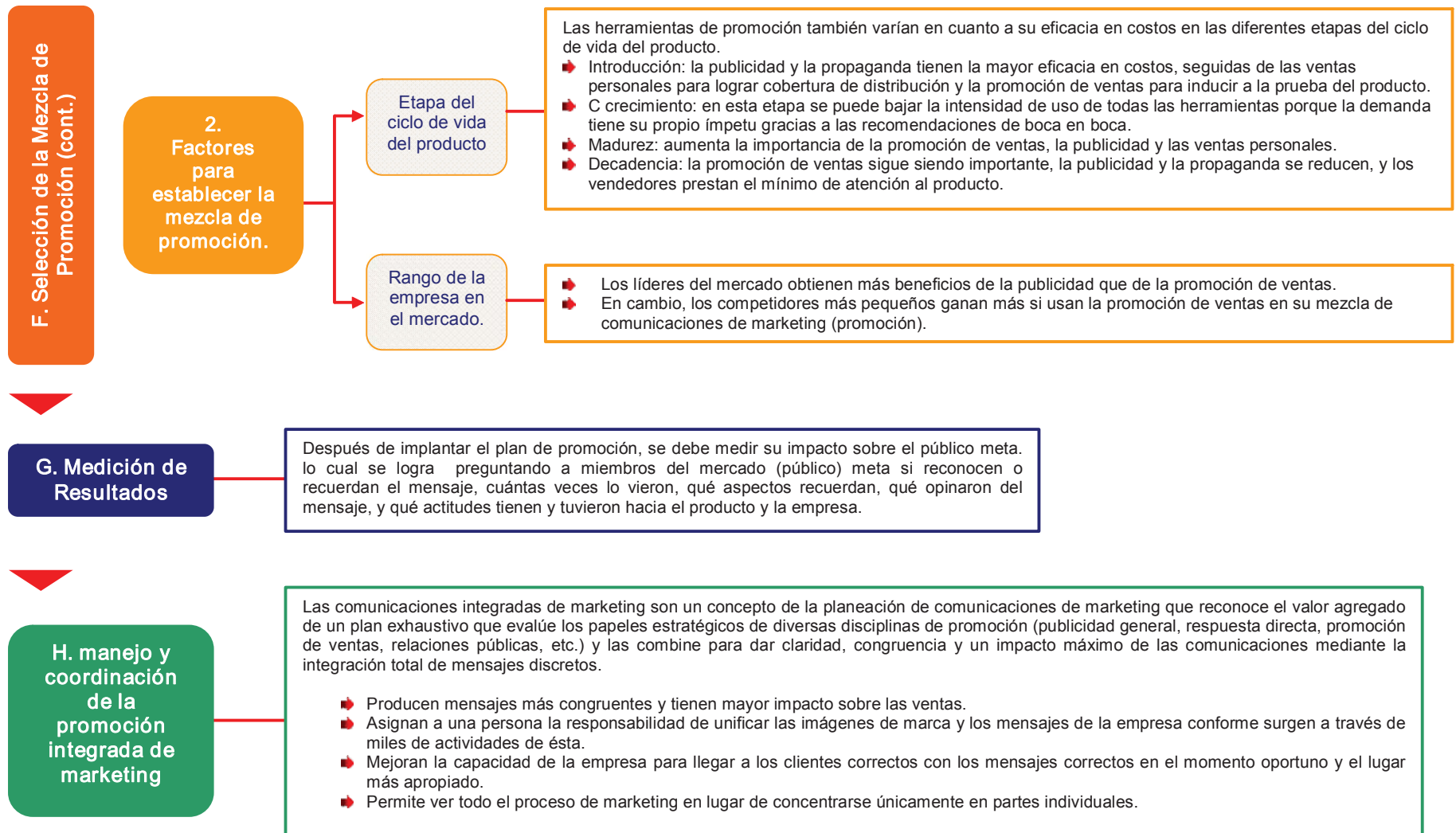




Figura 2.35 Continuación



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 18, "Administración de comunicaciones integradas de marketing"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).





Así mismo, la publicidad se distingue por los siguientes aspectos:

- Sirve para crear una imagen a largo plazo de un producto o servicio.
- Sirve para generar ventas rápidas.
- Permite llegar e forma eficiente a compradores geográficamente dispersos.
- Ciertas formas de publicidad requieren presupuesto grande, otras pueden usarse con presupuesto reducido.
- Afecta las ventas con su mera presencia (muchos anuncios generar en el consumidor una percepción de un buen valor).

Publicidad indirecta

Este tipo de promoción es una forma impersonal de estimular la demanda, y que no es pagada por la persona u organización beneficiada con ella. De modo característico, la publicación de este tipo adquiere la forma de una presentación noticiosa propicia para un producto, servicio u organización. La inserción se hace en la prensa, la radio o la televisión, o por cualquier otro medio público.

B) PROMOCIÓN DE VENTAS

Son diversos incentivos a corto plazo que animan a probar o comprar un producto o servicio. Abarca un conjunto diverso de herramientas que generan incentivos, principalmente a corto plazo, diseñados para estimular una compra más rápida o mayor de productos o servicios específicos por parte de los consumidores o el comercio. Está diseñada par reforzar y coordinar las ventas personales con los esfuerzos publicitarios. La promoción de ventas incluye actividades como la colocación de exhibidores en las tiendas, celebrar demostraciones comerciales y distribuir muestras, premios y cupones de descuento, entre muchos otros.

Beneficios de la promoción de ventas

Se distinguen tres beneficios fundamentales:

- *Comunicación:* captan la atención y por lo regular proporcionan información que podría llevar al consumidor al producto.
- *Incentivo:* incluyen alguna concesión, atractivo o contribución que proporciona valor al consumidor.
- *Invitación:* incluyen una invitación clara a realizar la transacción en ese momento.

Ayudan a generar una respuesta más intensa y rápida entre los compradores. Puede usarse para lograr efectos a corto plazo, como escenificar las ofertas de producto e impulsar las ventas en caso de haber bajado.

C) RELACIONES PÚBLICAS

Constituyen diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o sus productos individuales. Éstas constituyen un esfuerzo planificado por una organización para influir sobre la opinión y actitud de un grupo hacia dicha organización.

El mercado al que se enfoca el esfuerzo de las relaciones públicas puede ser cualquier público, como clientes, una dependencia gubernamental, o personas que viven cerca de la organización. Su importancia radica en que atienden a cualquier grupo que tiene un interés real o potencial, o un impacto sobre la capacidad de una empresa para lograr sus objetivos; coordinado con los demás elementos de la mezcla suele ser muy eficaz.

Cualidades de las relaciones públicas

Se presentan tres cualidades distintivas:

CARACTERÍSTICAS DE RELACIONES PÚBLICAS	
Cualidad	Descripción
Alta credibilidad	Los artículos noticiosos y reportajes son más auténticos y creíbles para los lectores que los anuncios.
Capacidad para tomar desprevenidos a los compradores	Las relaciones públicas pueden llegar a prospectos que tienden a evitar a los vendedores y a los anuncios.
Escenificación	Las relaciones públicas tienen potencial para representar con escenificación a una empresa o producto.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 18; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



D) VENTA PERSONAL

Contempla la interacción cara a cara con uno o más posibles compradores con el fin de hacer presentaciones, contestar preguntas y obtener pedidos. Las ventas personales son la herramienta más eficaz en las etapas posteriores del proceso de compra, para crear preferencia y convicción entre los compradores, e incitarlos a la acción. Presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales a fin de lograr la venta.

Consiste en una comunicación personal e individual, en contraste con la comunicación impersonal y masiva de la publicidad, la promoción de ventas y otros apoyos promocionales; en consecuencia, la venta personal tiene la ventaja de ser más flexible en cuanto a operación.

Cualidades de la venta personal

Se distinguen tres cualidades:

CARACTERÍSTICAS DE VENTA PERSONAL	
Cualidad	Descripción
Confrontación personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las ventas personales implican una relación inmediata e interactiva entre dos o más personas. ➤ Se observan las reacciones mutuamente.
Cultivo de relaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las ventas personales permiten el nacimiento de todo tipo de relaciones, que van desde una relación práctica de venta hasta una amistad personal profunda. ➤ Los representantes de ventas piensan en lo que más conviene a lo clientes.
Respuesta	Las ventas personales hacen que el comprador se sienta un tanto obligado por haber escuchado el discurso de ventas.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 18; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

La limitación principal de la venta personal es su alto costo; otra desventaja de la venta personal la constituye, la dificultad de la empresa para conseguir personal calificado para efectuar el trabajo. Algunos factores relacionados con la fuerza de ventas se muestran en la figura 2.36.

E) MARKETING DIRECTO

Es un sistema de marketing interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para lograr una respuesta medible (pedido del cliente) y/o una transacción en cualquier lugar. Marketing directo hace uso de correo, teléfono, fax, correo electrónico o Internet, entre otros, para comunicarse directamente con clientes y prospectos específicos o solicitar una respuesta directa de ellos.

Cualidades de marketing directo

Se distinguen cuatro características distintivas:

CARACTERÍSTICAS DE MARKETING DIRECTO	
Cualidad	Descripción
Privado	El mensaje normalmente se dirige a una persona específica.
Personalizado	El mensaje puede ajustarse de modo que resulte atractivo para el individuo al que se dirige.
Actualizado	El mensaje puede prepararse con gran rapidez.
Interactivo	El mensaje puede modificarse dependiendo de la respuesta de la persona.

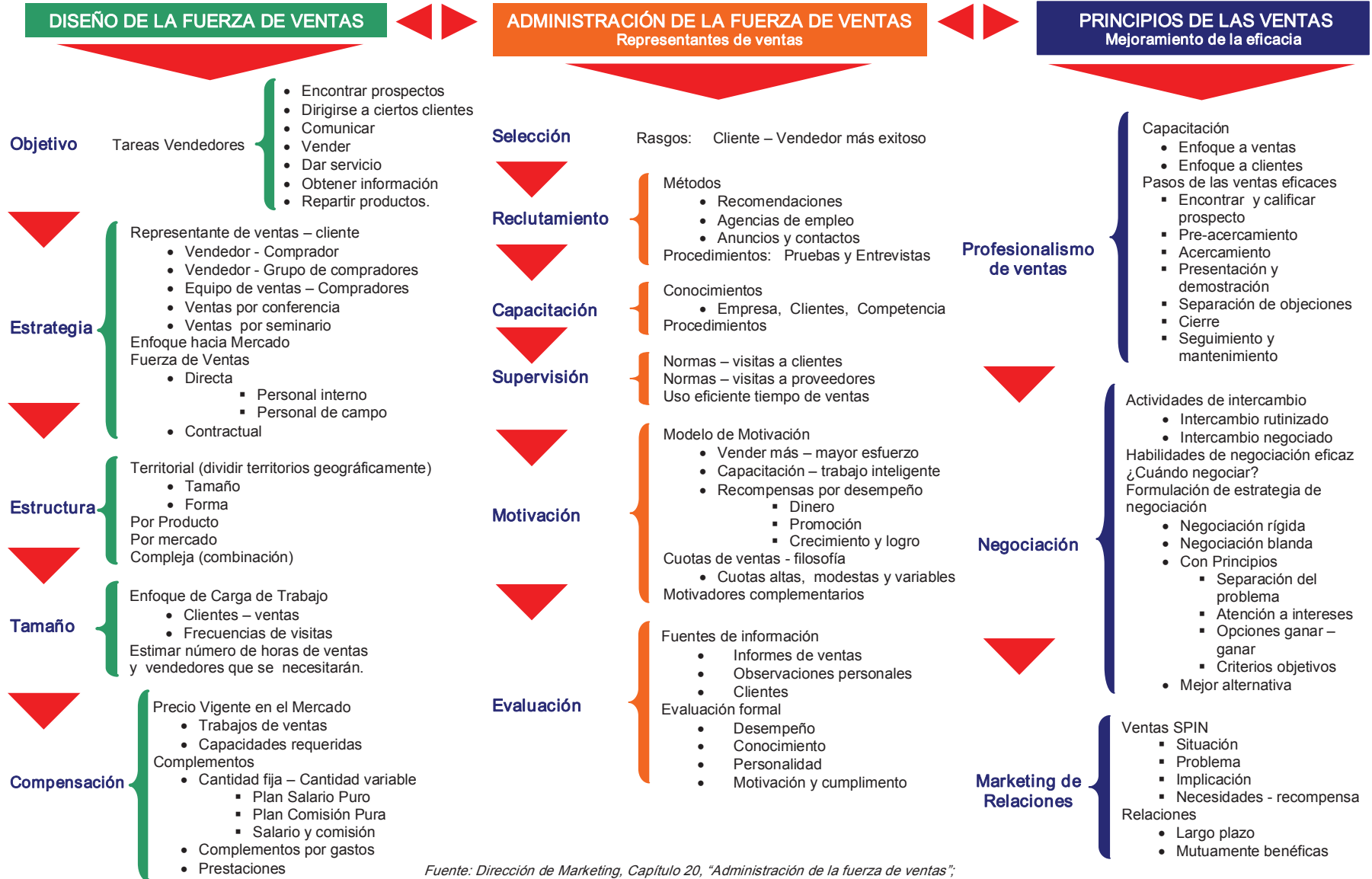
Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 18. Autor: Philip Kotler. Editorial Prentice Hall. Décima edición.

II.3.5.3 CONSIDERACIONES GENERALES DE PROMOCIÓN

La mayoría de las empresas dependen de una o dos herramientas de promoción para alcanzar sus objetivos de comunicación; a pesar de la fragmentación de los mercados masivos en una multitud de minimercados, la proliferación de nuevos tipos de medios y la creciente sofisticación de los consumidores. El manejo y coordinación de todo el proceso de comunicación requiere comunicaciones de marketing integradas debido a la amplia gama de herramientas de promoción que existen, los mensajes y públicos a los que se dirige una empresa. Los gastos en promoción se relacionan directamente con la participación de mercado; por ejemplo, gastar más en la fuerza de ventas suele mejorar la participación de mercados tanto industriales como de consumo; un aumento en gastos en publicidad produce incrementos en la participación principalmente de las empresas que fabrican bienes para el consumidor; un aumento en los gastos de promoción de ventas es eficaz para incrementar la participación de todo tipo de empresas.

FUERZA DE VENTAS

Figura 2.36



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 20, "Administración de la fuerza de ventas"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).





II.4 EL ENTORNO DE MARKETING

Las actividades de marketing de una empresa, y en específico los planes de marketing, deben considerar el ambiente que vive la empresa (desde proveedores hasta clientes meta) y el que lo rodea (factores externos influyentes) a fin de lograr que los esfuerzos de marketing sean efectivos y alcancen los resultados esperados. Hablar del entorno de marketing incluye conocer las condiciones internas y externas en el cual funciona el marketing, cómo analizar las oportunidades de mercado y como hacer frente a la competencia.

II.4.1 ESTRUCTURA DEL ENTORNO DE MARKETING

El entorno de marketing se refiere al conjunto de condiciones que necesita el marketing para funcionar. Principalmente, se puede acotar el entorno de marketing en dos límites: entorno de tarea y entorno amplio.

II.4.1.1 MICROENTORNO O ENTORNO DE TAREA

Este entorno incluye los actores inmediatos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta; actores que afectan la capacidad de la empresa para producir y vender. Dichos actores principales son la empresa, los proveedores (materiales y servicios), intermediarios, los clientes meta y los competidores.

II.4.1.2 MACROENTORNO O ENTORNO AMPLIO

Este entorno contiene fuerzas que pueden repercutir de manera importante en los actores del entorno de tarea y por lo tanto aquellos que afectan sus ventas y utilidades. El entorno amplio consta de seis componentes: entorno demográfico; entorno económico; entorno natural (físico); entorno tecnológico; entorno político-legal; entorno sociocultural. Los actores del mercado (empresa, proveedores, intermediarios) deben estar atentos a las tendencias y sucesos en estos entornos y realizar ajustes oportunos a sus estrategias de marketing.

II.4.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MERCADO

Analizar oportunidades de mercado es una función básica y de suma importancia para desarrollar estrategias de marketing. La importancia radica en que una vez que la empresa haya analizado sus oportunidades de mercado, estará lista para seleccionar mercados meta. Para identificar estas oportunidades de mercado la empresa requiere explotar herramientas que le permitan obtener información y que le permitan medir la demanda del mercado; así mismo, la empresa requiere llevar a cabo un análisis o examen del entorno de marketing (macro entorno y microentorno).

II.4.2.1 INFORMACIÓN DE MERCADO

Dadas las condiciones actuales en las que se desarrollan las empresas (globalización y alta competencia) resulta necesario que las empresas orienten sus esfuerzos de marketing sustentada en información. En la actualidad, las empresas que cuenten con información superior tendrán una ventaja competitiva; podrán escoger mejor sus mercados, crear mejores ofertas y ejecutar mejores *planes de marketing*.

A) SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING

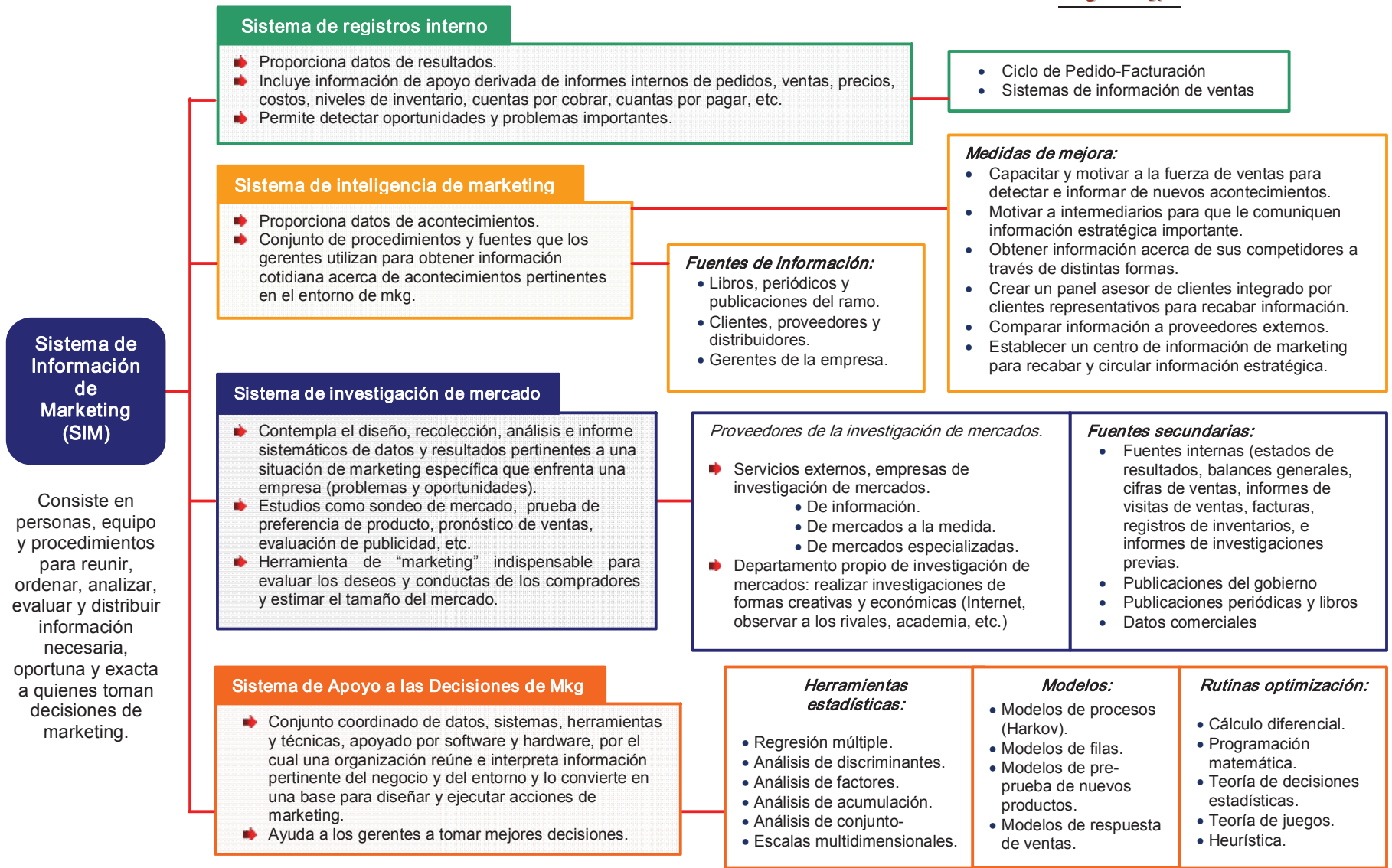
Los responsables de marketing, tiene como principales obligaciones el análisis, la planeación, la implantación y el control. Para ello se requiere un sistema de información de marketing que informe de los sucesos en el entorno de marketing. El sistema permite evaluar las necesidades de información de la empresa (área de marketing), desarrollar la información requerida y distribuir oportunamente esa información. Para ello, la información debe ser desarrollada a través de cuatro componentes que integran el sistema: registros internos de la empresa, las actividades de inteligencia de marketing, la investigación de mercados y el análisis de apoyo a decisiones de marketing. Una parte importante de la recolección de información acerca del entorno es medir el potencial del mercado y pronosticar la demanda futura. (Ver figura 2.37)

Investigación de mercados

Del sistema de información de marketing, uno de los principales elementos es la investigación de mercados. La investigación de mercados reúne información importante acerca del entorno de marketing (microentorno y macroentorno); así mismo, la empresa a través de la investigación, le es posible entender los mercados de consumo y los mercados de negocios.

SISTEMA MODERNO DE INFORMACIÓN DE MARKETING

Figura 2.37



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 4, "Obtención de información y medición de la demanda del mercado"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).





En términos generales, la importancia de la investigación de mercados radica que permite descubrir oportunidades de mercado y en consecuencia poder desarrollar de manera más efectiva las estrategias de marketing. Las empresas pueden realizar su propia investigación de mercado o contratar a otras empresas para que lo hagan. La investigación de mercado se caracteriza por el uso del método científico, creatividad en la investigación, múltiples métodos de investigación, construcción de modelos exactos (interdependencia de los modelos y los datos), análisis de costo-beneficio (valor y costo de la información), un escepticismo saludable y una orientación ética (marketing ético).

❖ *Proceso de investigación de mercados*

El proceso de investigación de mercados consiste en definir el problema y el objetivo de la investigación, desarrollar el plan de la investigación, recabar la información, analizarla y presentar los resultados a la gerencia. Al realizar investigaciones las empresas deben decidir si recabarán sus propios datos o usarán datos que ya existen; esto depende de los recursos que la empresa puede destinar a esta labor. En el proceso de investigación de mercados, también es importante tomar la decisión respecto a que método de investigación (por observación, sesiones de grupo, encuesta, datos de conducta o experimental) y que instrumento de investigación (cuestionario o dispositivos mecánicos) se usarán. Así mismo, se debe seleccionar un plan de muestreo y los métodos de contacto. (Ver figura 2.38)

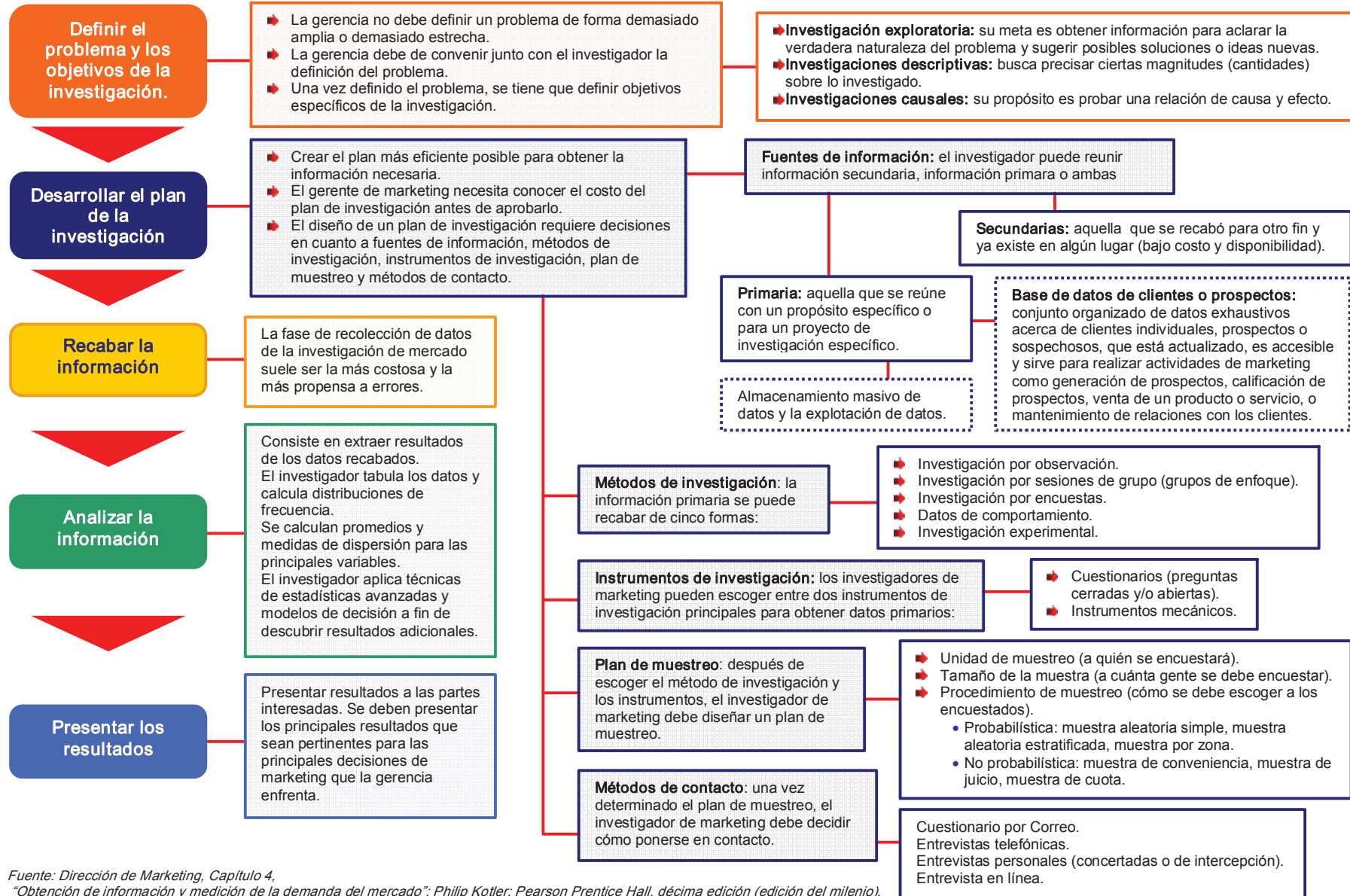
Herramientas de los sistemas de apoyo de decisiones

Los sistemas de apoyo a las decisiones de marketing es un conjunto coordinado de datos, sistemas, herramientas y técnicas, apoyado por software y hardware, por el cual una organización reúne e interpreta información pertinente del negocio y del entorno y lo convierte en una base para diseñar y ejecutar acciones de marketing. A continuación se detallan herramientas cuantitativas empleadas en estos sistemas.

HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS, MODELOS Y RUTINAS DE OPTIMIZACIÓN		
HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS	Regresión Múltiple	Técnica estadística para estimar una ecuación de "ajustes" que muestra cómo varía el valor de una variable dependiente al cambiar los valores de diversas variables independientes.
	Análisis de discriminantes	Técnica estadística para clasificar un objeto o personas en dos o más categorías.
	Análisis de factores	Técnica estadística que sirve para determinar el número reducido de dimensiones subyacentes de un conjunto más grande de variables correlacionadas entre sí.
	Análisis de acumulación	Técnica estadística para dividir objetos en cierto número de grupos mutuamente excluyentes de modo que los grupos sean relativamente homogéneos.
	Análisis conjunto	Técnica estadística por la cual las preferencias de los encuestados ordenadas por diferentes ofertas se descomponen para determinar la función de utilidad inferida de la persona para cada atributo, y la importancia relativa de cada atributo.
	Escalas multidimensionales	Variación de técnicas para producir mapas perceptuales de productos o marcas en competencia. Los objetos se representan como puntos en un espacio multidimensional de atributos, donde su distancia entre sí es una medida de su disimilitud.
MODELOS	Modelo de procesos	Este modelo muestra la probabilidad de pasar de un estado actual a de Markov (cualquier estado futuro).
	Modelo de filas	Este modelo muestra los tiempos de espera y la longitud de las filas que cabe esperar en cualquier sistema, dados los tiempos de llegada y de atención y el número de canales de atención.
	Modelos de pre-prueba de nuevos productos	Estos modelos implican estimar relaciones funcionales entre los estados de conciencia, ensayo y recompra del comprador con base en las preferencias de los consumidores y las acciones en una situación de preprueba de la oferta y la campaña de marketing.
	Modelos de respuesta de ventas	Éste es un conjunto de modelos que estiman relaciones funcionales entre una o más variables de marketing (tamaño de la fuerza de ventas, gastos en publicidad, gastos en promoción de ventas, etc.) y el nivel de demanda resultante.
RUTINAS DE OPTIMIZACIÓN	Cálculo diferencial	Esta técnica permite encontrar el valor máximo o mínimo a lo largo de una función con un buen comportamiento.
	Programación matemática	Técnica que permite encontrar los valores que optimizarían alguna función objetiva que está sujeta a una serie de restricciones.
	Teoría de decisiones estadísticas.	Esta técnica permite determinar el curso de acción que produce el máximo valor esperado.
	Teoría de juegos	Esta técnica permite determinar el curso de acción que minimizará la pérdida máxima del tomador de decisiones ante el comportamiento incierto de uno o más competidores.
	Heurística	Esto implica utilizar un conjunto de reglas prácticas que acortan el tiempo o el trabajo requerido para encontrar una solución razonablemente buena en un sistema complejo.

PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Figura 2.38



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 4, "Obtención de información y medición de la demanda del mercado"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).





B) PRONÓSTICOS Y MEDICIÓN DE LA DEMANDA

Una vez terminada la investigación, obtención de información, la empresa debe evaluar cuidadosamente sus oportunidades de mercado (medir y pronosticar el tamaño, crecimiento y potencial de utilidades de cada oportunidad de mercado) y decidir en qué mercados ingresará. Una vez que se ingrese en el mercado, la empresa requiere preparar pronósticos de ventas.

Los pronósticos de ventas son importantes en una empresa por su aplicación en diversas áreas. Por ejemplo, el área de finanzas los emplea para conseguir el dinero que se necesita para inversión y operaciones; el área de producción u operación los utiliza para establecer niveles de capacidad y de producción; el área de compras los usa para adquirir la cantidad correcta de insumos; y el área de recursos humanos los utiliza para contratar el número necesario de personal. El área de marketing es la que se debe encargarse de preparar los pronósticos de ventas. Los pronósticos de ventas se basan en las estimaciones de la demanda; de ahí la importancia de definir la demanda del mercado.

La demanda se puede medir para seis **niveles de producto** distintos (todas las ventas; ventas de la industria; ventas de la empresa; ventas de la línea de productos; ventas de la forma de producto; ventas de producto individual), cinco **niveles de espacio** distintos (mundo; país; región; territorio; cliente) y tres **niveles de tiempo** distintos (corto plazo; mediano plazo; largo plazo). Con lo anterior, se puede decir que una empresa puede preparar hasta 90 tipos distintos de estimaciones de demanda (6x5x3). Cada medida de la demanda tiene un propósito específico.

Así mismo, resulta importante, establecer que **mercado** se debe medir. Como se definió anteriormente, un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de una oferta de mercado; el tamaño de un mercado depende del número de compradores que podría haber para una oferta de mercado dada. En estos términos, se definen cuatro tipos de mercados que representan una herramienta útil para la planeación de mercados:

- **Mercado potencial:** es el conjunto de consumidores o usuarios que manifiestan un nivel de interés suficiente por una oferta de mercado.
- **Mercado disponible:** a parte de interés, los consumidores o usuarios potenciales deben tener suficientes ingresos y deben tener acceso a la oferta del producto; por lo tanto, el mercado disponible es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos y acceso a una oferta dada.
- **Mercado disponible calificado:** en el caso de algunas ofertas de mercado, la empresa podría restringir las ventas a ciertos grupos; por lo tanto, el mercado disponible calificado es el conjunto de consumidores o usuarios que tienen interés, ingresos, accesos y calificaciones para la oferta de mercado en cuestión.
- **Mercado meta** o mercado servido: una empresa puede dirigirse a todo el mercado disponible o concentrarse en ciertos segmentos; por lo tanto el mercado meta es la parte del mercado disponible calificado al que la empresa decide dirigirse.
- **Mercado penetrado:** la empresa terminará vendiendo a cierto número de compradores de su mercado meta; por lo tanto el mercado penetrado es el conjunto de consumidores que está comprando el producto de la empresa.

Con base en lo anterior, cuando una empresa no está satisfecha con sus ventas actuales, puede tomar diversas medidas; como se muestra a continuación: tratar de atraer un porcentaje mayor de compradores de su mercado meta; reducir las calificaciones de los compradores potenciales; expandir su mercado disponible abriendo canales de distribución en otros lugares o reduciendo su precio; tratar de expandir el mercado potencial anunciando el producto a consumidores con menos interés o consumidores a los que antes no se había dirigido.

Terminología para la medición de la demanda

La **demanda de mercado** de un producto es el volumen total que compraría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, en un periodo de tiempo definido, dentro de un entorno de marketing definido, y bajo un programa de marketing definido. Realmente es una función de demanda de mercado; es decir cual es la demanda del mercado resultante en función de diferentes niveles posibles de gastos en marketing de la industria, en un periodo de tiempo dado y en determinadas condiciones.

La función de la demanda de mercado no es una representación de la demanda de mercado en función del tiempo, más bien, muestra pronósticos actuales alternativos de la demanda de mercado, asociados a diferentes niveles posibles de esfuerzo de marketing en la industria durante el periodo en curso.



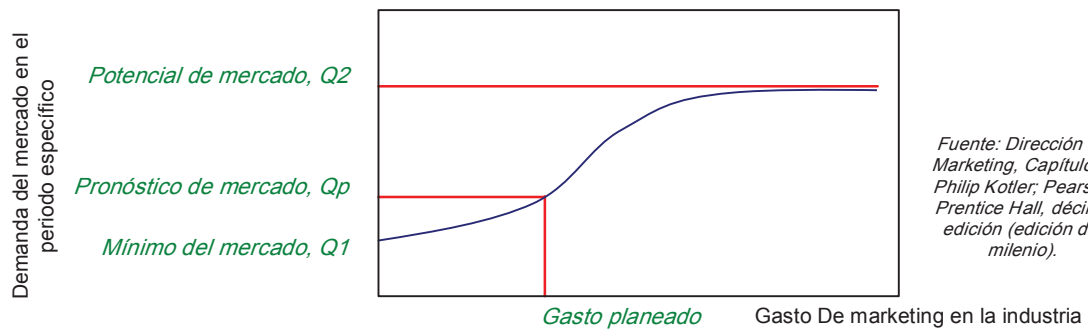
Sólo se dará realmente un nivel de gastos en marketing en la industria; la demanda de mercado que corresponde a este nivel se denomina **pronóstico de mercado** (demanda de mercado esperada, no la demanda máxima del mercado).

El **mínimo de mercado** es el límite al que se acerca la demanda de mercado a medida que los gastos en marketing de la industria se acercan a cero para un entorno de marketing dado. Este límite se alcanzaría aunque no se gastara nada en estimular la demanda.

El **potencial de mercado** es el límite al que se acerca la demanda de mercado a medida que los gastos en marketing de la industria se acercan al infinito para un entorno de marketing dado. Los gastos en marketing más allá de cierto nivel no estimularían mucha la demanda adicional, lo que sugiere este límite superior de la demanda de mercado. Es el nivel de demanda de mercado que se produce cuando el nivel de gastos en marketing de la industria es muy alto, de modo que un incremento adicional en el nivel de esfuerzos de marketing no logra estimular una demanda adicional importante.

Demanda de marketing en función de los gastos en marketing de la industria (supone un entorno de marketing específico)

Figura 2.39



La distancia entre el mínimo de mercado y el potencial de mercado muestra la **sensibilidad de la demanda al marketing general**. La sensibilidad de la demanda define dos tipos de mercado: el mercado sujeto a expansión y el mercado no sujeto a expansión.

El **mercado sujeto a expansión**, es aquel cuyo tamaño total acusa una marcada influencia del nivel de gastos en marketing de la industria (la distancia entre el mínimo de mercado y el potencial de mercado es relativamente grande).

Un **mercado no sujeto a expansión**, es aquel que no resulta muy afectado por el nivel de gastos en marketing (la distancia entre el mínimo de mercado y el potencial de mercado es relativamente pequeña). Las empresas que venden en un mercado no sujeto a expansión deben aceptar el tamaño del mercado (el nivel de demanda primaria) y encaminar sus esfuerzos a conseguir una participación de mercado más grande para su producto (el nivel de demanda selectiva por el producto de la empresa).

La **demanda de la empresa** es la participación estimada de la empresa en la demanda de mercado, en diferentes niveles de esfuerzo de marketing de la empresa, en un periodo de tiempo dado. La participación de la empresa en la demanda de mercado depende de la forma en que se perciben sus productos, servicios, precios, comunicaciones, etc., en relación con los de los competidores. La participación de la empresa en el mercado depende en gran medida de la magnitud y la eficacia de sus gastos en marketing, relativas a las de sus competidores. El nivel de gastos de marketing, la mezcla de marketing y la eficacia de marketing tienen efecto sobre las ventas de una empresa.

Una vez que se ha estimado la demanda de la empresa, su siguiente tarea consiste en escoger un nivel de esfuerzo de marketing, el cual producirá un nivel esperado de ventas. El **pronóstico de ventas de la empresa** es el nivel esperado de ventas de la empresa basado en un plan de marketing seleccionado y un supuesto entorno de marketing.

La **cuota de ventas** es la meta de ventas que se establece para una línea de productos, división de la empresa o representante de ventas. Se trata primordialmente de un mecanismo gerencial para definir y estimular el esfuerzo de ventas. Se establece cuotas de ventas con base en el pronóstico de ventas de la empresa y en la psicología de estimular logros; las cuotas de ventas son un poco más altas que las ventas, a fin de presionar el esfuerzo de consecución.



Un **presupuesto de ventas** es una estimación conservadora del volumen de ventas esperado y sirve principalmente para tomar decisiones actuales de compras, producción y flujo de efectivo. El presupuesto de ventas considera el pronóstico de ventas y la necesidad de evitar un riesgo excesivo; los presupuestos de ventas generalmente son un poco más bajos que el pronóstico de ventas.

El **potencial de ventas de la empresa** es el límite de ventas al que se acerca la demanda de la empresa cuando su esfuerzo de marketing aumenta en relación con el de sus competidores. El límite absoluto de la demanda de la empresa es el potencial de mercado. El potencial de ventas de la empresa y el potencial de mercado serían iguales si la empresa acaparara el cien por ciento del mercado.

En lo general, el potencial de ventas de la empresa es menor que el potencial del mercado, inclusive cuando los gastos en marketing de la empresa aumentan considerablemente en comparación con los de los competidores; la razón es que cada competidor tiene un núcleo sólido de compradores fieles que no responden mucho a los esfuerzos de otras empresas por atraerlos.

Estimación de la demanda

Para estimar la **demanda actual**, las empresas utilizan métodos prácticos para estimarla. Se puede estimar el potencial total del mercado, el potencial del área de mercado, las ventas de la industria y la participación en el mercado.

Para estimar la **demanda futura**, las empresas sondean las intenciones de compra de los compradores, piden el aporte de su fuerza de ventas (opiniones), recaban opiniones de expertos, analizan las ventas anteriores o realizan pruebas de mercado. Las empresas que se prestan fácilmente a la preparación de pronósticos son las que tienen productos (bienes o servicios) cuyo nivel o tendencia absoluta es relativamente constante y en los que la competencia está ausente (servicios públicos) o es estable (oligopolios).

La demanda total y la demanda de la empresa no son estables en la mayor parte de los mercados. Cuanto más inestable sea la demanda, más crucial será la exactitud de los pronósticos, y más complejo será el procedimiento para elaborarlos. Los modelos matemáticos, técnicas estadísticas avanzadas y procedimientos de recolección de datos computarizados son indispensables en la preparación de todo tipo de pronósticos de demanda y ventas.

Caracterización de la demanda

También resulta importante caracterizar el tipo de demanda para orientar de mejor manera los esfuerzos de marketing de la empresa.

Por su **origen**, considerando el ámbito del mercado al que se destina la operación de la empresa, la demanda puede ser:

- **Demanda interna:** compradores principalmente nacionales; cuando la demanda es de origen puramente interno no significa que no exista demanda en el extranjero, sino que debido a las características del bien o servicio (imposibilidad de importarlo) o a medidas institucionales (barreras aduaneras, etc.), los compradores externos no cuentan.
- **Demanda externa:** compradores del bien o servicio principalmente del extranjero.
- **Demanda combinada:** compradores en mercados tanto nacionales como extranjeros.

Considerando la **amplitud** de la demanda, en cuanto al número de consumidores, puede ser:

- **Demanda concentrada:** cuando la demanda se concentra en pocas unidades económicas (oligopsonio).
- **Demanda dispersa:** cuando la demanda está dispersa en un gran número de empresas o personas.

Estados de demanda y tareas del marketing

Los responsables de marketing deben ser hábiles para estimular la demanda de los productos de una empresa. Sin embargo, ésta es una perspectiva demasiado limitada de las tareas que desempeñan los responsables de marketing; en un contexto más amplio, los responsables de marketing deben encargarse de la dirección de la demanda. Como se mencionó anteriormente, con el marketing se debe tratar de influir en el nivel, los tiempos y la composición de la demanda, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización.



En este sentido, se distinguen ocho estados de demanda distintos y tareas sus tareas correspondientes que enfrentan los responsables de marketing; como se muestra a continuación:

TAREAS DEL MARKETING EN FUNCIÓN DE LA DEMANDA		
Estado de la Demanda	Tarea del Marketing	Nombre Formal del Marketing
Demanda negativa	Desabuso de la demanda	De Conversión
Cero demanda (No hay demanda)	Crear demanda	De Estímulo
Demanda latente	Fomentar la demanda	De Fomento
Demanda en declive (flaqueante)	Revitalizar la demanda	Remercadotecnia
Demanda irregular	Sincronizar la demanda	Sincromercadotecnia
Demanda plena	Mantener la demanda	De Mantenimiento
Sobredemanda (demanda en exceso)	Reducir la demanda	Desmercadotecnia
Demanda dañina (malsana)	Destruir la demanda	Contramercadotecnia

Fuente: apuntes de Sistemas de Comercialización; Facultad de Ingeniería, UNAM.

Un mercado se encuentra en **demanda negativa** si a una parte importante del mercado le desagrada el producto e incluso podría pagar por evitarlo. La tarea de marketing consiste en analizar por qué al mercado le desagrada el producto y si un programa de marketing que incluya rediseño del producto, precios más bajos y una promoción más positiva puede modificar las creencias y actitudes (**marketing de conversión**).

La **cero demanda** se presenta cuando los consumidores o usuarios meta podrían no conocer el producto o no interesarse por él; es decir, no hay demanda. La tarea de marketing consiste en encontrar formas de vincular el producto con las necesidades e intereses naturales de la persona (**marketing de estímulo**).

La **demanda latente** se presenta cuando muchos consumidores o usuarios podrían compartir una necesidad intensa que ningún producto existente puede satisfacer. La tarea de marketing consiste en medir el tamaño del mercado potencial y desarrollar bienes y servicios que satisfagan la demanda (**marketing de fomento**).

La **demanda en declive** o flaqueante se presenta cuando la organización enfrenta una baja en la demanda de uno o más de sus productos. La tarea de marketing consiste en analizar las causas del declive y determinar si se puede volver a estimular la demanda recurriendo a nuevos mercados meta, modificando las características del producto o con una comunicación más eficaz; la tarea consiste en revertir la disminución de la demanda mediante un **remarketing** creativo.

La **demanda irregular** se presenta cuando una organización enfrenta una demanda que varía por temporada, de un día a otro o incluso a lo largo del día, causando problemas de capacidad ociosa o sobretrabajada. La tarea de marketing consiste en encontrar formas de alterar el patrón de demanda haciendo más flexibles los precios, la promoción y otros incentivos (**sincromarketing**).

La **demanda plena** es cuando la organización está satisfecha con su volumen de ventas. La tarea de marketing consiste en mantener el nivel de demanda actual ante los cambios en las preferencias del consumidor y el aumento en la competencia; la organización debe mantener o mejorar su calidad y medir continuamente la satisfacción de su clientela (**marketing de mantenimiento**).

La **sobredemanda** o demanda en exceso se presenta cuando la organización enfrenta un nivel de demanda más alto del que puede o quiere manejar. La tarea de marketing consiste en encontrar formas de reducir la demanda de manera temporal o permanente (**desmarketing**).

El desmarketing general busca disuadir la demanda total y toma medidas como aumentar los precios y reducir la promoción o el servicio. El desmarketing selectivo consiste en tratar de reducir la demanda de las partes del mercado que son menos rentables o que menos necesitan el producto.

También existe la **demanda dañina** o malsana, la cual se presenta con productos perjudiciales que atraen esfuerzos organizados para disuadir su consumo. La tarea de marketing en este caso consiste en convencer a la gente que gusta de algo de que prescinda de ello, utilizando herramientas como mensajes de alarma, aumentos de precio y reducción en la disponibilidad (**contramarketing**).

II.4.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING

El entorno de marketing presenta una amplia gama de oportunidades y riesgos, por ello es necesario adoptar una perspectiva de fuera hacia adentro al analizar un negocio.

A) ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Fundamentalmente, resulta importante identificar los cambios en el macroentorno, rastreando las tendencias y buscando oportunidades. El entorno externo se encuentra determinado por las fuerzas del macroentorno que afectan a la empresa, sus mercados de consumo, sus mercados de negocios y sus competidores.

ANÁLISIS DE NECESIDADES Y TENDENCIAS EN EL MACROENTORNO	
Clase	Descripción
Moda	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es algo impredecible, efímero y sin trascendencia social, política o económica. ➤ Una empresa puede aprovechar cualquier moda. ➤ Sin embargo es más una cuestión de suerte y de encontrar el momento oportuno.
Tendencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es un rumbo o sucesión de acontecimientos que tienen cierto ímpetu y durabilidad. ➤ Son más predecibles y duraderas que una moda. ➤ Revela la forma del futuro. ➤ Una tendencia tiene longevidad. ➤ Puede observarse en varias áreas de mercado y actividades de los consumidores. ➤ Es congruente con otros indicadores significativos que ocurren o surgen al mismo tiempo.
Megatendencias	Cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que aparecen lentamente y, una vez establecidos, influyen en nosotros durante cierto tiempo (periodo amplio de tiempo - años).

Fuente: *Curso de Mercadotecnia; Carl McDaniel, Jr.; Harla México, segunda edición.*

Las empresas de éxito reconocen y responden de manera rentable a las tendencias y las necesidades insatisfechas. Un nuevo producto o programa de marketing tiene más probabilidades de éxito si es congruente con las tendencias que si se opone a ellas.

B) ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Dentro del panorama global que se encuentra en constante cambio, la empresa debe vigilar sus fuerzas importantes del entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales. Se deben considerar estas fuerzas individualmente y tener en cuenta sus interacciones causales, ya que éstas preparan el escenario para nuevas oportunidades y riesgos. (Ver figura 2.41)

II.4.3 COMPETENCIA

La competencia es un elemento cuyo seguimiento resulta de vital importancia para una empresa, los programas y planes de marketing deben de estar diseñados pensando también en la competencia.

II.4.3.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

Se entiende como competencia a la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio. Una empresa trata de llegar a los clientes meta actuando paralelamente a otras empresas; estas empresas tienen una disputa o contienda sobre su mercado meta. Es una oposición entre dos o más empresas que aspiran a obtener beneficios de un mismo mercado. Ésta incluye todos los ofrecimientos reales y potenciales y los sustitutos que un comprador pudiese considerar.

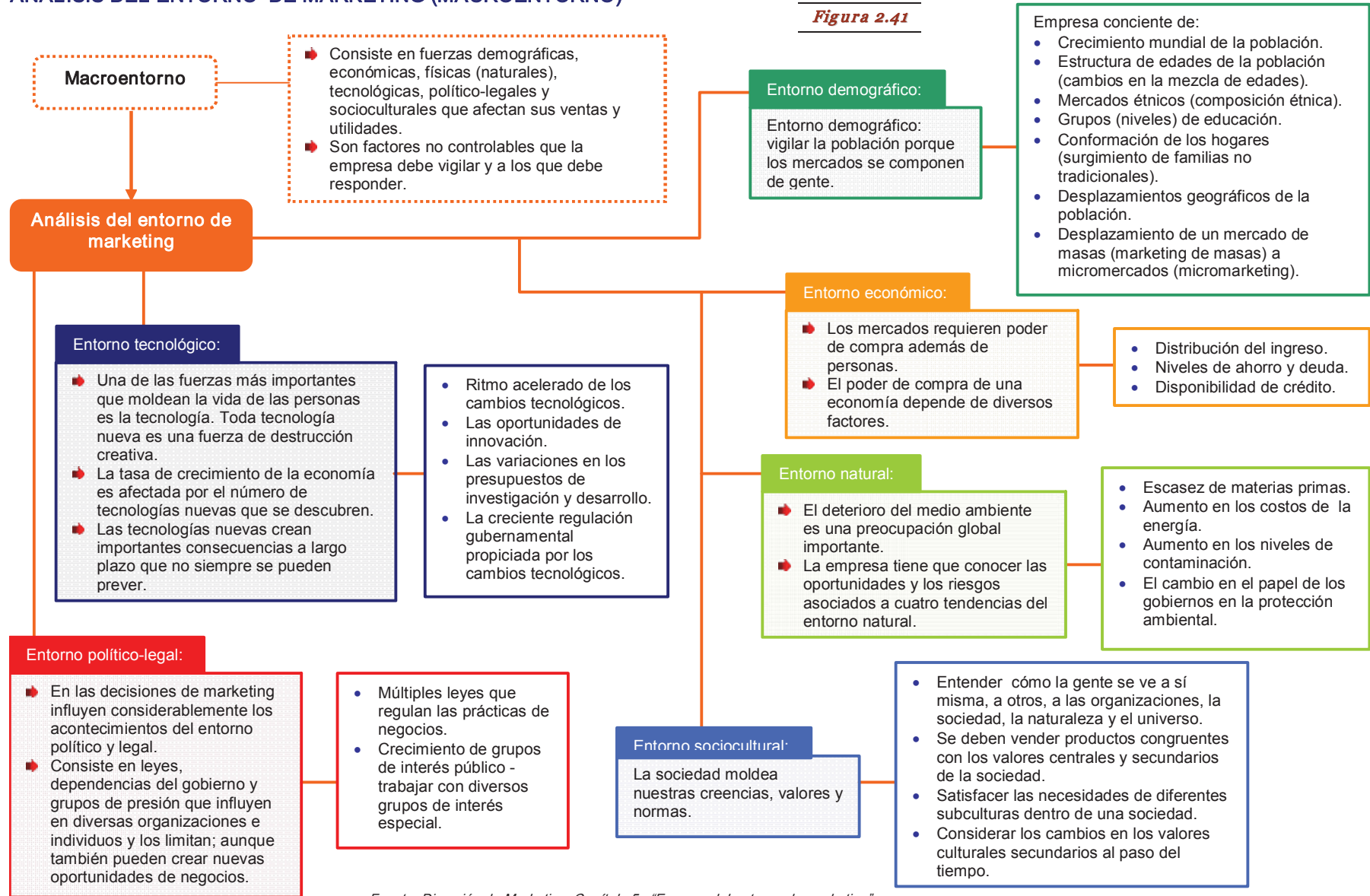
A) TIPOS DE COMPETENCIA

Existen cuatro niveles de competencia con base en que tan sustituibles son los productos que ofrece una empresa.



Fuente: *Marketing; Roger A. Kerin, Eric Bercowitz y Steven W. Hartley; McGraw-Hill, séptima edición.*

ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING (MACROENTORNO)



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 5, "Examen del entorno de marketing"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).





II.4.3.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Las estrategias de marketing deben considerar el desempeño de la competencia a fin de hacerle frente; la empresa debe poner mucha atención en los competidores, anticipando sus acciones y sabiendo cómo reaccionar de forma rápida y decisiva. Para preparar una estrategia de marketing eficaz, una empresa debe estudiar a sus competidores además de a sus clientes reales y potenciales. Es importante considerar el papel que desempeña la competencia y para definir cómo se posicionará una empresa en relación sus competidores.

La competencia es tan importante que es un determinante importante que ayuda a determinar que tan atractivo es a largo plazo un mercado o segmento de mercado en cuanto a su rentabilidad, como se muestra en el siguiente modelo.

FACTORES DETERMINANTES DEL ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE UN SEGMENTO	
Factor	Amenazas de las fuerzas
Competidores dentro de la industria	<i>Amenaza de Rivalidad intensa en el segmento</i> El segmento es poco atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos.
Competidores potenciales	<i>Amenaza de movilidad</i> El atractivo de un segmento varía según la altura de sus barreras para el ingreso y la salida.
Sustitutos	<i>Amenaza de productos sustitutos</i> Un segmento es poco atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto.
Compradores	<i>Amenaza del creciente Poder de negociación de los compradores</i> N segmento es poco atractivo si los compradores tienen un poder renegociación fuerte o creciente.
Proveedores	<i>Amenaza del creciente Poder de negociación de los proveedores</i> Un segmento es poco atractivo si los proveedores de la empresa pueden subir los precios o reducir la cantidad que abastecen.

Fuente: Marketing; Philip Kotler y Gary Armstrong; Pearson Education, octava edición.

A) IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES

Los competidores clave deben ser identificados y evaluados. Es necesario identificar la gama de competidores reales y potenciales de una empresa; así mismo, no solo concentrarse en los competidores actuales sino también en los competidores latentes. Se requiere identificar a los competidores cercanos de una empresa (los que buscan satisfacer a los mismos clientes y necesidades y que hacen ofertas similares) y a los competidores potenciales (podrían ofrecer formas nuevas o distintas de satisfacer las mismas necesidades).

Se identifica a la competencia considerando los niveles revisados anteriormente, o identificando a sus competidores utilizando análisis basado tanto en la industria como en el mercado.

IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES - CONCEPTOS	
Concepto	Descripción
Concepto industrial de competencia	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Indica que una industria e un grupo de empresas que ofrecen un producto o clase de productos que son sustitutos aproximados unos de otros. ➔ Las industrias se clasifican según el número de empresas vendedoras, el grado de diferenciación del producto, la presencia o ausencia de barreras para la entrada, la movilidad y la salida, la estructura de costos, el grado de integración vertical y el grado de globalización. ➔ Las empresas que pertenecen a esta industria están compitiendo entre ellas.
Enfoque de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores. ➔ Este concepto ayuda a identificar un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales.

Fuente: Marketing; Philip Kotler y Gary Armstrong; Pearson Education, octava edición.

B) ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Una vez identificados los competidores primarios, las empresas necesitan identificar las estrategias, objetivos, fuerzas y debilidades, y patrones de reacción de sus competidores. (Ver figura 2.42)

Para analizar a la competencia se puede llevar a cabo las siguientes acciones: asistir a exhibiciones comerciales, estudiar a los consumidores, vendedores investigación, contratar consultores, comprar productos de la competencia, entrevistar proveedores de la competencia, y contratar servicios de información.



Figura 2.42

ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Analizar estrategias de grupos de competidores

- Identificar grupos de empresas que siguen la misma estrategia en un mercado objetivo dado (grupo estratégico).
- Vigilar continuamente las estrategias de sus competidores.
- Los competidores hábiles modifican su estrategia con el paso del tiempo.

Analizar objetivos de los competidores

- Una vez identificados los principales competidores y sus estrategias se debe tratar de identificar que busca cada competidor en el mercado y qué impulsa el comportamiento de cada competidor.
 - Modelo de Maximizar utilidades (corto o largo plazo).
 - Modelo de Maximizar participación de mercado.
 - Modelo de combinación de objetivos: rentabilidad actual, crecimiento de la participación de mercado, flujo de efectivo, liderazgo tecnológico, liderazgo en servicio, etc.
- Saber que peso asigna un competidor a cada objetivo ayuda prever sus reacciones.
- Considerar los factores que moldean los objetivos de un competidor.
 - Tamaño
 - Antecedentes
 - Gerencia actual
 - Situación Financiera
- Vigilar los planes de expansión de sus competidores.

Analizar fuerzas y debilidades de competidores

- La implantación de estrategias y alcance de objetivos de los competidores depende de sus recursos y capacidades.
- Obtener información acerca de las fuerzas y debilidades de cada competidor.
- Evaluara la posición competitiva en el mercado meta:
 - *Dominante*: empresa que controla el comportamiento de otros competidores y puede escoger entre una amplia gama de opciones estratégicas.
 - *Fuerte*: empresa que puede realizar acciones independientes sin poner en peligro su posición a largo plazo, y puede mantener dicha posición sean cuales sean las acciones de sus competidores.
 - *Favorable*: empresa que tiene una fortaleza que puede explotar y una buena oportunidad de mejorar su posición.
 - *Sostenible*: empresa que se está desempeñando en un nivel ampliamente satisfactorio como para justificar que siga operando, pero su existencia depende de la buena voluntad de la empresa dominante y no tiene una buena posibilidad de mejorar su posición.
 - *Débil*: empresa que tiene un desempeño insatisfactorio, pero hay oportunidad de mejorar; ésta debe cambiar o bien abandonar la industria.
 - *No viable*: empresa que tiene un desempeño insatisfactorio y ninguna oportunidad de mejorar.
- Analizar y calificar competidores según los factores claves de éxito (conciencia del cliente, calidad del producto, disponibilidad del producto, asistencia técnica, personal de ventas).
- La empresa debe vigilar tres variables al analizar a cada uno de sus competidores:
 - *Participación de mercado*: participación de mercado meta por competidor.
 - *Participación de mente*: el porcentaje de clientes que tiene preponderantemente al competidor en su mente.
 - *Participación de corazón*: porcentaje de clientes que prefieren preponderantemente al competidor.
- Aplicar benchmarking a los competidores de mayor éxito.
- Al buscar debilidades, identificar cualquier supuesto en el que se estén basando los competidores y que ya no sea válido para aprovecharse de ello.

Benchmarking:

- Arte de aprender de empresas que realizan ciertas tareas mejor que otras.
- Busca copiar o mejorar las mejores prácticas del negocio.
- El uso del benchmarking implica siete pasos:
 - Determinar qué funciones se analizarán.
 - Identificar las variables de desempeño clave que se medirán.
 - Identificar las empresas que son las mejores en su clase.
 - Medir el desempeño de las empresas mejores en su clase.
 - Medir el desempeño de la empresa.
 - Especificar programas y acciones para cerrar la brecha.
 - Implantar y monitorear los resultados.

Identificar Patrones de reacción

- Cada competidor tiene cierta filosofía de negocios, cierta cultura interna y ciertas creencias que lo guían.
- Identificar a que categoría pertenecen los competidores:
 - Competidor rezagado: competidor que no reacciona con rapidez ni fuerza ante las acciones de un rival.
 - Competidor selectivo: competidor que reacciona sólo ante ciertos tipos de ataques.
 - Competidor tigre: competidor que reacciona rápida e intensamente ante ataque.
 - Competidor aleatorio: competidor que no exhibe un patrón de reacción predecible.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 8, "Como enfrentar a la competencia"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



C) DISEÑO DEL SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

Es necesario diseñar un sistema de inteligencia competitiva eficaz que indique a cuáles competidores se deben atacar y a cuáles debe evitar. El diseño de este sistema consta de cuatro pasos: establecer el sistema, recabar los datos, evaluar y analizar los datos, y diseminar información y responder consultas).

Así mismo, se tiene que recabar, interpretar y diseminar continuamente inteligencia competitiva, a fin de proporcionar información oportuna acerca de los competidores y poder formular eficientemente estrategias de marketing.

D) SELECCIÓN DE LOS COMPETIDORES

Se requiere llevar a cabo un análisis de valor de clientes que revele las fuerzas y debilidades de la empresa, en comparación con los competidores; a fin de determinar los beneficios que buscan los clientes y cómo perciben el valor relativo de las ofertas de los competidores. Los principales de este análisis son:

ANÁLISIS DE VALOR DE CLIENTES
Identificar los principales atributos que los clientes valoran.
Evaluar la importancia cuantitativa de los diferentes atributos.
Evaluar el desempeño de la empresa y de los competidores en cuanto a los diferentes valores para los clientes, ponderándolo con las calificaciones de importancia asignadas.
Examinar la forma en que los clientes de un segmento específico califican el desempeño de la empresa frente a un competidor principal específico, atributo por atributo.
Vigilar los valores de los clientes al paso del tiempo.

Fuente: Kotler

Una vez que la empresa ha realizado su análisis de valor de los clientes, puede enfocar su ataque hacia una de las siguientes clases de competidores: a) Competidores fuertes o débiles (preferible atacar a competidores fuertes), b) Competidores cercanos o distantes (competir con los rivales que más se parecen a la empresa), c) Competidores buenos o malos (apoyar a los buenos y atacar a los malos).

E) DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las empresas se pueden clasificar según el papel que desempeñan en el mercado meta: líder (40 por ciento del mercado), retador (30 por ciento del mercado), seguidor (20 por ciento del mercado) u ocupante de nicho (10 por ciento del mercado). Dependiendo de la posición de la empresa, competitivamente hablando, son distintas las estrategias de marketing que puede seguir.

Aunque es muy importante tener una orientación competitiva en los mercados globales actuales, las empresas no deben exagerar su hincapié en los competidores; éstas deben establecer un equilibrio entre la vigilancia de los consumidores y de los competidores.

Cabe mencionar que los productos muy conocidos generalmente ocupan una posición distintiva en la mente de los consumidores; dichas marcas se han adueñado de dichas posiciones y para un competidor sería muy difícil desbancarlas.

Para ello los competidores tienen tres principales estrategias:

- Fortalecer su propia posición actual en la mente del consumidor.
- Apoderarse de una posición desocupada.
- Desposicionar o reposicionar a la competencia (desestabilizar la confianza del consumidor en el líder).

La empresa que mejor se recuerda es la que ocupa el primer lugar, es por esto que las empresas luchan por alcanzar esta posición. Con esto, la empresa, marca, que se encuentra en segundo lugar debe inventar una nueva categoría y ser líder de ella; esto requiere que la empresa identifique un atributo o beneficio importante que una marca pueda poseer de forma convincente.



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS		
Posición	Estrategia	
<p>Líder de mercado</p> <p>Un líder de mercado tiene la participación más grande de mercado del producto o servicio pertinente. Encabeza a las demás empresas en cuanto a cambios de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de distribución e intensidad de promoción.</p>	<p>Para seguir siendo dominante.</p> <ul style="list-style-type: none"> Buscar formas de expandir la demanda total del mercado. Intentar proteger su participación actual de mercado (medidas defensivas y ofensivas). Tratar de incrementar más su participación, aunque el tamaño del mercado no cambie. 	
	<p>Expansión del mercado total: la empresa dominante normalmente gana más cuando el mercado total se expande.</p> <p>Buscar Nuevos usuarios: toda clase de productos tiene posibilidades de atraer compradores que no saben del producto o que se están resistiendo a comprarlo debido a su precio o la falta de ciertas características.</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategia de penetración de mercado: buscar nuevos usuarios en quienes podrían usar el producto pero no lo hacen. Estrategia de nuevo segmento de mercado: buscar nuevos usuarios en quienes nunca han usado el producto. Estrategia de expansión geográfica: buscar nuevos usuarios en quienes viven en otro lugar. <p>Buscar Nuevos usos: los mercados pueden expandirse descubriendo y promoviendo nuevos usos del producto.</p> <p>Buscar Mayor consumo de sus productos: convencer a la gente de que use más producto en cada ocasión.</p> <p>Obsolescencia planeada: estrategia para hacer que la gente reemplace productos (estimular las ventas repetidas produciendo artículos que se descomponen o desgastan).</p>	
	<p>Defensa de la participación de mercado: mientras trata de expandir el tamaño total del mercado, la empresa dominante debe defender continuamente sus ventas actuales contra los ataques de sus rivales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Innovación continua: encabezar la industria en el desarrollo de nuevos productos y servicios para los clientes, eficacia de distribución y reducción de costos. Incrementar su fuerza competitiva y su valor para los clientes. Aplicar el principio de ofensiva: debe ejercer iniciativa, fijar el ritmo y aprovechar las debilidades del enemigo. No dejar flancos expuestos: mantener bajos sus costos, y sus precios deben ser congruentes con el valor que los clientes ven en la marca. Aplicar estrategias defensivas: reducir la probabilidad de ataque, desviar los ataques a áreas menos peligrosas y aminorar su intensidad. <ul style="list-style-type: none"> Defensa de posición: construir una fortificación inexpugnable alrededor del territorio propio (adquirir competencia, diversificación). Defensa de flanco: erigir puestos de avanzada para proteger un flanco débil o servir como base de invasión para un contraataque. Defensa preventiva: atacar antes de que el competidor inicie su ofensiva. <ul style="list-style-type: none"> Atacar a varios competidores individualmente (guerrilla) Tratar de cubrir todo el mercado en grande. Iniciar ataques sostenidos con base en el precio. Generar señales de marketing que desanimen a los competidores a atacar. Defensa contra ofensiva: al ser atacados responden con un contraataque, a fin de replegarlo a que defienda su territorio. Defensa móvil: extiende su dominio a nuevos territorios que pueden servir como futuro centros de defensa y ofensiva. <ul style="list-style-type: none"> Ampliación de mercados: la empresa realiza investigación y desarrollo de toda la gama de tecnologías asociadas a dicha necesidad genérica. Diversificación de mercado: abrir mercado hacia industrias no relacionadas. 	
	<p>Expansión de la participación de mercado: mejorar su rentabilidad incrementando participación de mercado; la rentabilidad crece a medida que la empresa gana participación relativa a sus competidores del mercado meta servido.</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y añadir nuevos productos a su línea. Aumentar calidad de sus productos en comparación con sus competidores. Aumentar los gastos en marketing a una tasa mayor que la de crecimiento del mercado. 	
	<p>Retador del mercado</p> <p>Empresas que ocupan los lugares segundo, tercero e inferiores en una industria. Son conocidas como empresas contendientes o rezagadas. Ataca al líder del mercado y a otros competidores en un esfuerzo agresivo por incrementar su participación de mercado.</p>	<p>Fijarse metas elevadas y aprovechar sus recursos limitados.</p> <p>Definición del objetivo estratégico y de los oponentes: un retador del mercado debe definir primero su objetivo estratégico, casi todos buscan incrementar su participación de mercado, y debe decidir a quien atacar.</p> <ul style="list-style-type: none"> Atacar al líder del mercado (para ser líder, o ganar más participación). Atacar a empresas de su propio tamaño que no están cumpliendo y que no tienen suficiente financiamiento. Atacar a empresas locales y regionales pequeñas <p>Selección de una estrategia general de ataque: una vez que tiene oponentes y objetivos claros, puede atacar de cinco maneras.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ataque frontal puro: igualar el producto, publicidad, precio y la distribución de su oponente. <ul style="list-style-type: none"> Será exitoso en la medida en que tenga más recursos la empresa que el ocupante (ventaja en cuanto a herramientas de marketing). Ataque frontal modificado: ofreciendo precios más bajos que el oponente. Mientras el líder no tome represalias y si el competidor convence al mercado de que su producto es tan bueno como el del líder. Ataque por los flancos (debilidades): concentración de la fuerza de la empresa contra la debilidad del oponente. <ul style="list-style-type: none"> • Equivale a identificar desplazamientos en los segmentos de mercado que están creando huecos o brechas y apresurarse a ocupar las brechas y convertirlas en segmentos fuertes. • Favorable a los retadores con menos recursos que sus oponentes. • Mayor probabilidad de éxito que el frontal. Ataque geográfico: encuentra áreas en las que el oponente está teniendo un desempeño inferior. Ataque por segmento: consiste en satisfacer necesidades del mercado que no se habían descubierto.



Retador del mercado	Ataque de envolver: es un intento por capturar una amplia tajada del territorio mediante un ataque relámpago. Implica lanzar una importante ofensiva en varios frentes. <ul style="list-style-type: none"> Tiene sentido cuando el retador dispone de mayores recursos y tiene razones para creer que un cerco rápido desmoralizará al oponente.
	Ataque de desvío: es la estrategia más indirecta. Implica pasar por alto al enemigo y atacar mercados más fáciles a fin de ampliar la base de recursos propia. Ofrece tres líneas tácticas: <ul style="list-style-type: none"> Diversificación en productos no relacionados. Diversificación en nuevos mercados geográficos. Adoptar nuevas tecnologías para suplantar los productos existentes.
	Ataque de guerrilla: efectuar ataques pequeños o intermitentes para acosar y desmoralizar al oponente y en algún momento lograr afianzarse de forma permanente en algunos segmentos. <ul style="list-style-type: none"> Generalmente la usan empresas pequeñas en contra de empresas mayores. Ataca mercados pequeños, aislados y débilmente defendidos. Se debe respaldar con un ataque más fuerte si es que se quiere derrotar al oponente.
	Recortes de precio selectivos
	Promocionales intensas
	Acciones legales.
	Selección de una estrategia específica de ataque: debe ir más allá de estrategias amplias para desarrollar estrategias más específicas; el éxito radica en combinar varias estrategias para mejorar su posición con el tiempo. <ul style="list-style-type: none"> Descuento de precio Productos más baratos Productos de prestigio Proliferación de productos Innovación de productos Mejores servicios Innovación en distribución Reducción de costos de fabricación Promoción publicitaria intensiva
	Seguidor de mercado
	Estrategias generales
	Falsificador: copia el producto y la presentación del líder y la vende en el mercado negro o a través de distribuidores faltos de ética.
Clonador: emula los productos del líder, su nombre y su presentación, con pequeñas variaciones.	
Imitador: copia algunas cosas del líder pero mantiene la diferenciación en términos de presentación, publicidad, precios, etc.	
Adaptador: toma los productos del líder y los adapta o mejora. Podría optar por vender a otros mercados; es común que el adaptador crezca para convertirse en retador.	
Ocupante de nicho	Busca ser líder en un mercado pequeño o nicho.
	Empresas con una participación baja de mercado total pueden ser muy rentables si ocupan de forma inteligente un nicho. <ul style="list-style-type: none"> Es muy rentable ocupar nichos porque el ocupante del nicho llega a conocer tan bien a sus clientes meta que satisface sus necesidades mejor que otras empresas que venden a ese nicho casualmente. Así mismo, el ocupante del nicho puede cobrar un precio considerablemente alto en comparación con sus costos; logra un margen alto, a diferencia de los que hacen marketing masivo que logran un volumen alto. Riesgo: que el nicho se seque o sea atacado; si esto ocurre la empresa se quedará con recursos altamente especializados que tal vez no tengan otros usos valiosos. En general es preferible ocupar varios nichos a ocupar uno solo. Las empresas que ingresan en un mercado deben poner la mira inicialmente en un nicho, no en todo el mercado.
	Escoger su campo de batalla cuidadosamente.
	Mantener bajos los costos desarrollando y produciendo su producto internamente.
	Innovar constantemente.
	Adquirir rivales más pequeños que ayuden a estirar y expandir su oferta.
	Crear unidades de negocios para servir a los nichos.
	Especialización: la base para ocupar con éxito un nicho es la especialización. <ul style="list-style-type: none"> Especialista de usuario final. Especialista en nivel vertical (e la cadena de valor de producción-distribución). Especialista por tamaño de clientes. Especialista en clientes específicos. Especialista geográfico. Especialista en producto o línea de productos. Especialista en características de productos. Especialista en taller de trabajos (adapta productos a clientes individuales). Especialista en calidad-precio. Especialista en servicio. Especialista de canal.
	Un ocupante de nicho de mercado sirve a segmentos pequeños del mercado que no atienden las empresas más grandes (por poco o ningún interés). Generalmente son empresas pequeñas que evitan competir con empresas más grandes.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 8, "Como enfrentar a la competencia"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



CAPÍTULO III

EL PLAN DE MARKETING

INTRODUCCIÓN

En los capítulos anteriores se conoció a fondo lo que implica una empresa y que papel juega la Ingeniería Industrial para apoyar el desempeño de las áreas funcionales de la misma; además, se estudió el concepto de marketing, el concepto de mercado, lo que es la mezcla de marketing para atacar mercados de manera efectiva y lo referente al entorno de marketing. Estos conocimientos solo tienen sentido en la medida en que sean ocupados para orientar de manera efectiva los esfuerzos de marketing en las empresas; es decir, su verdadero valor radica en la aplicación de éstos en la actividades que lleva a cabo una empresa para ganar mercados, y por ende para desarrollarse y crecer.

Como se ha mencionado, la razón de ser de este trabajo es ayudar a que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de un despacho de consultoría y capacitación empresarial, incremente dramáticamente sus ventas. La herramienta administrativa de la cual hace uso la Ingeniería Industrial y que se utiliza en la sección práctica del presente trabajo a fin de alcanzar los resultados esperados por esta empresa, es la planeación orientada al mercado o también conocida como planeación de marketing. Dado que el resultado de este trabajo es un plan de marketing detallado, resulta de suma importancia conocer cómo se desarrolla este tipo de plan y cómo éste integra los conocimientos anteriormente estudiados.

Con ello, el objetivo de este capítulo es conocer a profundidad qué es un plan de marketing, y la manera en que éste se estructura y se desarrolla (metodología). Esto permite llevar a cabo una mejor aplicación de los conceptos estudiados anteriormente y entender los elementos necesarios para la integración de un plan efectivo; lo que en consecuencia permite que la empresa antes citada alcance los resultados esperados.

El contenido de este capítulo está estructurado en función de dos tópicos principales: “Bases Administrativas” y “Planeación de Marketing”.

En cuanto a las “Bases Administrativas”, primera sección de éste capítulo, resulta necesario conocer los principios administrativos que permiten el desarrollo de planes. Para ello, en esta sección se explica lo que es la administración y el proceso administrativo; así mismo, en esta sección se estudia la planeación, considerando su descripción y sus niveles, a fin de entender integralmente esta disciplina que permite a las empresas programarse para el futuro deseado.

Lo que respecta a la sección de “Planeación de Marketing”, su contenido integra conocimientos referentes a esta disciplina que es clave para el éxito de las empresas en la función de ganar mercados. Para ello, se estudia lo que implica la administración y el proceso administrativo aplicados al marketing; así mismo, se estudia el proceso de planeación de marketing, presentando las bases para su desarrollo, la descripción del proceso y los pasos que se tienen que seguir para llevarla a cabo. Por otro lado, también se presenta con precisión la definición de plan de marketing, se revisan sus características, se exponen diversos modelos de planes de marketing, y se analiza lo referente a su implantación y control.

III.1 BASES ADMINISTRATIVAS

Dado que el campo de aplicación de la Ingeniería Industrial toca aspectos administrativos y que una de las herramientas administrativas que utiliza la Ingeniería Industrial es la que se va a presentar en la parte práctica de este trabajo (planeación de marketing), resulta muy importante conocer que implica la administración y como se desarrolla en una empresa.

III.1.1 LA ADMINISTRACIÓN

Como se ha revisado, la administración es una de las áreas más importantes de una empresa, su definición contrasta de acuerdo con diversos autores, como se muestra a continuación:¹⁸

DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN	
Autor	Definición
F. Tannenbaum	Empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y los grupos que comandan) para que todos los servicios se coordinen en el logro del fin de la empresa.
George R. Therry	Proceso que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutaos para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos.
E.F.L. Brech	Proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.
Cristóbal del Río González	Es la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de sus objetivos.
H. Fayoll	Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Fuente: diversos autores.

Considerando las definiciones, en términos generales, se puede decir que la administración es un proceso que se encarga de las operaciones de una empresa para que se alcancen los objetivos de la misma de manera eficiente, organizando recursos humanos, financieros y materiales. La administración se encarga de la orientación y manejo de la empresa a través de la dirección y vigilancia de sus actividades; tiene como principal función fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

III.1.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo involucra las siguientes cinco fases:



El proceso administrativo se fundamenta en cuatro principios generales:

¹⁸ Revisar Capítulo I.1.3 "Funcionamiento de una empresa"; "Operación de una empresa", pág. 9.



PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN	
Principio	Descripción
Universalidad	Explica lo valioso de la administración, ya que no hay empresa que no se administre.
Especificidad	El fenómeno administrativo requiere de habilidades, aptitudes y actitudes específicas y valiosas, requiere especial atención, no se da en automático por tener otros conocimientos.
Unidad temporal	La administración es un proceso que se aplica en el tiempo, pero a pesar de que es dinámica, al tener fases definidas y que siguen cierto orden, una fase puede coexistir con otra en un mismo instante, o inclusive todas las fases del proceso administrativo.
Unidad jerárquica	Cualquier persona con una posición dentro de la empresa en la que tenga que relacionarse con otras personas y manejarlas, tiene que saber administrar; cualquier responsable de un área o jefe tiene que administrar.

Fuente: apuntes de Administración; Facultad de Ingeniería, UNAM.
Principios de Administración; George R. Terry; Compañía Editorial Continental, México (CECSA), primera edición.

A) PLANEACIÓN

Planeación consiste en proyectar un futuro, utilizando la razón. Es la determinación de lo que se desea lograr; investigación de las condiciones futuras, hasta determinar un curso concreto de acción, con secuencias de operaciones, tiempos y unidades de medida.

Son las actividades o productos (planes) resultados de utilizar la razón pensando en el futuro, para aplicarlos posteriormente dentro de la empresa para alcanzar un objetivo determinado. Planear consiste en posicionarse en el futuro, regresar el presente y definir que se va hacer para llegar al fin determinado. Es responderse a la pregunta ¿Qué hacer?

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN	
Principio	Descripción
Contribución a los objetivos	La planeación debe llevarse a cabo siempre con un fin en mente, propósitos, lo que se pretende alcanzar.
Prevalencia	Es una fase del proceso administrativo que antecede a las otras fases. No es posible una buena administración si no hay un buena planeación, un buen resultado al qué hacer.
Extensión	La planeación debe comunicar y hacer saber a todos los participantes de la empresa sobre lo que se está pensando hacer.
Eficiencia	Al planear se debe considerar que los objetivos se alcancen de la mejor manera, con el mejor aprovechamiento de los recursos; la planeación considera el logro de resultados con la menor cantidad de recursos posibles.
Compromiso	La planeación de nada vale si no se toman acciones, si se planea se hace, debe de existir un compromiso para su realización.
Flexibilidad	La planeación considera la adaptación ante posibles cambios; un buen plan es mejor en tanto sea flexible y se anticipe a los hechos teniendo alternativas ante contingencias, capaz de hacer frente a las eventualidades.

Fuente: apuntes de Administración; Facultad de Ingeniería, UNAM.
Principios de Administración; George R. Terry; Compañía Editorial Continental, México (CECSA), primera edición.

B) ORGANIZACIÓN

Se considera como la estructura técnica de las relaciones entre jerarquías (autoridad y responsabilidad), funciones (división de actividades) y obligaciones.

Consiste en agrupar elementos, asignar o delegar responsabilidad y autoridad y coordinar grupos; entendiéndose por esto, de revisar que lo que se esté haciendo se lleve a cabo de manera armoniosa. Es responderse a la pregunta ¿Cómo hacerlo?

La organización, se lleva a cabo a través de cuatro puntos fundamentales:

- **División del trabajo:** dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por personas o grupos.
- **Departamentalización:** combinar tareas en forma lógica y eficiente.
- **Jerarquización:** especificar quién depende de quién.
- **Coordinación:** mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración.



PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	
Principio	Descripción
De especialización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consiste en reducir racionalmente el campo de actividad de los integrantes de la empresa, a fin de lograr que cada quien haga mejor las cosas. ➤ En la medida que se reduzca el campo de acción de alguien, se harán mejores las cosas; una sobre especialización no es recomendable, ni tampoco el orientarse a hacer demasiadas cosas dentro de la organización.
De unidad de mando	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Este principio enmarca que nunca un individuo debe tener más de una autoridad (jefe directo) sobre una misma actividad.
De equilibrio autoridad - responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se puede responsabilizar a nadie, si no se le dota de autoridad para hacerlo. ➤ En la medida que se tengan responsabilidades, de igual manera se debe tener autoridad; la responsabilidad no puede estar por arriba o por debajo de la autoridad, implica igual magnitud.
De equilibrio dirección – control	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resulta fundamental que en la organización, los responsables tengan controles para poder tomar decisiones. ➤ Implica que tanto el responsable puede decidir sobre sus subordinados; es decir, en función de que tanto se va dirigir, será la cantidad de controles requerida.

*Fuente: apuntes de Administración; Facultad de Ingeniería, UNAM.
Principios de Administración; George R. Terry; Compañía Editorial Continental, México (CECSA), primera edición.*

C) INTEGRACIÓN

Implica suministrar y articular los medios necesarios para el funcionamiento de la empresa. La integración dentro del proceso administrativo, consiste en la obtención y unión funcional de los elementos (recursos materiales, humanos y sistémicos) de acuerdo con lo que se determinó en la planeación y organización, a fin de que la empresa funcione. Es responder a la pregunta ¿Con qué recursos?

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN	
Principio	Descripción
Adecuación de la persona al puesto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esta fase se encarga de buscar personas que se ajusten perfectamente al perfil del puesto, en cuanto a conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que demandan el desempeño de las funciones. ➤ La persona no debe estar por debajo del perfil ni por encima del mismo.
Aprovisionamiento de elementos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consiste en que se debe dotar al individuo de todo lo necesario para su desempeño dentro de la empresa, ya sea de elementos materiales, como equipo y un lugar digno de trabajo, así como de elementos no materiales, como la autoridad y la responsabilidad. ➤ Dotarlo de lo necesario para que pueda trabajar y desarrollarse de manera eficiente.
Introducción adecuada	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resulta fundamental que se oriente y entere al individuo de lo que es la empresa y de lo que implica el desempeño de su puesto.

*Fuente: apuntes de Administración; Facultad de Ingeniería, UNAM.
Principios de Administración; George R. Terry; Compañía Editorial Continental, México (CECSA), primera edición.*

Implica selección, introducción y desarrollo de personal; selección e integración de bienes y materiales.

D) DIRECCIÓN

Implica impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de la empresa, para cumplir colectiva y eficazmente los planes señalados. Esta fase del proceso administrativo, consiste en llevar a cabo lo planeado, delegando responsabilidades y ejecutando la autoridad; sin perder de vista lo que se lleve a cabo por medio de la supervisión, motivando al personal, con una comunicación efectiva y ejerciendo y promoviendo el liderazgo. La dirección implica acción, hacer las cosas.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN	
Principio	Descripción
Dirigir hacia los objetivos	Consiste en tener presente la misión (razón de ser) de la empresa y dirigir en ese sentido; un directivo tiene que lograr la misión de la empresa a pesar de las diferencias.
Armonía de los objetivos	Las personas y los grupos funcionan de manera diferente en una empresa, por tal motivo, se tienen que conciliar par orientarlos a un mismo fin.
Unidad de mando	Resulta fundamental que las personas no tengan más de una autoridad (jefe) para una función.

*Fuente: apuntes de Administración; Facultad de Ingeniería, UNAM.
Principios de Administración; George R. Terry; Compañía Editorial Continental, México (CECSA), primera edición.*



La dirección implica mando o autoridad (ejercicio y delegación), comunicación y supervisión.

E) CONTROL

La fase del control dentro del proceso administrativo constituye una función de suma importancia, ya que permite medir los resultados. Consiste en revisar o verificar lo realizado y de ser necesario se actúa en consecuencia; medir los resultados reales en relación con los resultados esperados. Es responderse a las preguntas ¿Con qué resultados? ¿Cuánto se ha hecho?

El proceso de control está constituido por tres puntos fundamentales:

- *Establecimiento de normas:* consiste en establecer el patrón de comparación, referencia o estándar contra el que se va a medir.
- *Comparación de resultados vs. normas:* operar los controles para comparar lo realizado contra lo que se quería realizar. Revisión o evaluación de lo hecho con lo estimado.
- *Corrección de desviaciones en su casa:* una vez comparados los resultados obtenidos con lo esperado, se interpretan los resultados. Se tiene que revisar si lo que está mal planteado es la norma o bien el desempeño de lo evaluado, con base en ello, se toman acciones pertinentes a través de correcciones y arreglos.

Es importante mencionar que los mejores controles son los que detectan las desviaciones antes de que un problema ocurra. Algunas áreas de control son: ventas (volumen, precio), producción (tiempos, métodos de trabajo, eficiencia, eficacia), distribución (unidades de producto, tiempo de entrega), cobranza (antigüedad de cuentas por cobrar), contabilidad y finanzas (estados financieros, costos, presupuestos), auditoría externa e interna, auditoría integral (evaluación funcional de la empresa).

III.1.2 LA PLANEACIÓN

La planeación es uno de los ejes fundamentales para el desarrollo de una empresa; toda área dentro de una organización practica la planeación, deben de realizar planes, de ahí su importancia de estudiarla con mayor profundidad.

A fin de conocer a profundidad en que consiste un plan orientado al mercado (plan de marketing), resulta necesario revisar algunos conceptos referentes a la planeación, los cuales serán revisados a continuación.

III.1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA PLANEACIÓN

Como se revisó anteriormente, la planeación es la primera fase del proceso administrativo que consiste en proyectar un futuro, utilizando la razón; es la determinación de lo que se desea lograr y la investigación de condiciones futuras, hasta determinar un curso concreto de acción, con secuencias de operaciones, tiempos y unidades de medida. La planeación es más un factor de tipo social que un estudio exacto, es el querer llegar a hacer algo a través de una metodología, es más una actitud.

En términos generales se puede decir que la planeación es simplemente uniforme sistemática para que una organización intente controlar su futuro. Los resultados de la planeación son por lo general de largo plazo, pero se fundamente en resultados inmediatos o de corto plazo.

Existen beneficios implícitos en la planeación:

- Estimula el pensamiento sistemático acerca del futuro.
- Induce a mejorar la coordinación.
- Establece estándares de desempeño para medir los resultados.
- Proporciona una base lógica para la toma de decisiones.
- Mejora la habilidad para enfrentar el cambio.
- Aumenta la capacidad para identificar oportunidades.

Existen diferentes etapas generales en la planeación, como se muestra a continuación.



ETAPAS BÁSICAS EN LA PLANEACIÓN	
Etapa	Descripción
Análisis de la situación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Antes de desarrollar cualquier plan de acción, las personas que toman las decisiones deben comprender la situación actual y las tendencias que afectan el futuro de la organización. ➤ Deben evaluar problemas y oportunidades presentados por los compradores, competidores, costos y cambios regulatorios. ➤ Así mismo deben de identificar las fortalezas y las debilidades de la empresa.
Establecimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una vez formulado el análisis de la situación, las personas que toman las decisiones deben establecer los objetivos específicos. ➤ Los objetivos identifican el nivel de rendimiento que la organización espera lograr en alguna fecha futura, dadas las realidades de los problemas y las oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades específicas de la empresa.
Desarrollo de estrategias y programas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para lograr los objetivos establecidos, las personas que toman las decisiones deben desarrollar tanto las estrategias (acciones de largo plazo para alcanzar los objetivos) como los programas (acciones específicas de corto plazo para implantar las estrategias).
Suministro de coordinación y control	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los planes muy amplios frecuentemente incluyen múltiples estrategias y programas. ➤ Cada estrategia y cada programa debe ser responsabilidad de un gerente diferente. ➤ Debe desarrollarse algún mecanismo que garantice que las estrategias y los programas se pondrán en práctica efectivamente.

Fuente: *Elementos de Administración; Harold Koontz, Cyril O' Donnell y Heinz Wehrich; McGraw-Hill, tercera edición.*

III.1.2.2 NIVELES DE PLANEACIÓN

El alcance que tiene la planeación, está en función del tiempo que contemplan sus planes. Dependiendo de los resultados esperados en un periodo de tiempo determinado serán los niveles de planeación que desarrollará una empresa. La planeación contempla tres niveles fundamentales, como se muestra a continuación:

NIVELES DE PLANEACIÓN		
Nivel	Descripción	Periodo
Planeación Estratégica	Plan que abarca aspectos globales, amplios, genéricos y de largo plazo.	5 años o más
Planeación Táctica	Plan que se concentra en el mediano plazo.	Un año
Planeación Operacional	Plan que vigila la rutina, se asegura de que el personal ejecute tareas y operaciones.	Menos de un año

Fuente: *Plan de Marketing Paso a Paso, Una Guía Práctica para lanzar con éxito productos; Vicente Ambrocio; Prentice Hall, primera edición.*

Los planes referentes a los diferentes niveles de planeación tienen un proceso de retroalimentación entre los niveles; es decir, el plan estratégico alimenta al plan táctico, y el plan táctico al plan operacional. La planeación es una actividad que puede ser desempeñada por cualquier área de la empresa, ya que cualquier ejecutivo planea sus actividades diarias. La diferencia entre la planeación estratégica y la planeación táctica es el alcance de ambas. Mientras la planeación táctica involucra sólo un área, la planeación estratégica involucra a todas las áreas funcionales de la empresa; es decir, requiere de la participación de los directivos de todas las áreas, ya que cada una de las estrategias y actividades diseñadas tendrá influencia directa en las actividades de las demás áreas.

A) PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una de las principales herramientas administrativas de las cuales se hace uso para promover el crecimiento sostenido de las empresas. La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a posicionar a una empresa de manera estratégica a largo plazo.

Se dice que la primera fuente de frustración del ser humano es el no realizar sus sueños, la planeación estratégica está orientada a alcanzar esos grandes objetivos. Consiste en la selección de los objetivos mayores de la empresa, de las estrategias que serán adoptadas para poder alcanzar estos objetivos y de la definición de las fuentes de recursos.

El plan estratégico se encarga de vigilar el largo plazo y ayuda a la organización a posicionarse en relación con su futuro; sin embargo, la definición de largo plazo depende de las características del negocio, de la organización en sí y del mercado en el que actúa.



Antecedente

Los conceptos y herramientas en que se basa la planeación estratégica surgieron en los años setenta como consecuencia de una sucesión de sacudidas que sufrió la industria estadounidense: la crisis energética, una inflación de dos dígitos, estancamiento económico, victorias competitivas de los japoneses, desregulación de industrias clave. Las empresas estadounidenses ya no podían depender de proyecciones del crecimiento para planear la producción, ventas y utilidades.

Alcance de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica, permite que la empresa defina su rumbo, conozca objetivamente su situación actual, resuelva problemas y alcance iniciativas (metas) de corto y mediano plazo, para lograr objetivos estratégicos que permitan alcanzar el fin de la empresa a un largo plazo, buscando fundamentalmente su desarrollo y crecimiento. El alcance de la planeación estratégica, en cuanto a resultados, el mayor que el alcance de los otros niveles de planeación (táctica y operacional). Lo que busca la planeación estratégica es posicionar a la empresa en el largo plazo, y se vale de los otros niveles de planeación para conseguirlo.

En este contexto, la planeación estratégica considera a la empresa como un todo, permite valorar todas las áreas de la empresa y definir objetivos que busquen el desarrollo de la empresa en un periodo de tiempo mayor; es decir, la planeación estratégica permite integrar acciones e iniciativas que involucran distintas áreas de la empresa para obtener resultados parciales en el corto y mediano plazo, los cuales en su conjunto harán sinergia para alcanzar los objetivos de la empresa y de esa manera poder acceder al posicionamiento de la misma en el largo plazo. Para alcanzar el fin de la empresa a largo plazo (tercer nivel), tienen que alcanzarse objetivos (segundo nivel) y para ello se requiere la definición de proyectos independientes (primer nivel) que se desarrollan paralelamente y que permiten alcanzar metas o productos terminados parciales.

Metodología de la Planeación Estratégica

El modelo ordenado o procedimiento que se sigue para llevar a cabo la planeación estratégica de una empresa, considerando la observación de diversas fuentes, se puede integrar en los siguientes pasos:



Fuente: apuntes de Planeación; Facultad de Ingeniería, UNAM.
Planeación Estratégica; George A. Steiner; Compañía Editorial Continental, México (CECSA), primera edición.

Es importante mencionar que quienes llevan a cabo la planeación estratégica de la empresa son los responsables (nivel directivo) de la misma, ya que son ellos quienes pueden tomar decisiones y llevar a cabo iniciativas que favorezcan el desempeño de la empresa. Claro, para desarrollar la planeación estratégica en la empresa, se requiere de información que generan los mandos medios y el personal en general (nivel operativo), pero ellos no participan activamente en la planeación, solo son transmisores de información.

Para el desarrollo de la planeación estratégica, se requiere de un líder estratégico, quien será el responsable de dirigir el desarrollo de la metodología, desde la definición de la misión hasta la definición del plan de negocios de la empresa.

A continuación se presentan la descripción de estos elementos.



METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Fase	Elementos
A. PARTE FILOSÓFICA	<p>Misión</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La misión de una empresa es la razón de ser o existir de la empresa; define el rumbo de la empresa. ◆ La organización existe para lograr algo, tiene un propósito específico. ◆ Es responderse ¿Para qué existe la empresa? ◆ Ésta impulsa a la empresa. <p>Visión</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La visión consiste en cómo vemos a nuestra empresa en un futuro, es como soñamos ver a nuestra empresa. ◆ La visión da a la empresa una dirección que seguir durante los próximos años, es el resultado de nuestros sueños en acción. ◆ Ésta atrae a la empresa. <p>Valores y principios</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Los valores son los aspectos o características que identifican lo que es valioso, importante y fundamental para la empresa. ◆ Los principios, son aquellos aspectos o características que norman la conducta del individuo o empresa. ◆ Contienen a la empresa en un marco que le permita ser impulsada por la misión y atraída por la visión.
B. ANÁLISIS	<p>◆ La parte analítica de la metodología de la planeación estratégica, permite conocer a profundidad a la empresa.</p> <p>◆ Consiste en distinguir y separar factores que definen la realidad de la empresa.</p> <p>◆ Se puede considerar como un examen o estudio de carácter cualitativo, sustentado en hechos, que se le hace a la empresa a fin de descubrir los factores que definen su situación actual, los que representan su potencial como empresa y los que representan su problemática.</p> <p>◆ Así mismo, permite conocer aquellas percepciones que tiene la empresa que establecen un marco de referencia para su desempeño.</p> <p>Diagnóstico de la Situación Actual (análisis FODA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Permite identificar y analizar factores que ayudan evaluar la naturaleza de la empresa. ◆ Trata de conocer la realidad objetiva que vive la empresa actualmente (la realidad tal cual es), dejando a un lado las percepciones y las interpretaciones que pueden llegar a distorsionar la realidad. ◆ Debe de estar sustentado con hechos, tanto los que favorecen como los que afectan a la empresa, permitiendo un análisis objetivo. ◆ Considera tanto un diagnóstico interno (fuerzas y debilidades), producto de su operación diaria (áreas operativas),¹⁹ como un diagnóstico externo (oportunidades y amenazas), producto del entorno en la que se encuentra inmersa. <p>Análisis de Factores Positivos (activos estratégicos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Permite conocer que es lo mejor que tiene la empresa para poder orientar la planeación de la empresa. ◆ Los factores favorecen a la empresa en su desempeño (fuerzas y oportunidades) también se les considera activos estratégicos, por ser un factor que le hace ganar dinero, directa o indirectamente. ◆ En la medida que se exploten dichos factores en la planeación mejor serán los resultados para la empresa (alcance de la visión). <p>Identificación de la Problemática (pasivos estratégicos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Permite conocer cuales son los problemas estratégicos que enfrenta la empresa y orientar la planeación a atacarlos. ◆ La problemática de la empresa está determinada por aquellos factores que influyen negativamente a la empresa (debilidades y amenazas). ◆ A los factores que constituyen los problemas estratégicos de la empresa se les conoce como pasivos estratégicos, ya que de alguna manera le hace perder dinero, directa o indirectamente. <p>Análisis de Paradigmas</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Los paradigmas son la forma de ver las cosas, mapas que la mente crea. El paradigma se emplea con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. ◆ El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos; los paradigmas son la fuente de nuestras actitudes y conductas. ◆ Los paradigmas son reglas y reglamentos que hacen dos cosas: establecen límites y ayudan a resolver exitosamente problemas dentro de esos límites. ◆ Permite identificar, analizar y romper los paradigmas que afectan el desempeño de la empresa, limitando su desarrollo y crecimiento. ◆ Ayuda a definir un marco de referencia, sustentado a través de reglas y reglamentos, que permitan un modo distinto de pensar y actuar a favor de la empresa, lo cual permite una mejor orientación del plan. ◆ Facilita la consecución de resultados significativos que acerquen a la empresa al logro de sus objetivos.

Continúa >

¹⁹ Revisar Capítulo I.1.3 "Funcionamiento de una empresa"; "Operación de una empresa", pág. 8.



METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA continuación		
Fase	Elementos	
C. PLANEACIÓN <ul style="list-style-type: none"> ➤ Esta parte de la metodología se orienta a desarrollar objetivos y estrategias que permitan posicionar a la empresa a largo plazo. ➤ A través de obtener resultados parciales contundentes a corto y mediano plazo, derivados de proyectos que se desarrollan paralelamente y que constituyen el plan de negocios de la empresa. ➤ En el desarrollo de la planeación, se requiere revisar a profundidad cada uno de los pasos anteriores de esta metodología. 	<p>Establecimiento de Objetivos Estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los objetivos estratégicos son el fin último de la planeación estratégica; son los fines que permiten alcanzar la visión definida por la empresa. ➤ Sus características son: <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos deben ser <i>claros</i>. • Los objetivos deben ser <i>medibles</i>. • Los objetivos deben de estar <i>acotados en tiempo y costo</i>. • Los objetivos definitivamente tienen que ser <i>alcanzables</i>. <p>Desarrollo de Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Una estrategia es la forma de conseguir un objetivo. ➤ Es una serie de pasos (lógicos y sistémicos) estructurados en el tiempo que se deben de cumplir para alcanzar el objetivo; cada paso representa una meta, por lo tanto la estrategia también se puede considerar como un grupo de metas. ➤ Las metas o pasos, son los productos terminados parciales de la planeación estratégica. ➤ La empresa tiene diversas opciones de estrategia para alcanzar el fin deseado (diferentes caminos); deberá escoger la que la lleve a la consecución del objetivo de mejor manera, en cuanto a utilización y aprovechamiento de recursos (materiales, humanos y sistémicos). ➤ Permite definir los pasos (metas) para cumplir cada objetivo y definir un responsable, su fecha de inicio, fecha de terminación, producto (entregable, indicador) y presupuesto aproximado. <p>Plan de Negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El plan de negocios (Business Plan) es el documento final de la planeación estratégica. Éste indica el “qué”, “cómo”, “quién”, “cuándo” y “con qué”, para alcanzar los objetivos y llevar el control en la implantación, y poder acceder al logro de la visión de la empresa a largo plazo. ➤ El plan de negocios debe contener objetivos y estrategias (grupo de metas) por cada objetivo. 	
	D. OPERACIÓN <p>Una vez que se tiene el plan de negocios, es fundamental que se pase del pensamiento (planear-estrategia) a la acción (hacer-operación).</p>	<p>Implantación²⁰</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lo más importante de la planeación estratégica es su puesta en marcha, su implantación. ➤ De nada sirve contar con un excelente plan de negocios si éste no se lleva a cabo integralmente; el promover el desarrollo y crecimiento de la empresa requiere de acciones no solo de pensamientos, ideas o documentos. ➤ La implantación implica poner en funcionamiento el plan de negocios, aplicarlo en su totalidad para alcanzar los objetivos y los resultados esperados. ➤ Consisten en poner en ejecución cada uno de los pasos que describe el plan. ➤ Para ello, se requiere de un líder operativo, quien será el responsable de dirigir la implantación del plan de negocios y su control. ➤ El líder operativo deberá tener este proyecto como responsabilidad única. <p>Control²¹</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El control implica comprobar e inspeccionar que el plan de negocios se esté desarrollando de manera efectiva en la empresa (revisión de lo realizado), y de ser el caso también implica intervención (acciones correctivas) para garantizarlo. ➤ El control permite medir los resultados del plan de negocios, ya que revisa lo realizado.

Fuente: apuntes de Planeación; Facultad de Ingeniería, UNAM.
 Planeación Estratégica; George A. Steiner; Compañía Editorial Continental, México (CECSA), primera edición.

Orientación al Mercado

En la actualidad, a la planeación estratégica se ha orientado cada vez más hacia el mercado. La planeación estratégica orientada al mercado se entiende como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.

En este contexto, la planeación estratégica implica adaptar a la empresa para que aproveche las oportunidades en su ambiente en constante cambio; en general es un proceso administrativo orientado a igualar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo plazo.

20, 21 Revisar Capítulo III.1.1 “La Administración”; “Proceso Administrativo”, pág. 96.



La planeación estratégica orientada al mercado tiene como principal objetivo el hacer que la empresa gane mercados. El propósito de la planeación estratégica debe ser modelar los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento. La meta principal es ayudar a la empresa a seleccionar y organizar sus negocios a fin de mantener a la empresa saludable, incluso cuando sucesos inesperados afectan negativamente cualquiera de sus negocios o líneas de productos específicos.

Esta orientación de la planeación estratégica requiere acciones en tres áreas clave: *manejar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones; evaluar los puntos fuertes de cada negocio tomando en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y la posición y función de la empresa en ese mercado: la estrategia.*

❖ **Proceso de planeación estratégica**

Para entender la planeación estratégica es preciso mencionar que la mayor parte de las empresas grandes constan de cuatro niveles de organización: *Nivel Corporativo, Nivel Divisional, Nivel de Unidades de Negocio, Nivel de Productos*

Con ello se tiene que la planeación estratégica se efectúa en los niveles corporativo, divisional, de unidad de negocios; influyendo también en la planeación a nivel de producto. En las empresas de menor tamaño generalmente el nivel corporativo corresponde al nivel divisional.

El centro corporativo tiene la responsabilidad de poner en marcha el proceso de planeación estratégica. Se encarga de diseñar un *plan estratégico corporativo* que guíe a toda la empresa y toma decisiones respecto a la cantidad de recursos que asignará a cada división, así como qué negocios conviene iniciar o eliminar; con la estrategia corporativa se establece el marco dentro del cual las divisiones y unidades de negocios preparan sus planes estratégicos.

Cada división también debe establecer un *plan divisional* que cubre la asignación de fondos a cada unidad de negocios dentro de la división. Es importante mencionar que en las empresas de menor tamaño el proceso de planeación estratégica comienza a este nivel, es decir, a nivel de unidad productiva, o empresa.

Por otro lado cada unidad de negocios crea un *plan estratégico de unidad de negocios* que conduzca a esa unidad hacia un futuro próspero; para cada uno de sus negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego que le permita alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Con esta planeación estratégica a nivel de negocios, se puede influir a nivel de producto; con ello cada nivel de producto (línea de productos, marca) dentro de la unidad de negocios desarrolla un *plan de marketing* para lograr sus objetivos en el mercado. En la siguiente tabla se detalla en cada nivel de planeación estratégica.

B) PLANEACIÓN TÁCTICA

La planeación táctica involucra sólo un área, contempla un departamento o una división en particular. El responsable de este nivel de planeación se ocupa de la interpretación de la planeación estratégica acercándola más al mercado por medio de planes específicos para cada departamento o división. Como se mencionó anteriormente, la planeación táctica se genera a partir de la planeación estratégica, debido a que los planes referentes a los diferentes niveles de planeación tienen un proceso de retroalimentación entre los niveles.

Los planes que contempla son llamados *planes tácticos*; estos planes se concentran en el mediano plazo. Algunos ejemplos de planes tácticos son los planes financieros (emitir acciones para aumentar el capital), planes de producción (construir una fábrica nueva), planes de recursos humanos (contratar y entrenar nuevos empleados), e incluso, planes de marketing táctico (lanzar un nuevo producto) a mediano plazo (un año), etc.

C) PLANEACIÓN OPERACIONAL

Este nivel de planeación operacional contempla el corto plazo. La planeación operacional se genera a partir de la planeación táctica; es decir, a partir de los lineamientos que se derivan de los planes tácticos, se desarrollan los planes operacionales.

Como se revisó con anterioridad, los planes operacionales se encargan de vigilar la rutina, para asegurarse de que todas las personas ejecuten las operaciones determinadas por la organización. Algunos ejemplos de planes operacionales son procedimientos, presupuestos, programas y reglamentos.



PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA – ORIENTACIÓN AL MERCADO		
Nivel	Descripción	Elementos
Planeación estratégica corporativa y divisional	<p>➤ Al preparar declaraciones de misión, política, estrategia y metas, la oficina central establece el marco general dentro del cual las unidades de negocio deben preparar sus planes.</p> <p>➤ Algunas corporaciones (divisiones) dan mucha libertad a sus unidades de negocios para fijar sus propias metas y estrategias en cuanto a ventas y utilidades.</p> <p>➤ Otras establecen metas para sus unidades de negocios pero les permiten desarrollar sus propias estrategias.</p> <p>➤ Otras más fijan las metas y participan intensamente en las estrategias de las unidades de negocios.</p>	<p>La estrategia corporativa implica cuatro actividades o puntos clave de la planeación estratégica realizada a nivel empresa, que son las bases para llevar a cabo la planeación a nivel unidades de negocio son:</p> <p>Definición de la misión corporativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toda organización existe para lograr algo. ➤ Su propósito específico debe estar debidamente claro. ➤ La misión debe ser compartida en toda la empresa. <p>Establecimiento de unidades estratégicas de negocios (UEN)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las definiciones de un negocio con base en el mercado son superiores a las definiciones con base en un producto o servicio. ➤ Un negocio se debe ver como un proceso de satisfacción de clientes (perduran con el tiempo), no como un proceso productor de bienes (transitorios). ➤ Un negocio se puede definir en términos de tres dimensiones: grupos de clientes, necesidades de clientes, tecnología. ➤ Las características de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) son: <ul style="list-style-type: none"> • Es un solo negocio o un conjunto de negocios que se pueden planear con independencia del resto de la empresa. • Tiene su propio conjunto de competidores. • Tiene un responsable de la planeación estratégica y utilidades que controla la mayor parte de los factores que influyen en las utilidades. ➤ Las empresas normalmente manejan negocios diferentes, cada uno de los cuales requiere su propia estrategia. <p>Asignación de recursos a cada UEN</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Al identificar las unidades estratégicas de negocios de la empresa, pueden crearse estrategias individuales y asignar el financiamiento adecuado. ➤ La cartera de negocios de una empresa, en términos de UEN, puede registrar éxitos pasados así como incluir opciones en el futuro. ➤ Resulta indispensable utilizar herramientas analíticas para clasificar las UEN según su potencial para generar utilidades (modelos de cartera). <p>Planeación de nuevos negocios, reducción de los negocios viejos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los planes que una empresa en general tiene para sus unidades de negocio existentes le permiten proyectar las ventas y utilidades totales. ➤ Es común que esas cifras proyectadas sean menores de lo que la dirección general de la empresa quisiera (brecha de planeación estratégica). <ul style="list-style-type: none"> • Cuando la curva que representa ventas esperadas durante los próximos años (determinado periodo de tiempo) de la cartera de negocios actual de la empresa, se encuentra por debajo de la curva que describe las ventas que desea tener la empresa en general en el mismo periodo. • Se presenta cuando la empresa quiere crecer con mucha mayor rapidez de lo que permitirán sus negocios actuales. ➤ Si existe una brecha de planeación estratégica entre las ventas futuras deseadas y las ventas proyectadas, la dirección general tendrá que desarrollar o adquirir negocios nuevos para salvar esa brecha. ➤ Las empresas tienen tres <i>opciones de crecimiento</i>. <ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades para lograr un crecimiento adicional con los negocios actuales de la empresa (<i>oportunidades de crecimiento intensivo</i>). • Identificar oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados con las UEN actuales de la empresa (<i>oportunidades de crecimiento integrante</i>). • Identificar oportunidades de añadir negocios atractivos no relacionados con los negocios actuales de la empresa (<i>oportunidades de crecimiento por diversificación</i>). ➤ Considerar la reducción de tamaño de negocios viejos <ul style="list-style-type: none"> • Las empresas no tan sólo deben desarrollar negocios nuevos, sino también cosechar o desinvertir cuidadosamente en negocios viejos y cansados, a fin de liberar recursos necesarios y reducir los costos. • Los negocios débiles requieren una proporción excesiva de la dirección general. • Los directivos se deben concentrar en las oportunidades de crecimiento de la empresa, y no malgastar recursos tratando de salvar negocios que están viniendo a menos.

Continúa >

**PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA – ORIENTACIÓN AL MERCADO cont.**

Nivel	Elementos
Planeación estratégica de negocios	Los pasos que contempla a planeación estratégica a nivel de unidades de negocios son
	Misión de negocios
	Cada unidad de negocios necesita definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la empresa.
	Análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas)
	La evaluación general de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos.
	Análisis del entorno externo (análisis de oportunidades y amenazas)
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una unidad de negocios tiene que vigilar las fuerzas clave del <i>macroentorno</i> (demográfico-económicas, tecnológicas, político-legales y socio-culturales) y los actores importantes del <i>microentorno</i> (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad de obtener utilidades.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un propósito principal de la exploración del entorno es distinguir nuevas oportunidades de marketing (área de necesidad de los compradores en la que una empresa puede tener un desempeño rentable).
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las oportunidades se pueden clasificar según su atractivo y su probabilidad de éxito.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La probabilidad de éxito de la empresa depende de si sus puntos fuertes en el negocio no sólo coinciden con los requisitos clave para el éxito en el mercado meta, sino también exceden los de sus competidores.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Algunos acontecimientos del entorno externo representan riesgos o amenazas. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un riesgo o amenaza del entorno es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causará un deterioro en las ventas o utilidades. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los riesgos o amenazas se deben clasificar según su gravedad y su probabilidad de ocurrencia. 	
Análisis del entorno interno (análisis de fuerzas y debilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cada unidad estratégica de negocio necesita evaluar sus fuerzas y debilidades internas periódicamente. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No solo es percibir oportunidades atractivas, sino contar con las aptitudes para aprovecharlas con éxito. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar las aptitudes de marketing, financieras, de fabricación y de organización, y califica cada factor 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La pregunta importante es si el negocio debe limitar o no a las oportunidades para las que posee las fuerzas requeridas o si debe considerar mejores oportunidades para las que podría tener que adquirir o desarrollar ciertas fortalezas. 	
Formulación de metas	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una vez que la empresa ha efectuado el análisis FODA, puede proceder a establecer metas específicas para el periodo de planeación. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El término metas describe objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La conversión de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, implantación y control. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Casi todas las unidades de negocios se fijan una combinación de objetivos que incluyen rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación de mercado, limitación de riesgos, innovación y reputación. 	
Formulación estratégica	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las metas indican lo que una unidad de negocios quiere lograr; una estrategia es un plan de juego para alcanzar las metas. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toda UEN debe adaptar una estrategia para alcanzar sus metas, que consiste en una <i>estrategia de marketing</i>, y una <i>estrategia de tecnología</i> y <i>estrategia de fuentes</i> que sean compatibles. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existen tres tipos genéricos de estrategias de marketing que se pueden, punto de partida para el razonamiento estratégico: <i>liderazgo general de costos</i> (reducir costos), <i>diferenciación</i> (desempeño superior en un área de beneficio), o bien <i>enfoque</i> (concentración en uno o más segmentos reducidos del mercado). 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las empresas también necesitan socios estratégicos para ser eficaces (alianzas estratégicas). 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formar alianzas estratégicas con empresas que complementan o apalancan sus capacidades y recursos 	
Formulación de programas	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una vez que la unidad estratégica de negocios ha desarrollado sus estrategias principales, deberá diseñar programas de apoyo detallados. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una vez formulados los programas de marketing, el personal de marketing debe estimar sus costos. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se debe aplicar contabilidad de costos basada en actividades a cada programa de marketing para determinar su probabilidad de que produzca suficientes resultados para justificar su costo. 	
Implantación (implantar los programas)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados podrían ser inútiles si la empresa no los implanta con cuidado. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La implantación requiere soporte: los primeros tres elementos (estrategia, estructura y sistemas) se consideran el hardware del éxito; los otros cuatro (estilo, habilidades, personal y valores compartidos) constituyen el software. 	
Retroalimentación y control	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Al implantar su estrategia, la empresa necesita mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Algunos entornos son relativamente estables de un año al siguiente. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Otros entornos evolucionan lentamente de forma más o menos predecible, pero otros más sufren cambios importantes rápidos e impredecibles. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa debe estar conciente de que el mercado cambiará; cuando eso suceda, la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos. 	

Fuente: Dirección de Marketing; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



III.1.2.3 TIPOS DE PLANES

Un plan es esencialmente una declaración de lo que la organización espera alcanzar, como hacerlo y cuando lograrlo. Lo que se deriva de la planeación, independientemente del nivel del que se trate, son los planes; es decir, son el resultado final del ejercicio de planeación. Los planes son herramientas que permiten a las empresas establecer un vínculo entre la creación de una idea (pensamiento) y la realidad (acción) en la consecución de los objetivos planteados.

El hecho de planear permite a las empresas tener una base más sólida en cuanto a los resultados que obtendrán si llevan a aplicar de dicho plan. Los planes más comunes en el contexto empresarial son: plan de negocios; plan de marketing; plan de administración; plan de productos y servicios; plan de operaciones; plan financiero, entre otros.

III.2 PLANEACIÓN DE MARKETING

Una vez conocidas las bases administrativas que dan soporte a una empresa, se puede dar paso a conocer a profundidad la herramienta administrativa que utiliza la Ingeniería Industrial para mejorar el desempeño de las empresas y promover su crecimiento en el mercado. La herramienta administrativa que se empleará en la parte práctica de este trabajo es la planeación aplicada al marketing, por ello resulta fundamental conocer a detalle los conceptos que sustentan el desarrollo de un plan de marketing.

III.2.1 LA ADMINISTRACIÓN DE MARKETING

Después de conocer los conceptos fundamentales del marketing, y como funciona la administración general en una empresa, es importante saber cómo el marketing debe ser administrado para poder garantizar los resultados deseados, para poder llevar un control y un orden del mismo. La administración de marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

Se puede definir la administración de marketing como el análisis, la planeación, la ejecución y el control de los programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios beneficiosos con los compradores meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización. Implica administrar la demanda, lo que a su vez supone administrar las relaciones con los clientes. Es un proceso de exploración del ambiente, mediante el análisis de las oportunidades de mercado, diseño de estrategias de marketing e implantación y control efectivos.

Toda empresa de negocios requiere que las actividades de marketing sean coordinados completamente y bien administradas; y que el ejecutivo responsable de marketing participe en la planeación de la empresa; así mismo, debe de llevar una dirección y un control para mejorar o hacer modificaciones pertinentes a los planes y programas diseñados, con el fin de alcanzar sus objetivos.

III.2.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL MARKETING

Si se considera lo que implica el proceso administrativo, anteriormente descrito, es posible aplicarlo al marketing, como se muestra a continuación:²²

PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL MARKETING	
Etapa	Descripción
1. Planear un programa de marketing	Incluye la fijación de objetivos, selección de estrategias y tácticas para obtener los objetivos
2. Implantación	Implica formar y organizar el grupo de marketing y dirigir las operaciones actuales de la organización de acuerdo con el plan.
3. Evaluación del desempeño	Significa comparar resultados con objetivos

Fuente: *Fundamentos de Marketing*; William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker; McGraw-Hill, novena edición.

En la administración de marketing, se debe tener una retroalimentación de la evaluación para que la gerencia pueda adoptar objetivos y planes, y aplicarlos en el medio cambiante.

22 Revisar Capítulo III.1.1 "La Administración"; "Proceso Administrativo", pág. 94.



III.2.2 PROCESO DE PLANEACIÓN DE MARKETING

La empresa requiere desarrollar un conjunto de fases sucesivas que le permitan llevar a cabo la planeación de marketing de manera efectiva.

Cabe mencionar que los procedimientos de planeación de marketing e inclusive el contenido de los planes, varían considerablemente de una empresa a otra, como se revisará más adelante.

III.2.2.1 BASES PARA LA PLANEACIÓN DE MARKETING

Para entender la gestión de marketing, planeación de marketing, se debe entender la planeación estratégica; ya que la planeación estratégica que se lleva a cabo a nivel corporativo, divisional y/o a nivel de unidades de negocios forma parte integral del proceso de planeación de marketing.²³

La planeación estratégica, la cual como se revisó anteriormente toca diversos niveles y áreas de la empresa, alimenta a la planeación de marketing, la cual se enfoca plenamente al mercado, atendiendo la creación, precio, promoción y distribución de productos o servicios orientados a satisfacer los objetivos de los individuos y de la empresa.

La planeación de marketing debe estar orientada a desarrollar programas y planes plenamente vinculados con el plan estratégico. Las estrategias, tácticas y operaciones que se deriven de la planeación de marketing deben estar alineadas con el plan de negocios, derivado de la planeación estratégica, de la empresa.

Por tal motivo es que hoy en día, los planes de negocios están adquiriendo una orientación cada vez más clara hacia los clientes y los competidores; así mismo, el marketing forma parte fundamental, con sus aportaciones, en el proceso de planeación estratégica.

III.2.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE MARKETING

La planeación de marketing representa un proceso continuo para responder a los rápidos cambios en las condiciones del mercado. El valor que entrega la empresa a su mercado, para generar una utilidad, sustenta el proceso de marketing.

A) PERSPECTIVA TRADICIONAL

Esta perspectiva del proceso de entrega de valor se resume en que la empresa produce algo para posteriormente venderla a un mercado determinado.

Esta perspectiva contempla las siguientes etapas: etapa de elaboración del producto (diseñar el producto, comprar, hacer) y etapa de vender el producto (fijar precio, vender anunciar o promover, distribuir, dar servicio).

PROCESO DE MARKETING – PERSPECTIVA TRADICIONAL	
Supuesto	Aplicación
La empresa sabe qué hacer y el mercado comprará suficientes unidades para generar utilidades para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayores probabilidades de éxito en economías caracterizadas por escasez de bienes (los consumidores no son exigentes en cuanto a calidad, funciones o estilo). ➤ Esta perspectiva no funciona bien en economías más competitivas en las que la gente tiene abundantes opciones.

Fuente: Dirección de Marketing; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

En esta perspectiva, la marketing entra en acción hasta que se pretende vender el producto o servicio.

Además, no considera que el mercado en realidad ya no es masivo, sino está fragmentado en diversos micromercados, cada uno con sus propios deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra; es decir, en mercados meta bien definidos.

23 Revisar Capítulo III.1.2 “La Planeación”; “Niveles de planeación”, pág. 98.

B) PERSPECTIVA ORIENTADA AL MERCADO

Esta perspectiva de procesos de negocio coloca al marketing al principio del proceso de planeación.



Fuente: Dirección de Marketing; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Como se observa en la figura, esta perspectiva no se fundamenta en producir para luego vender; su enfoque en realidad es la sucesión de creación y entrega de valor; es decir, considera que el proceso de marketing se inicia antes de que haya un producto y continúa mientras se está desarrollando y luego de que sale a la venta. Esta perspectiva orienta el proceso de marketing en tres partes, como se muestra a continuación:

PROCESO DE MARKETING – PERSPECTIVA ORIENTADA AL MERCADO	
Fase	Descripción
Escoger el valor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La tarea que marketing debe hacer antes de que exista cualquier producto. ➤ Debe segmentar el mercado, seleccionar el segmento meta apropiado, y desarrollar el posicionamiento por valor de la oferta. ➤ La formula segmentación, selección, posicionamiento es la esencia del marketing estratégico.
Proporcionar ese valor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detallar las especificaciones tangibles del producto y sus servicios. ➤ Establecer un precio objetivo, y el producto se debe elaborar y distribuir. ➤ Se desarrollan características específicas del producto, precios y distribución, y todo esto forma parte del marketing táctico.
Comunicar el valor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se realiza marketing táctico adicional al utilizar la fuerza de ventas, la promoción de ventas, la publicidad y otras herramientas de promoción de ventas para informar al mercado acerca del producto / servicio.

Fuente: Dirección de Marketing; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

III.2.2.3 PASOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE MARKETING

El proceso de marketing consiste en cuatro pasos: analizar oportunidades de marketing, investigar y seleccionar mercados meta, desarrollar estrategias de marketing, planear programas de marketing, y organizar, implantar y controlar la labor de marketing. (Ver figura 3.4)

Las etapas que se constituyen el proceso son aplicables en la planeación de marketing en todos los niveles de la organización (corporativo, divisional, de unidades de negocio o de producto). Cabe mencionar que un plan de marketing específico desarrollado para apoyar una línea de productos, tiene definición propia.; trabajando dentro de los planes establecidos por los niveles superiores, se deben de preparar el plan de marketing para productos, líneas o marcas individuales.

III.2.3 PLAN DE MARKETING

Los Planes de Marketing son de suma importancia para una empresa, debido al impacto que tienen sus resultados para la empresa. El marketing es una función integradora que le permite a la empresa estimular la demanda y por ende incrementar sus utilidades; por ello, la parte práctica de este trabajo estará orientada fundamentalmente al desarrollo de este plan para una empresa en específico.

Dada la importancia de un plan de marketing, existe una amplia teoría al respecto, por lo que para fines de este trabajo, se analizará la información más importante, considerando diversos autores, con el objetivo de tener un panorama profundo que permita orientar de una mejor manera la parte práctica del presente trabajo.

PROCESO DE PLANEACIÓN DE MARKETING

(Aplicable en la planeación de marketing en todos los niveles de la organización)

Figura 3.4

1. Analizar Oportunidades de Mercado

- Identificar oportunidades potenciales a largo plazo (dada la experiencia de mercado y aptitudes centrales).
- Evaluar oportunidades de mercado (sistema de investigación e información de marketing)
- Analizar los datos obtenidos - definir tamaño de cada oportunidad de mercado.
- Examinar el entorno de marketing: permite medir el potencial del mercado y pronosticar la demanda futura.
 - **Microentorno de Marketing** - actores que afectan la capacidad de la empresa para producir y vender (proveedores, intermediarios de "marketing", clientes, competidores).
 - **Macroentorno de Marketing** - fuerzas demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, político-legales y socioculturales que afectan sus ventas y utilidades
- Analizar los mercados de consumo y de la conducta del comprador.
- Analizar los mercados de negocios y de la conducta de compra de las empresas compradoras.
- Atención en los competidores, anticipar sus acciones y saber cómo reaccionar de forma rápida y decisiva.

2. Investigar y seleccionar Mercados Meta

Una vez que la empresa haya analizado sus oportunidades de mercado, estará lista para seleccionar mercados meta. La práctica de "marketing" moderna requiere:

- Dividir el mercado en segmentos principales.
- Evaluar cada segmento.
- Dirigirse a los segmentos del mercado que la empresa mejor pueda servir.

3. Diseñar Estrategias de Marketing

- Desarrollar estrategia de posicionamiento de la oferta de mercado: decidir como posicionará la empresa su producto durante su ciclo de vida (*introducción, crecimiento, madurez y decadencia*).
- Desarrollar nuevas ofertas de mercado:
 - Iniciar el desarrollo, prueba y lanzamiento e nuevos productos.
 - Se requieren diferentes herramientas de decisión y controles en las distintas etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos.
 - Después del lanzamiento será necesario modificar la estrategia del producto en las diferentes etapas de su ciclo de vida.
 - La estrategia escogida dependerá de si la empresa es **líder del mercado** (empresa con mayor participación de mercado del producto o servicio, encabeza a las demás empresas en cambios de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de distribución e intensidad de promoción), **retadora** (empresas que ocupan el segundo, tercero e inferiores en una industria, empresas contendientes o rezagadas), **seguidora** (empresa que imita, copia o mejora el producto o servicio), u **ocupa un nicho** (empresa líder de un mercado pequeño, o nicho), que tienen poco o ningún interés para las empresas mayores), considerando a la competencia.
- La estrategia tendrá que tomar en cuenta las cambiantes oportunidades y retos globales.
 - Diseño de ofertas para el mercado global y decidir atender mercado nacional y/o salir al extranjero (exportación indirecta o directa, otorgamiento de licencias, empresas conjuntas, inversión directa).

4. Planear Programas de Marketing

Para transformar una estrategia de "marketing" en programas de "marketing", se deben tomar decisiones básicas en cuanto a **gastos de "marketing"**, **mezcla de "marketing"** y **asignación de "marketing"**.

- Decidir con qué nivel de gastos en "marketing" puede lograr sus objetivos (presupuesto de "marketing" como un porcentaje dado de la meta de ventas).
- Decidir cómo dividir el presupuesto de "marketing" entre las diversas herramientas de la mezcla de "marketing" (producto, precio, plaza y promoción).
- Decidir cómo repartir el presupuesto de "marketing" entre los distintos productos, canales, medios de promoción y áreas de ventas. Para efectuar estas asignaciones, se emplean funciones de respuesta de ventas que muestran cómo variarían las ventas según la cantidad de dinero invertida en cada aplicación.

5. Organizar, Implantar y Controlar (Gestión de la labor de marketing)

- Organizar los recursos de "marketing" y luego implantar y controlar el plan de "marketing".
- Construir una organización de "marketing" capaz de implantar el plan de "marketing" (vendedores, gerentes de ventas, investigadores de mercados, personal de publicidad, gerentes de producto y de marca, gerentes de segmento de mercado y personal de servicio a clientes, etc.).
- El responsable de marketing dirige los departamentos de marketing, realizando tres tareas:
 - Coordinar la labor de todo el personal de "marketing"
 - Trabajar en estrecha colaboración con los otros vicepresidentes funcionales.
 - Seleccionar, capacitar, dirigir, motivar y evaluar al personal de "marketing".
- La implantación de los planes de "marketing" requieren retroalimentación y control (4 tipos):
 - **El control del plan anual** (asegurar que la empresa está alcanzando su metas actuales en cuanto a ventas, utilidades y otros).
 - **El control de rentabilidad** (medir la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de pedido).
 - **Control de eficiencia** (de fuerza de ventas, publicidad, promoción, distribución)
 - **El control estratégico** (evaluar si la estrategia de "marketing" de la empresa es o no apropiada para las condiciones del mercado, debido a los rápidos cambios en el entorno de marketing).



III.2.3.1 DEFINICIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

Considerando que la planeación es la elaboración, por etapas, con bases técnicas, de planes y programas con objetivos definidos; se puede decir que un plan de marketing es un documento que resume la planeación del marketing, es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing.

El marketing es el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia; el plan de marketing es una estructura organizada para guiar dicho proceso.

El plan de marketing, congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto o servicio; es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor y en consecuencia generar beneficio para la empresa.

Un plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado; éste identifica las oportunidades de negocios más prometedoras para la empresa y detalla como penetrar, capturar y mantener posiciones deseadas en mercados identificados. Es un instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; implica decidir cuáles serán las estrategias de marketing que le servirán a la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos globales; es la base de todas las decisiones y estrategias de marketing.

Consiste en analizar las oportunidades de marketing, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de marketing, planear los programas de marketing, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de marketing. Cada nivel de producto (línea de productos, marca) dentro de una unidad de negocios debe desarrollar un plan de marketing para alcanzar sus objetivos en su mercado.

El plan de marketing es un documento escrito que tiene como objetivo prever la manera en que la empresa intentará posicionarse y reaccionar ante las condiciones del mercado para tener éxito en sus ventas; así mismo, es un documento que funge como manual de referencia de las actividades de marketing para la empresa, y permite que ésta entre en el mercado con conocimiento pleno de sus posibilidades y problemas. Es una descripción detallada de recursos y acciones (estrategia de marketing) que una empresa necesita para lograr los objetivos de marketing establecidos para la comercialización de productos o servicios; también considera los esfuerzos de implantación y control.

El plan de marketing puede definirse como un documento que se elabora periódicamente (corto y mediano plazo) y contiene al menos los elementos fundamentales del proceso de planeación, es decir los objetivos (¿Qué se va a hacer?) y estrategias (¿Cómo se va hacer?) del área. Éste combina una serie de elementos generales para crear una mezcla de marketing que permita alcanzar objetivos. Es muy importante mencionar que el plan de marketing de un producto o servicio está subordinado al plan estratégico de la organización (plan de negocios).

Un plan de marketing sirve a un gran número de propósitos:

- Ofrece un mapa general para la implantación de estrategias y el logro de objetivos.
- Ayuda en el control administrativo y monitoreo de la implantación de la estrategia.
- Informa a los nuevos participantes de su rol y función.
- Especifica cuántos recursos van a ser destinados.
- Estimula el pensamiento y el mejor uso de los recursos.
- Asigna responsabilidades, tareas y tiempos.
- Logra que los participantes estén al tanto de los problemas, oportunidades y amenazas.

El plan de marketing debe orientarse a tomar acciones para despertar el interés del consumidor, debe mostrar la existencia de un mercado y que los consumidores están preparados para comprar el servicio o producto.

Este análisis de mercado debe ser suficientemente detallado como para ofrecer una estimación razonable de la demanda; esta estimación ayuda a tener bases más sólidas desde el punto de vista analítico, basándose en algo más que supuestos.



III.2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE MARKETING

Los planes de marketing se distinguen de acuerdo con los siguientes aspectos.

A) CATEGORIZACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

Los planes de marketing pueden ser categorizados por duración, amplitud y método de desarrollo.

Duración de un plan de marketing

En relación a la duración, los planes de marketing pueden ser a corto plazo (generalmente a un año), de moderada extensión (de dos a cinco años) o de largo plazo (de cinco a diez años); muchas empresas creen en la combinación de estos planes. Por lo regular, un plan de marketing cubre un año.

Los planes de marketing de corto y mediano plazo son de naturaleza más detallada y operacional que los de largo plazo. Por ejemplo un plan de un año de duración describe precisamente los objetivos y estrategias para cada producto ofrecido por la empresa, mientras que un plan a 10 años debe ser confinado al pronóstico del ambiente durante ese periodo y siguiendo las necesidades de largo plazo de la organización.

Amplitud de un plan de marketing

La amplitud de los planes de marketing también varía. Puede haber planes de marketing separados para cada producto de la compañía; un plan único de marketing que integre todos los productos, o bien un amplio simplemente referirse a un plan de negocios con una sección dedicada a marketing. Usar planes de marketing separados para cada producto es lo más común para las manufactureras de bienes de consumo, los planes únicos son generalmente utilizados por empresas de servicios, y los planes amplios de negocios son utilizados por fabricantes de bienes industriales. Con base en la amplitud que considera el plan, es que la longitud de éste varía; un plan puede presentar entre 10 y más de 200 páginas. Algunas empresas toman muy en serio sus planes, mientras que otras sólo los ven como una guía de acción a grandes rasgos.

Método de desarrollo de un plan de marketing

En cuanto al modo de desarrollo, los planes de marketing pueden ser desarrollados del nivel inferior al superior ó viceversa. En el modo de nivel inferior hacia nivel superior, la información de los vendedores, gerentes de producto, personal de publicidad y otras áreas de marketing, es usada para establecer los planes. Aunque es bueno para mantener sanas relaciones laborales, es difícil integrar las distintas suposiciones y sobre todo coordinar a todo el personal involucrado.

Por otro lado, los problemas desarrollados del nivel superior al inferior, centralizan y controlan directamente la planeación de actividades. Éste puede utilizar complejas suposiciones acerca de la competencia o de algún otro factor externo, y proveer en dirección uniforme los esfuerzos de marketing. Sin embargo, las ideas de los gerentes de bajo nivel no son tomadas en cuenta y su motivación se deteriora.

Por lo anterior, lo recomendable es la combinación de ambos, en el que la alta gerencia fija las políticas y objetivos generales; mientras las ventas, la publicidad y el producto son establecidos por el personal.

B) NIVELES DEL PLAN DE MARKETING

En principio es preciso mencionar que la planeación de marketing se deriva de la planeación estratégica de la empresa, ya que las metas a largo plazo y las fórmulas estratégicas generales que la planeación estratégica establece se convierten en el marco de referencia para que las áreas funcionales que constituyen la organización lleven a cabo su planeación. Derivado del plan estratégico de la empresa (plan de negocios) se deriva el plan de marketing.

Un plan de marketing opera en dos niveles:

- **Plan estratégico de marketing:** que establece los objetivos y estrategias de marketing amplios con base en un análisis de la situación actual y las oportunidades del mercado.
- **Plan táctico de marketing:** que determina tácticas específicas de marketing, es decir, publicidad, promoción de ventas, precios, canales y servicio.



Cabe mencionar que en específico la planeación estratégica de marketing se ha de coordinar con la planeación global de la compañía. Por otra parte, la planeación estratégica de marketing en una empresa desemboca en la preparación de un plan táctico de marketing.

C) ESTRATEGIA DE MARKETING

En un plan de marketing el a nivel gerencial se diseña la estrategia de marketing más amplia, o plan de juego, para alcanzar los objetivos.

La estrategia de marketing puede ser considerada como el conjunto de directrices y políticas que se aplican para igualar los planes de marketing (productos, precios, promoción y distribución) con la oportunidad del mercado meta a fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Las estrategias de marketing es la lógica mediante la cual la unidad de negocio espera lograr sus objetivos de marketing; la estrategia consta de estrategias específicas de mercado meta, mezcla de marketing y nivel de gastos de marketing. La estrategia de marketing se debe convertir en programas de acción específicos que respondan a: ¿Qué se va a hacer?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién es el responsable de hacerlo?, y ¿Qué tanto costará?

También se puede decir que la estrategia de marketing es la estrategia de seleccionar y analizar un mercado objetivo (uno o más mercados meta) y crear y mantener una mezcla de marketing apropiada que produzca intercambios mutuamente satisfactorios entre la empresa y dicho mercado.

Es un proceso continuo que se inicia con una evaluación de la situación que la empresa encara hasta definir acciones específicas para alcanzar los objetivos de la empresa.

D) CONTENIDO DE UN PLAN DE MARKETING

El plan de marketing se base en tres principios fundamentales:

- El primero es adoptar una orientación o filosofía mercadológica.
- El segundo principio es el proceso administrativo, conformado por cuatro funciones: analizar, planear, organizar y controlar.
- El tercer principio es el darle seguimiento al plan de marketing.

Dado el proceso de plan de mercados, el plan de marketing integra los tres principios a través de cuatro fases principales: análisis, estrategia, implantación y control.

Si bien los formatos, el contenido, la extensión y los objetivos de los planes de marketing varían considerablemente de una empresa a otra, generalmente se enfocan a contestar tres preguntas: ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde queremos llegar?, y ¿Cómo podemos llegar ahí?

Los planes de marketing se pueden presentar de diversas maneras, la mayoría de estos planes deben hacerse de manera escrita ya que el enfoque de un plan de marketing es de largo alcance y a veces complejo.

El contenido del plan puede variar pero en general consta de: resumen ejecutivo, que provee los hechos destacados del plan, una declaración de la situación actual de la empresa, incluyendo oportunidades y amenazas, objetivos de marketing y una estrategia para lograrlos, tareas y recursos requeridos para implantar los esfuerzos de marketing y detalles financieros.

III.2.3.3 MODELOS DE PLAN DE MARKETING

Dado que el desarrollo de los planes de marketing es muy variado, a continuación se presentarán distintos modelos de planes de marketing, considerando diversos autores, a fin de identificar los principales elementos que deben desarrollarse para estructura un plan de marketing.

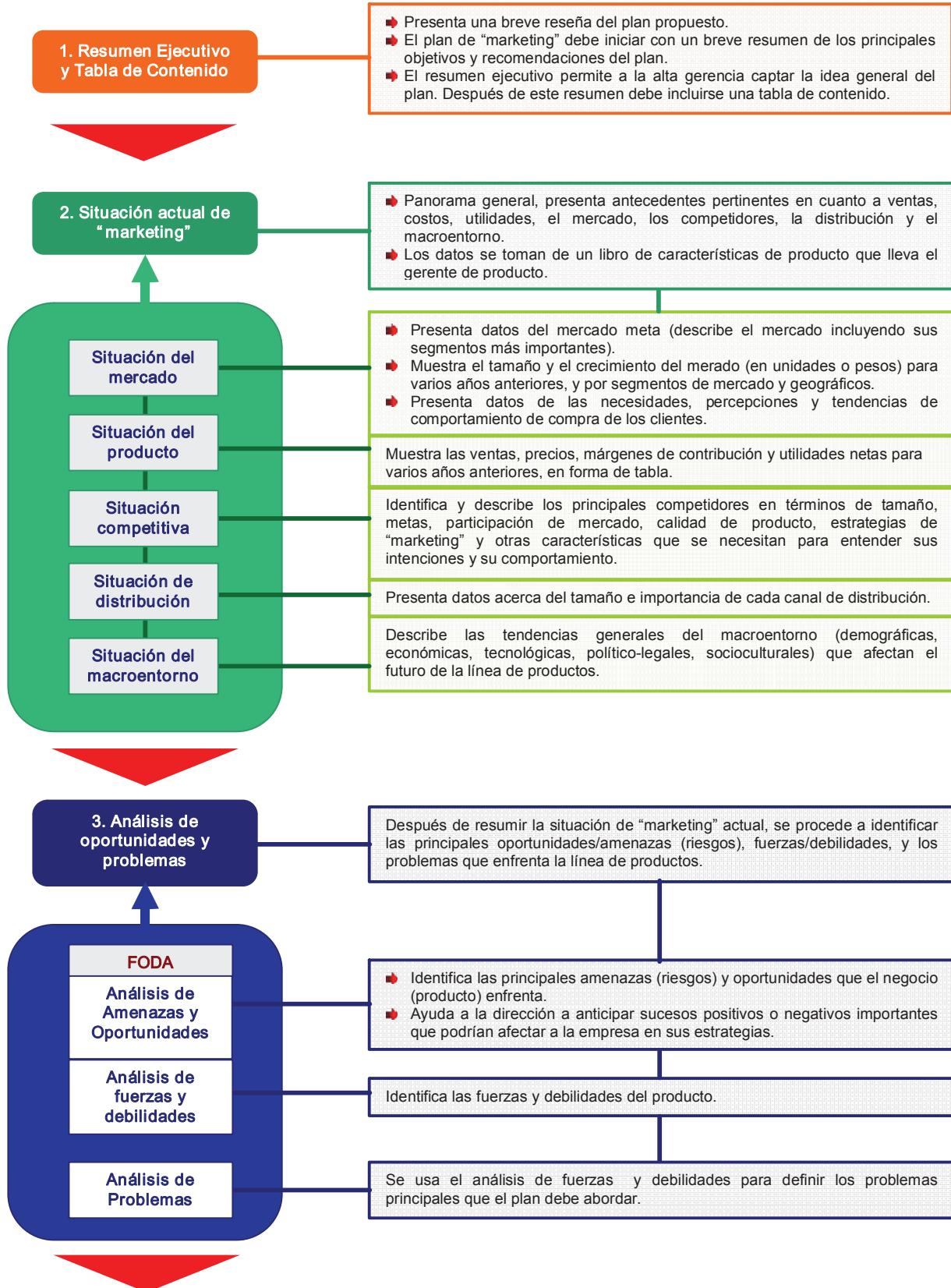
Contar con los diversos modelos, permitirá tener una idea clara y profunda de lo que implica un plan de marketing, y por ende, permitirá orientar de mejor manera el desarrollo práctico del presente trabajo.

Figura 3.5

**MODELO PLAN DE MARKETING 1
(PHILIP KOTLER)**

PARTE A

(Aplicable a cada nivel de producto - línea de productos, marca)

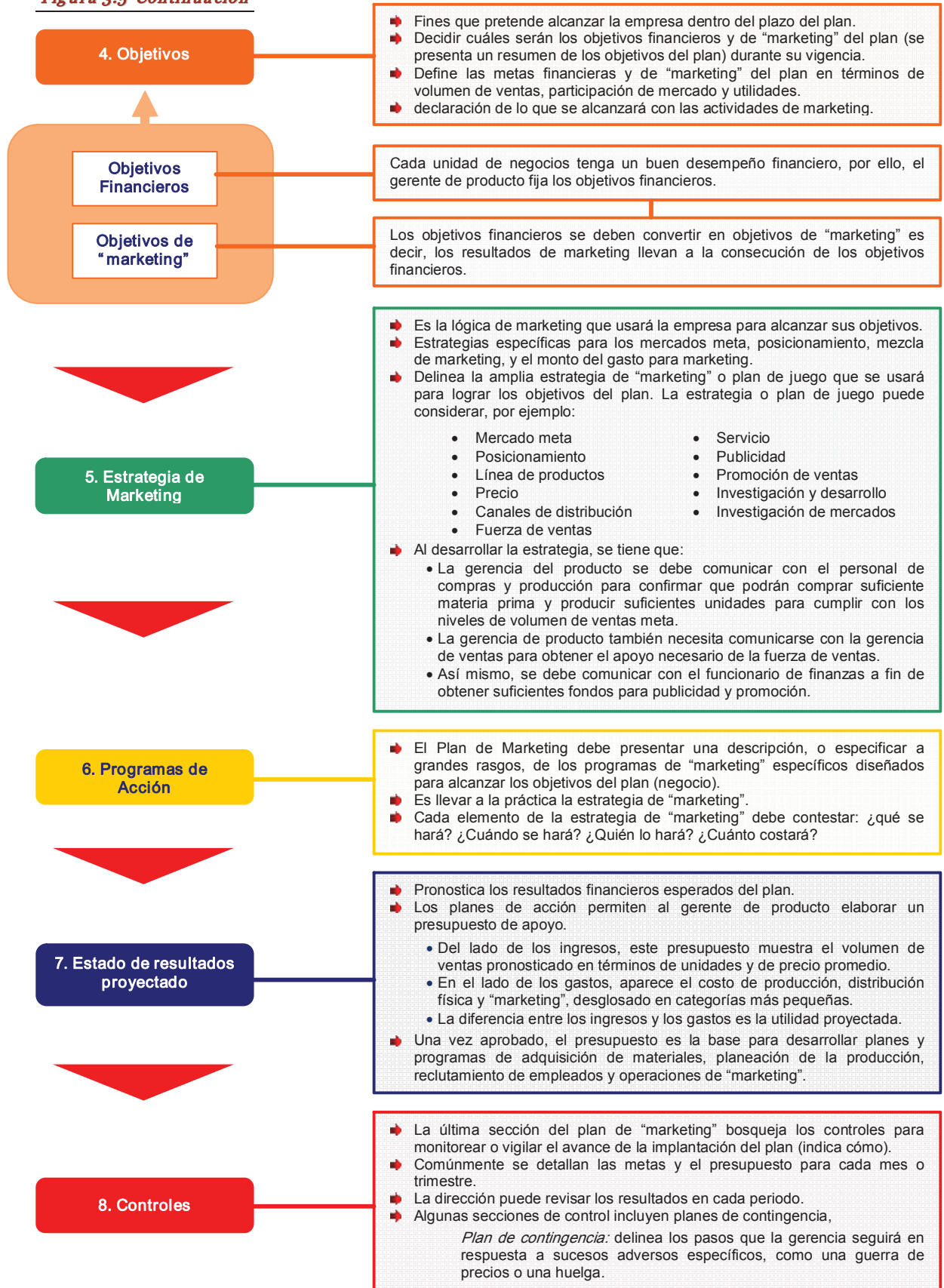


Continúa >



MODELO PLAN DE MARKETING - PHILIP KOTLER PARTE B

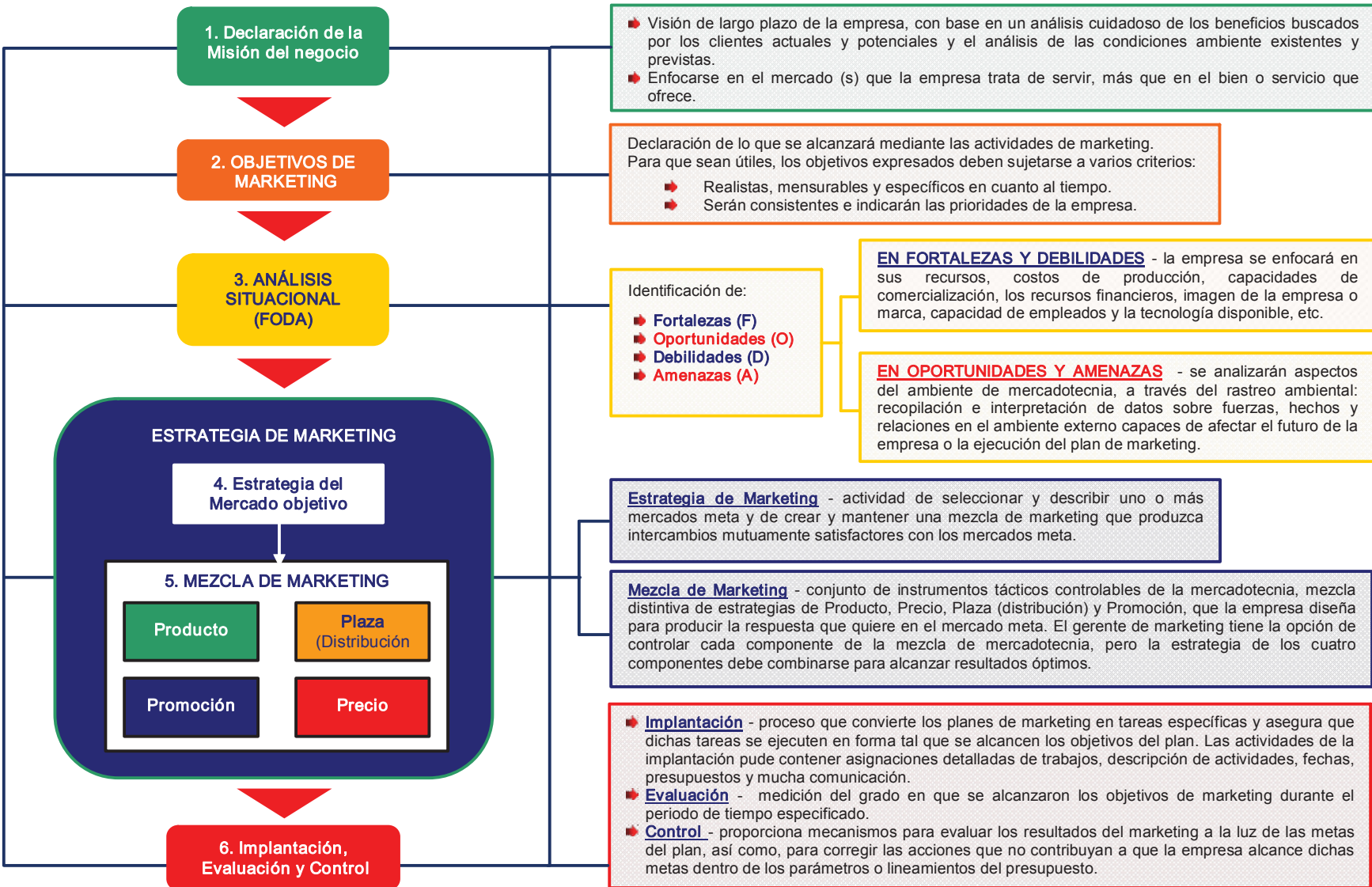
Figura 3.5 Continuación



Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 3, "Cómo ganar mercados: planeación estratégica orientada al mercado"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

MODELO PLAN DE MARKETING 2
(LAMB, HAIR Y MC DANIEL)

Figura 3.6



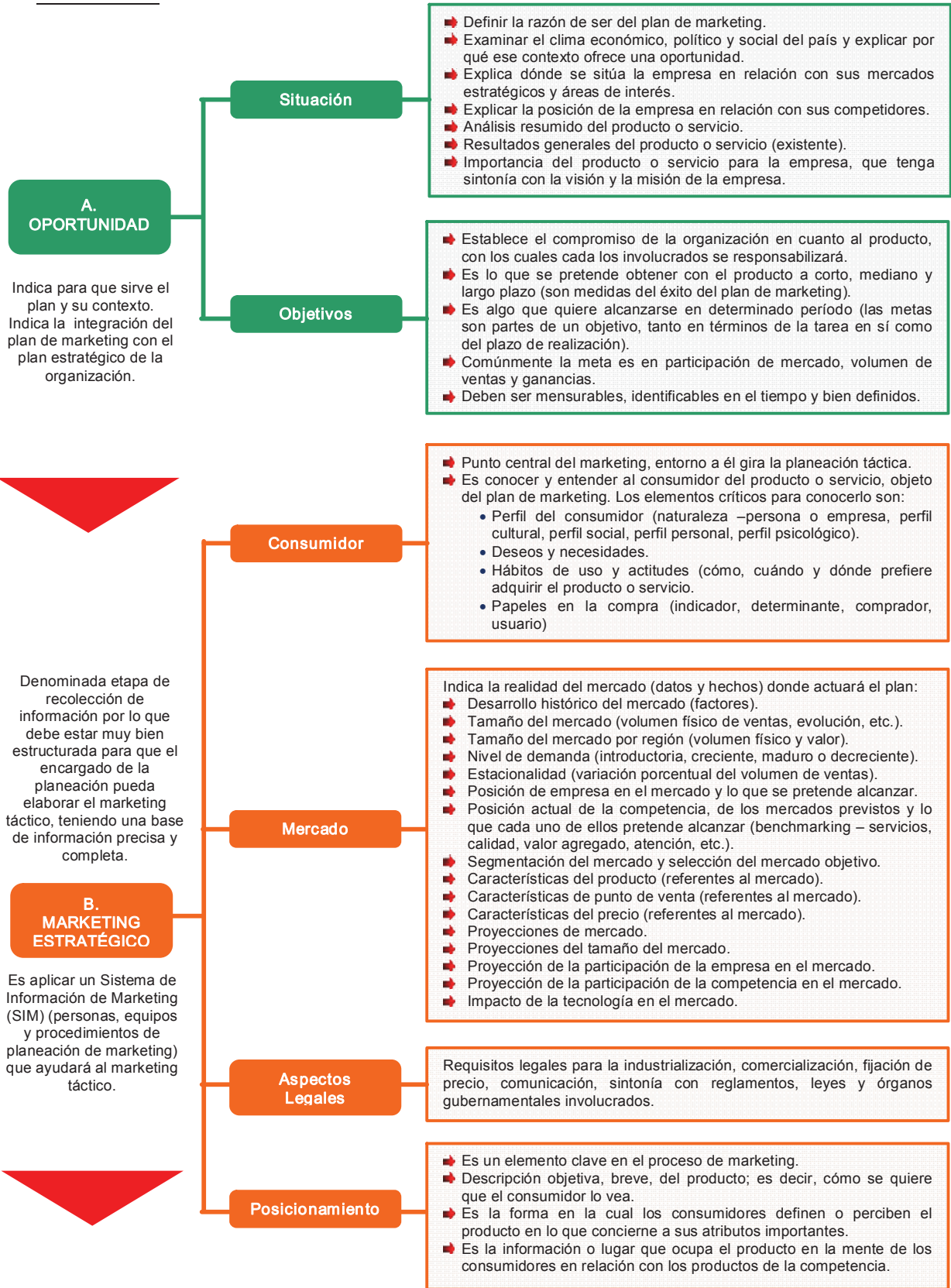
Fuente: Marketing; Charles W. Lamb, Joseph F. Hair y Carl McDaniel; Thomson, sexta edición.



MODELO PLAN DE MARKETING 3 (AMBROCIO V)

PARTE A

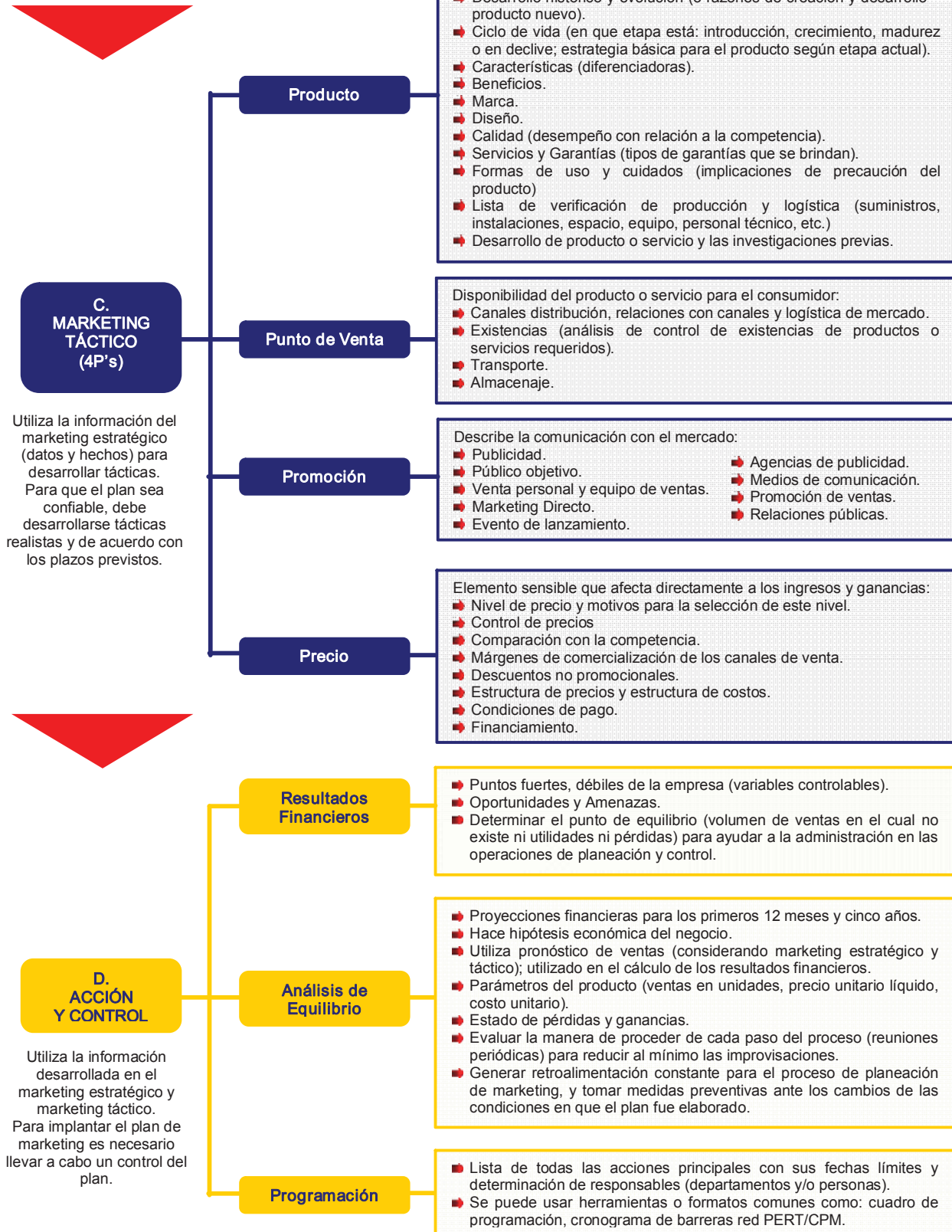
Figura 3-7



Continúa >

MODELO PLAN DE MARKETING – AMBROCIO V PARTE B

Figura 3.7 Continuación



Fuente: Plan de Marketing Paso a Paso, Una Guía Práctica para lanzar con éxito productos; Vicente Ambrocio; Prentice Hall, primera edición.

MODELO PLAN DE MARKETING 4
(BROOKSBANK. R.)

Figura 3.8

PARTE A



A. FILOSOFÍA MERCADOLÓGICA

La Filosofía mercadológica es la orientación de la empresa hacia el mercado.

B. FASE DE ANÁLISIS

La fase de Análisis involucra el análisis de la situación competitiva de la empresa.

Objetivo de la Fase	Tareas
Determinar dónde se encuentra la empresa y dónde podría ir.	1. Análisis de Mercados (investigación de mercados).
	2. Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

- Debe basarse principalmente en los clientes, la competencia y el mercado.
- La información recolectada incluye tamaño del mercado, necesidades del cliente, niveles de satisfacción del cliente, así como actividades y desempeño del competidor.
- Analiza la empresa, competidores y el mercado.
- Facilita el desarrollo de una buena estrategia - toma ventaja de las fortalezas de la empresa, minimiza las debilidades, explota oportunidades y evita amenazas.

C. FASE DE ESTRATÉGICA

La Fase Estratégica determina a dónde la empresa debería ir y cómo lograrlo

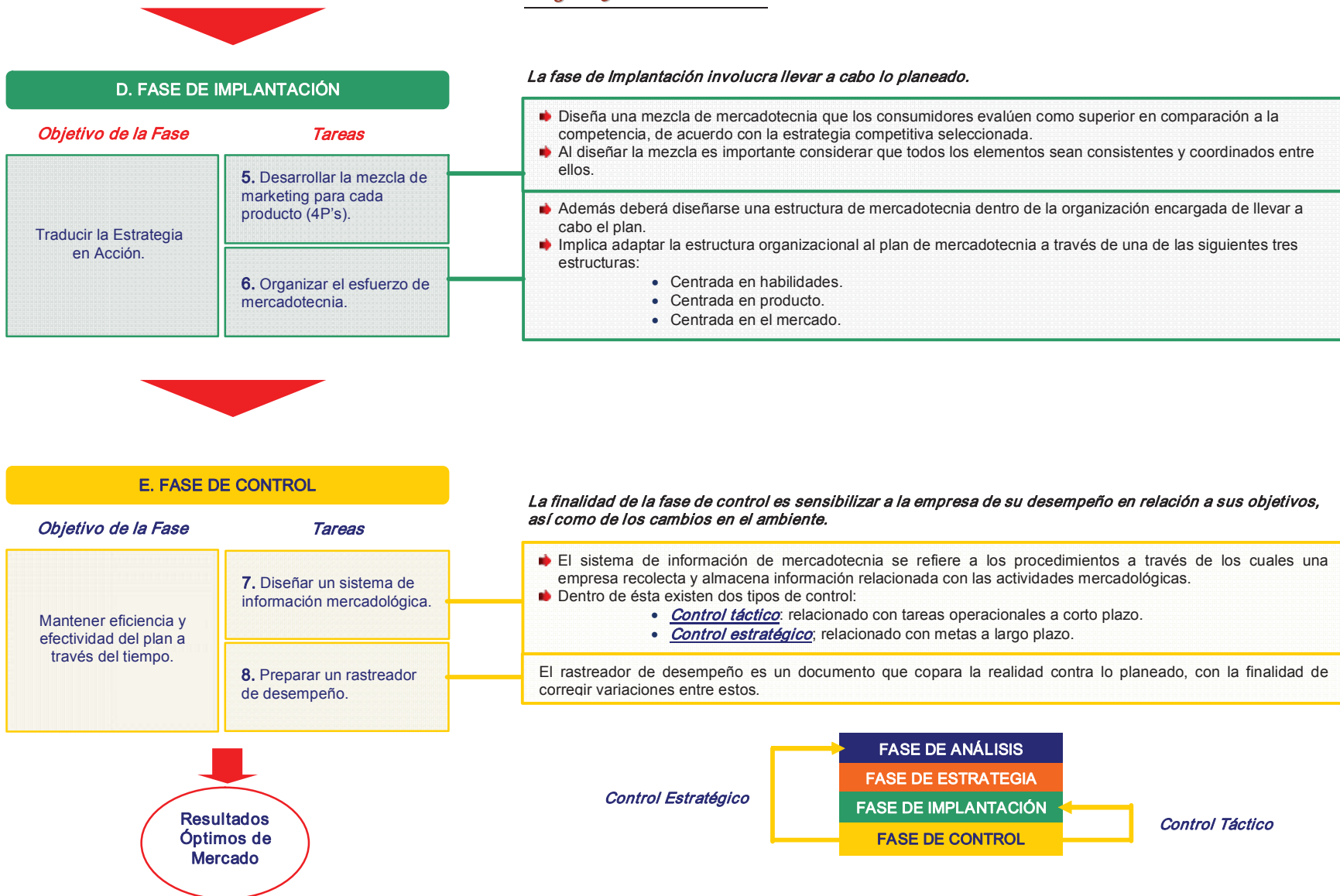
Objetivo de la Fase	Tareas
Determinar a dónde se dirige la empresa y cómo llegar ahí.	3. Establecer Objetivos Mercadológicos para cada producto.
	4. Formular una Estrategia de posicionamiento para cada producto.

- Deben reflejar los niveles de logros tanto del lado de la demanda como de la oferta.
 - Generalmente la demanda se expresa en niveles de rendimiento y ventas.
 - Los objetivos de la oferta se refieren a los costos.
- Se basa en tres componentes:
 - **La selección del mercado meta:**
 - Segmentar el mercado
 - Seleccionar su mercado meta, teniendo tres opciones: Estrategia no diferenciada, Estrategia diferenciada o Estrategia concentrada.

En la no diferenciada todo el mercado es abordado con una sola mezcla de marketing, designada a llegar el mayor número de consumidores. La diferenciada y la concentrada atacan a un grupo de segmentos específicos, o un solo segmento del mercado, cada uno con una mezcla diferente.
 - **La selección de competidores:**
 - Al escoger al mercado meta, la empresa implícitamente escoge las empresas con las que va a competir.
 - Al seleccionar el mercado meta, se debe realizar un análisis de las fuerzas y debilidades de los competidores, y la habilidad de la empresa para competir con estos.
 - **Definición de la ventaja competitiva:**
 - Que permita satisfacer las necesidades del mercado meta mejor que la competencia.
 - Una vez diseñado el mercado meta y los competidores, se debe diseñar la estrategia competitiva en base a dos puntos:
 - ❖ El primero es algo de alto valor para el cliente.
 - ❖ El segundo es algo sostenible, es decir, alguna habilidad o recurso que los competidores no podrán replicar tan fácilmente.

Continúa >

Figura 3.8 Continuación

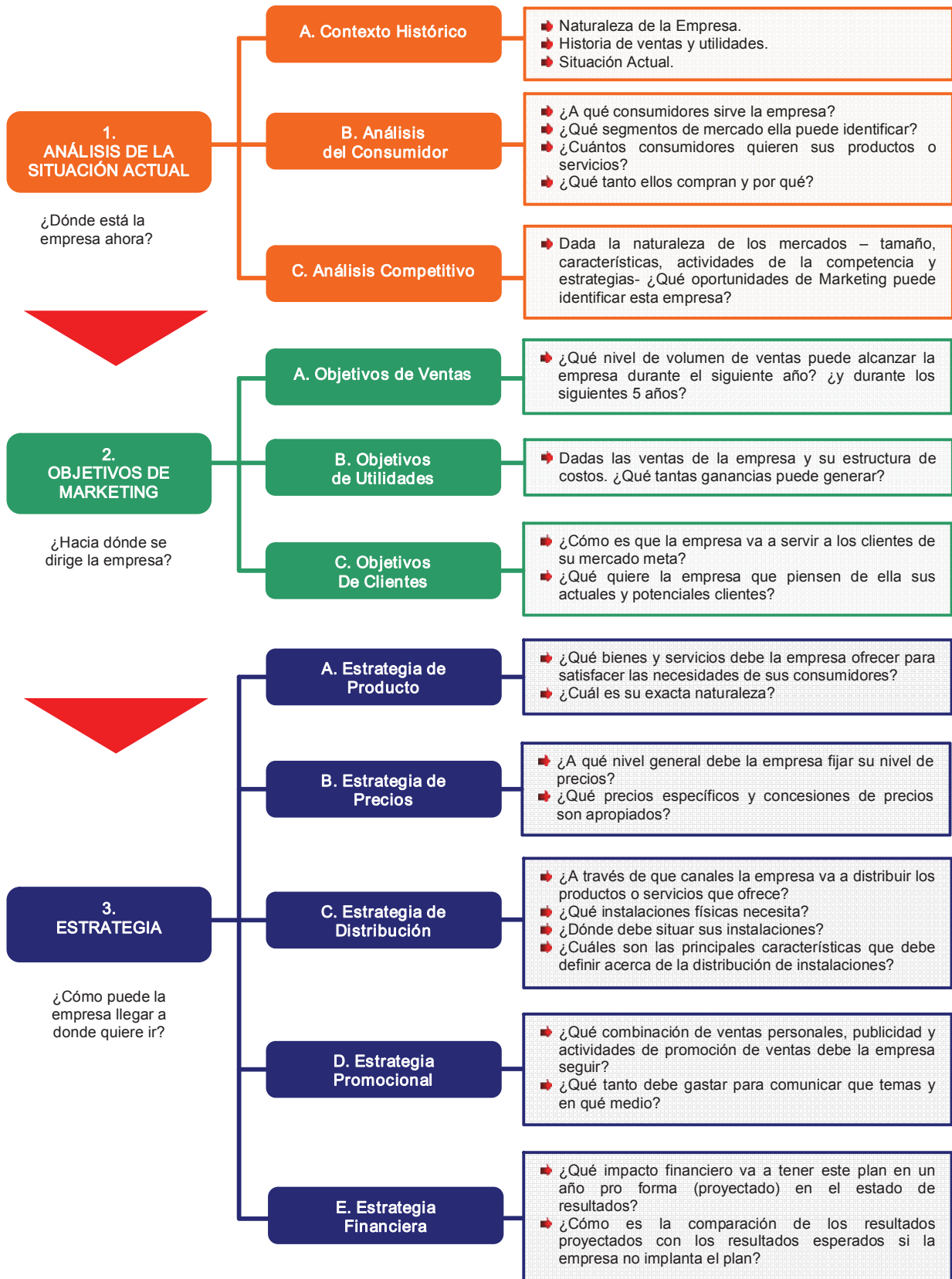


Fuente: The Theory and Practice of Marketing Planning in the Smaller Business; R. Brooksbank; Marketing Intelligence and Planning, Vol. 17 No. 2



Figura 3.9

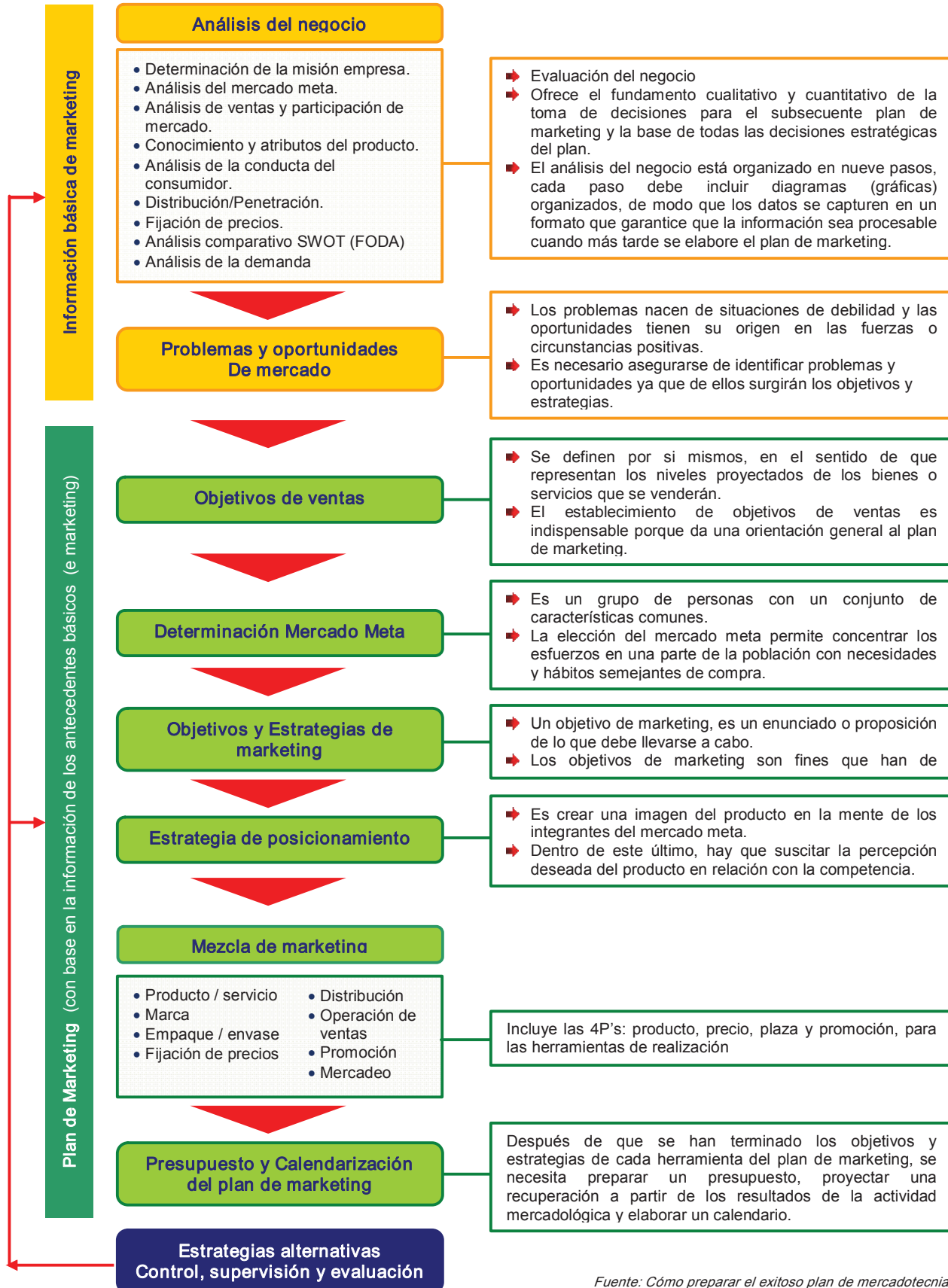
MODELO PLAN DE MARKETING 5 (BOONE Y KURTZ)



Fuente: Contemporary Marketing Wired; L. E. Boone y D. Kurtz; Dryen, novena edición.

MODELO PLAN DE MARKETING 6 (HIEBING Y COOPER)

Figura 3.10

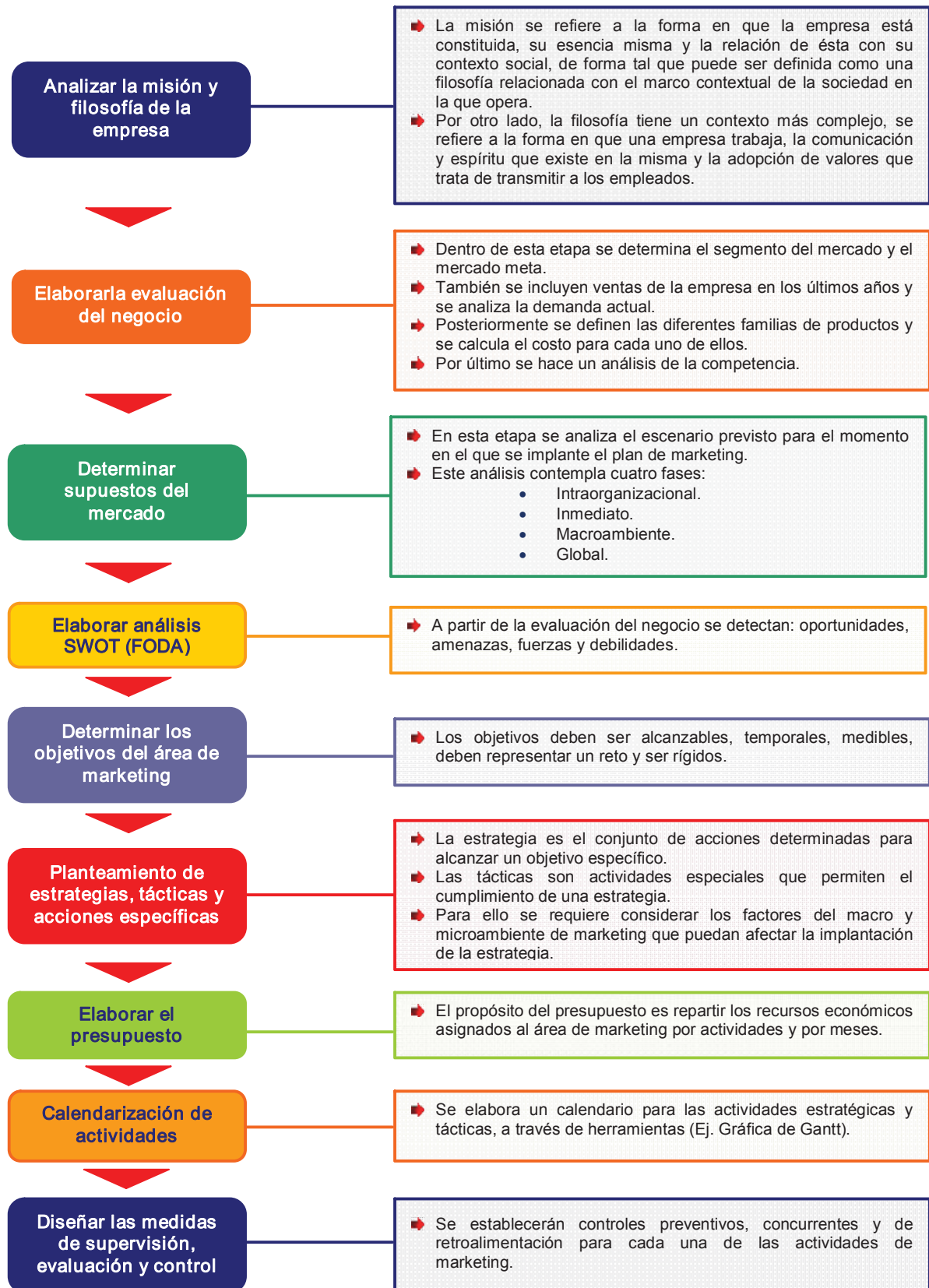


Fuente: *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia;* Roman G. Hiebing, Jr. y Scott W. Cooper; McGraw-Hill, primera edición.



MODELO PLAN DE MARKETING 7 (FERNÁNDEZ VALIÑAS)

Figura 3.11



Fuente: Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia, Un Enfoque Latinoamericano; Fernández Valiñas; Thomson, segunda edición.

CUADRO RESUMEN – ESTRUCTURA MODELOS PLAN DE MARKETING

MODELO 1 (Philip Kotler)	MODELO 2 (Lamb, Hair, Mc Daniel)	MODELO 3 (Ambrocio V)	MODELO 4 (Brooksbank R.)	MODELO 5 (Boone y Kurtz)	MODELO 6 (Hiebing y Cooper)	MODELO 7 (Fernández Valiñas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo y Tabla de contenido. 2. Situación actual de marketing <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Situación de mercado 2.2. Situación del producto. 2.3. Situación competitiva. 2.4. Situación de distribución. 2.5. Situación del macroentorno. 3.1. Análisis de oportunidades y problemas <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) 3.2. Análisis de problemas. 4.1. Objetivos <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Objetivos financieros. 4.2. Objetivos de marketing. 5.1. Estrategias de marketing (mercado meta, posicionamiento, mezcla de marketing –producto, promoción, plaza, precio, investigación y desarrollo, etc.) 6.1. Programas de acción. 7.1. Estado de resultados proyectado. 8.1. Controles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declaración de la Misión del negocio. 2. Objetivos de marketing. 3. Análisis Situacional FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas). 4. Estrategia de marketing <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Estrategia del mercado objetivo 4.2. Estrategia de mezcla de marketing (producto, promoción, plaza, precio). 5. Implantación, evaluación y control. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidad. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Situación. 1.2. Objetivos.. 2. Marketing Estratégico. <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Consumidor. 2.2. Mercado. 2.3. Aspectos Legales. 2.4. Posicionamiento. 3. Marketing Táctico (mezcla marketing). <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Producto. 3.2. Punto de Venta (distribución). 3.3. Promoción. 3.4. Precio. 4. Acción y Control. <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Resultados financieros. 4.2. Análisis de Equilibrio. 4.3. Programación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofía mercadológica. 2. Fase de análisis.. <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Análisis de mercados. 2.2. Análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas). 3. Fase de Estrategia. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Establecimiento de objetivos por producto. 3.2. Formulación de Estrategia de posicionamiento por producto. 4. Fase de implantación. <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Desarrollo mezcla de marketing (producto, precio, plaza, promoción) por producto. 4.2. organización del esfuerzo de marketing. 5. Fase de control. <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Diseño sistema información de marketing. 5.2. Preparación rastreador de desempeño. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación actual. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Contexto histórico. 1.2. Análisis del consumidor. 1.3. Análisis competitivo. 2. Objetivos de marketing. <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Objetivos de ventas. 2.2. Objetivos de utilidades. 2.3. Objetivos de clientes. 3. Estrategia. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Estrategia de producto. 3.2. Estrategia de precios. 3.3. Estrategia de distribución. 3.4. Estrategia promocional. 3.5. Estrategia financiera. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del negocio <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Misión de la empresa. 1.2. Análisis del mercado meta. 1.3. Análisis de ventas y participación de mercado. 1.4. Conocimiento y atributos del producto. 1.5. Distribución / penetración. 1.6. Fijación de precios. 1.7. Análisis comparativo FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas). 1.8. Análisis de demanda. 2. Problemas y oportunidades de mercado. 3. Objetivos de ventas. 4. Determinación mercado meta. 5. Objetivos y Estrategias de marketing. 6. Estrategia de posicionamiento. 7. Mezcla de marketing (producto, plaza, precio, promoción). 8. Presupuesto y Calendarización del plan de marketing. 9. Estrategas alternativas, control, supervisión y evaluación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de misión y filosofía de la empresa. 2. Evaluación del negocio. 3. Establecimiento de supuestos de mercado. 4. Análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas). 5. Desarrollo de objetivos de marketing. 6. Estrategias, tácticas y acciones específicas. 7. Presupuesto. 8. Calendarización de actividades. 9. Diseño de medidas de supervisión, evaluación y control.





A) CONCLUSIONES MODELOS PLAN DE MARKETING

Derivado de los modelos revisados, se puede decir que elaborar un plan de marketing es el proceso de exploración del ambiente, mediante el análisis de las oportunidades de mercado, diseño de estrategia de marketing e implantación y control efectivo. Estos modelos ayudan a organizar y estructurar las actividades de marketing para que les permita a las empresas reaccionar a los cambios en el mercado. Así mismo, estos modelos plantean una forma coherente, ordenada y segura de realizar las actividades que se necesitan para el marketing; en general, los planes de marketing están organizados de tal manera que se puede seguir paso a paso, lo cual ayuda a las organizaciones a entender a orientar de manera efectiva sus esfuerzos de marketing.

Después de haber analizado y revisado los elementos y contenido de cada uno de los modelos, se observa que cada uno de estos incluye en esencia los mismos procedimientos a seguirse para la elaboración de un plan de marketing, presentan similitudes; sin embargo, cada uno de estos modelos ordena de distinta manera estos elementos comunes e incluyen elementos adicionales. Las diferencias recaen en la forma de estructurarlos y en el uso de términos.

Con base en lo anterior, considerando los elementos representativos de cada uno de los modelos de plan de marketing estudiados y los aspectos teóricos revisados en el presente trabajo, a continuación se presenta un modelo de plan de marketing integrado; el cual representa una sola estructura de plan orientado al mercado, completa y genérica, que permite encausar los esfuerzos de marketing de cualquier empresa.

PLAN DE MARKETING	
Resumen ejecutivo	
Filosofía mercadológica (estrategia general)	
Antecedentes filosóficos	Orientaciones de marketing (filosofía de producción, de producto o de venta)
Filosofía mercadológica propuesta	
Filosofía de marketing (generación de clientes)	Marketing de relación (retención y recuperación de clientes)
Diagnóstico	
Situación actual de marketing	
Análisis de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción)	Análisis del entorno de marketing (clientes, mercado y competencia)
Auditoría de la administración de marketing	
Evaluación financiera	
Análisis financiero de estados de resultados	
Análisis del punto de equilibrio	
Análisis FODA	
Diagnóstico Interno (fuerzas y debilidades)	
Diagnóstico Externo (oportunidades y amenazas)	
Planeación de marketing	
Objetivos financieros y metas	
Planteamiento estratégico	
Estrategia de mercados meta	
Estrategia de posicionamiento	
Estrategia competitiva	
Objetivos de marketing, estrategias de marketing y planes de acción	
Producto	
Precio	
Plaza	
Promoción	
Implantación y control	
Organización	
Calendarización	
Controles de desempeño	
Estado de Resultados proyectado	

Fuente: elaboración propia

III.2.3.4 IMPLANTACIÓN Y CONTROL

El verdadero valor de un plan de marketing es su implantación y control, ya que esto es lo que permitirá alcanzar los resultados deseados; de nada sirve tener un plan perfectamente diseñado si no se pasa del pensamiento a la acción.

A continuación se muestra el ciclo completo de implantación y control de un plan de marketing.



Fuente: Dirección de Marketing; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Los planes se implantan en los niveles pertinentes de la organización; así mismo, los resultados se monitorean, y se toman medidas correctivas en caso necesario. La *implantación* corresponde a la organización y a la puesta en marcha de la estrategia siguiendo con el calendario y las tácticas previstas; en este paso se pueden hacer modificaciones de acuerdo con las condiciones que se observen así como a la reacciones del consumidor y de la competencia.²⁴ Por otro lado, el *control* representa el último paso donde se verifica el correcto funcionamiento de la estrategia a través de supervisiones y procesos de control; constituye la base con la cual es posible comparar el desempeño actual y el esperado; en general mide resultados, diagnostica los resultados y permite tomar medidas al respecto.²⁵

Después de formular e implantar este plan, se debe reevaluar periódicamente para estimar si la organización se está encaminando al cumplimiento de los objetivos establecidos. El control es valioso debido a que la implantación de los planes de marketing requiere retroalimentación, hay tres tipos de control de marketing:

- **El control del plan anual:** es la tarea de asegurar que la empresa está alcanzando sus metas actuales en cuanto a ventas, utilidades y otros. En primer lugar la gerencia debe plantear metas bien definidas para cada mes o trimestre. Luego, la gerencia debe medir su desempeño en el mercado; en tercer lugar, debe determinar las causas subyacentes de cualquier desviación importante en el desempeño y, en cuarto lugar, debe escoger acciones correctivas para salvar la distancia entre metas y el desempeño.
- **El control de rentabilidad:** consiste en la tarea de medir la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de pedido. No se trata de una tarea sencilla. El sistema contable de una empresa, pocas veces está diseñado para informar de la rentabilidad real en las diferentes entidades y actividades de marketing. El análisis de rentabilidad de marketing mide la rentabilidad de las diversas actividades que comprende la materia. Los estudios de eficiencia de marketing, por su parte, tratan de determinar cómo se podrían efectuar con mayor eficiencia las diversas actividades de marketing.
- **El control estratégico:** consiste en evaluar si la estrategia de marketing de la empresa es o no apropiada para las condiciones del mercado. Debido a los rápidos cambios en el entorno de marketing, toda empresa necesita reevaluar su eficacia de marketing periódicamente empleando un instrumento de control llamado auditoría de marketing.

El plan de marketing es efectivo únicamente, en la medida en que involucre el compromiso de todas las personas que contribuirán a su éxito (desde el presidente de la empresa hasta el trabajador de menor rango), y en la medida en que se mantenga actualizado de acuerdo con el cambiante medio ambiente de mercado. La planeación es un proceso continuo, no una actividad de una sola vez.

Las deficiencias de los planes de marketing actuales que con mayor frecuencia se presentan, son falta de realismo, un análisis competitivo insuficiente y un enfoque demasiado miope; y no propiamente la implantación y control del plan.

24, 25 Revisar Capítulo III.1.1 "La Administración"; "Proceso Administrativo", pág. 96.



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS GENERAL DE NEGOCIO NCM

INTRODUCCIÓN

En los capítulos anteriores del presente trabajo, se estudiaron detalladamente temas como: “La Empresa y la Ingeniería Industrial”, “El Marketing” y lo referente a “El Plan de Marketing”. Este marco teórico, proporciona los conocimientos suficientes para desarrollar iniciativas que permitan incrementar dramáticamente las ventas de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) Capacitación del despacho de consultoría y capacitación empresarial en estudio (objetivo principal de este trabajo); esto a través de la herramienta administrativa de la cual hace uso la Ingeniería Industrial, la planeación de marketing (planeación orientada al mercado). Sin embargo, para que este conocimiento de marketing sea verdaderamente valioso y le genere resultados tangibles a esta empresa; resulta de suma importancia llevar a cabo un análisis general de negocio que permita enfocar contundentemente esta aplicación.

Con base en lo anterior, el objetivo de este capítulo es conocer, de manera analítica y con un enfoque de mercado, qué es NCM; cuál es la situación actual que vive su Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; y cuáles son las bases que permitirán a NCM, a través de esta unidad de negocios, estimular su crecimiento (estrategias generales). Esto con la finalidad de conocer las directrices generales sobre las cuales está sustentado el plan de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, que se desarrolla en los siguientes capítulos de este trabajo.

Bajo esta perspectiva, este capítulo está estructurado en cuatro secciones principales: “Definición de la Empresa NCM”, “Análisis de la UEN Capacitación de NCM” y “Estrategias de Crecimiento de la UEN Capacitación de NCM”.

Lo que respecta a la “Definición de la Empresa NCM”, primera sección de este capítulo, ayuda a conocer el perfil de la empresa en la cual está sustentado el desarrollo práctico de este trabajo. Para ello, se presenta el marco referencial de la empresa en cuestión, se define la filosofía que esta empresa sigue para orientar sus esfuerzos y se presentan las unidades estratégicas de negocios que constituyen a la empresa. Así mismo, se define el modelo de negocio de esta empresa; el cual representa el eje funcional de la misma.

En cuanto a la sección “Análisis de la UEN Capacitación de NCM”, presenta un estudio profundo de esta unidad estratégica de negocios; esto con la finalidad de establecer las directrices mercadológicas que ésta puede seguir para promover su crecimiento, y definir el potencial que tiene esta unidad de negocios para generar mayores beneficios económicos. Para ello, en esta sección se utiliza el modelo General Electric (GE), el cual permite conocer detalladamente la clasificación de cartera de la unidad estratégica de negocios de la empresa; en la que se identifican y evalúan los factores subyacentes que definen el atractivo del mercado y la fuerza del negocio de capacitación. Así mismo, se constituye y analiza la matriz multifactor que contempla este modelo, y se establecen las estrategias por atractivo de mercado y posición competitiva resultantes de dicho análisis.

En la tercera sección de este capítulo, “Estrategias de Crecimiento de la UEN Capacitación de NCM”, se definen las estrategias generales que puede seguir esta empresa para acelerar su crecimiento de manera sostenida. Al respecto, se explica principalmente aspectos relacionados con la estrategia de crecimiento intensivo; aunque también se comentan las estrategias de crecimiento integrante, por diversificación y la reducción de tamaño de negocios maduros.

Cabe mencionar que para el mejor entendimiento de este capítulo, a lo largo de éste se mezclan aspectos teóricos con aspectos prácticos, orientados específicamente a la empresa en estudio.



IV.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA NCM

Dado que el presente trabajo gira entorno a una empresa en particular, resulta indispensable conocer las características generales que la definen (perfil de empresa). La importancia radica en que en la medida en que se conozcan la orientación general de la empresa y la estructura de negocio que la definen, se podrá enfocar de mejor manera el análisis de negocio (eje central de este capítulo) y las conclusiones que de éste resulten.

Para ello, a continuación se presentará una descripción general de la empresa que se estudiará; así mismo, se definirá su filosofía, la cual define su misión, visión, valores y principios; y se profundizará en la definición de las unidades estratégicas de negocios de esta empresa y el modelo de negocio que rige su funcionamiento. Esto servirá como punto de referencia para el desarrollo del estudio subsecuente.

IV.1.1 MARCO REFERENCIAL

A continuación se presentarán los aspectos que definen actualmente a la empresa donde se realizó este estudio. Cabe mencionar que dichos aspectos se describirán de manera generalizada, a fin de tener un conocimiento preliminar de la misma, ya que a medida en que avance el estudio se profundizará en algunas características.

✚ Antecedente

NCM es una empresa mexicana dedicada a la Consultoría y Capacitación Empresarial, fundada en 1991. Esta empresa está constituida por tres socios, dos de los cuales participan activamente en la dirección y operación de la empresa.

✚ Mercado

En sus inicios, NCM estaba orientada a atender a las empresas en general, fundamentalmente a empresas de mayor tamaño, a través de servicios de consultoría en tecnología de información. La orientación de NCM ha cambiado, actualmente es una empresa de Consultoría y Capacitación especializada en el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de México; bajo esta orientación NCM tiene año y medio de experiencia.

✚ Personal

En cuanto a su personal, NCM cuenta con siete empleados que participan directamente en la oficina central de la empresa, y diversos colaboradores externos que constituyen la fuerza laboral de la misma. Su equipo de trabajo está representado por prestigiados profesionales en capacitación y consultoría, con gran experiencia académica y empresarial, autores de metodologías que apoyan diversas áreas funcionales de las PyMEs.

✚ Servicios y productos

NCM ofrece soluciones efectivas, aplicables en el corto plazo y de bajo costo, que se ajustan a las características y necesidades de las PyMEs, ayudándolas a mejorar su desempeño en diversas áreas funcionales y contribuir sostenidamente a su crecimiento; por ello, su oferta de mercado está constituida por una combinación de productos y servicios en materia de:

- **Consultoría financiera y de negocios** (tecnología de información, planeación, productividad, evaluación y administración de proyectos, reingeniería de procesos, levantamiento y documentación de procesos, entre otros).
- **Capacitación a nivel gerencial y operativo** (planeación, productividad, administración de proyectos, finanzas y contabilidad, ventas y promoción, calidad, dirección, cultura empresarial, motivación, liderazgo, entre otros).
- **Comercio exterior** (asesoría a PyMEs y comercialización de sus productos – vínculo de NCM con “World Trade Center Association”).
- **Inversión de capital en empresas** (recursos financieros de NCM en PyMEs).



✚ Sector económico al que pertenece

Considerando que NCM es una empresa cuya oferta de mercado se constituye por una combinación de servicios y productos en materia de consultoría, capacitación y comercio exterior; de manera general, esta empresa pertenece al sector servicios de nuestra economía.

✚ Clasificación de empresa

Como se revisó en el primer capítulo del presente trabajo, las empresas se pueden clasificar con base en diversos criterios, de los que destaca la clasificación por tamaño, actividad económica, competitividad y fin económico (aspecto legal).

De acuerdo con la clasificación oficial de empresas por tamaño, establecida por la Secretaría de Economía (SE), NCM se clasifica como una **micro empresa**, debido a su número reducido de empleados y el sector económico al que pertenece.²⁶

Si se considera la estratificación de empresas por valor de ventas anual, establecida por el Banco Nacional de México (BANXICO), NCM también es considerada como una **micro empresa**, dado que el valor de sus ventas anuales es menor al millón de pesos.²⁷

Ahora bien, con base en la clasificación de empresas por competitividad, establecida por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), se puede decir que NCM se ajusta en mayor medida al nivel de empresa **confiable**, aunque esta muy cerca de convertirse en una empresa competente.²⁸

En el contexto legal, NCM es una sociedad anónima de capital variable (S.A. de C.V.).²⁹

✚ Organización

NCM a pesar de ser una empresa de tamaño reducido, en lo que respecta a su infraestructura y no en cuanto a sus logros, si lleva a cabo funciones administrativas, de contabilidad y finanzas, de producción, comercialización y ventas y de tecnología de información, en mayor o menor medida.³⁰

NCM es una empresa que consta de tres niveles de organización: nivel empresa, nivel de unidades de negocio y nivel de productos. Actualmente, su organización está enmarcada por dos áreas principales, administración general y contabilidad y finanzas; de dos pilares operativos, unidad de negocio capacitación y unidad de negocio consultoría; y de diversos proyectos, derivados de clientes en materia de Comercio Exterior y socios de negocios producto de las Inversiones de NCM en PyMEs. Es importante mencionar que algunos proyectos avanzados de consultoría, los proyectos de comercio exterior y las inversiones, también son considerados por NCM como unidades de negocio independientes.

NCM no cuenta con una división formal de funciones; así mismo, debido al tamaño de la empresa, los socios son los responsables directos de administrarla, de atender los asuntos referentes a contabilidad y finanzas, y participar activamente en la operación de la misma (capacitación, consultoría, comercio exterior e inversiones).

✚ Clientes

El centro operativo de NCM se ubica en la Ciudad de México, por lo que su principal área de influencia, en cuanto a clientes se refiere, es la zona metropolitana del Valle de México y algunos estados circundantes.

Específicamente en materia de capacitación, a parte del Distrito Federal y el Estado de México, NCM tiene clientes de diversos estados del interior de la República Mexicana, destacando Baja California Norte, Sonora, Sinaloa, Tamaulipas, Veracruz, Jalisco, Guerrero, Chiapas, Querétaro, entre otros.

Cabe mencionar, que dichos clientes han sido resultado de actividades de promoción que se han llevado a cabo desde la Ciudad de México, ya que la empresa no cuenta con representantes en el interior de la república, y tampoco a llevado a cabo iniciativas formales para abrir plazas en distintas ciudades de México.

26, 27, 28, 29 Revisar Capítulo I.1.2 "Clasificación de empresas en México", pág. 4.

30 Revisar Capítulo I.1.3 "Funcionamiento de una empresa"; "Operación de una empresa", pág. 8.

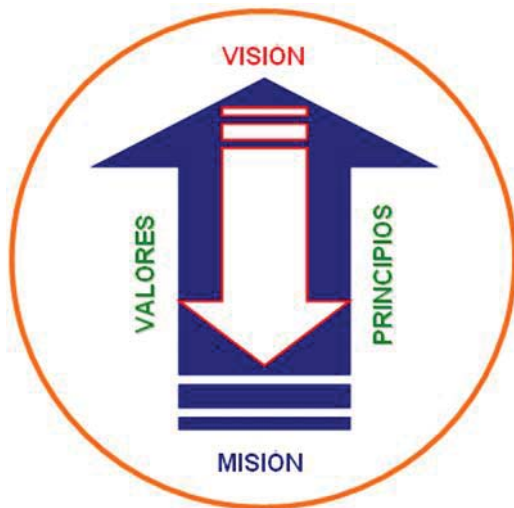
En materia de consultoría, los principales clientes son de la Ciudad de México. En cuanto a Comercio Exterior, los clientes se ubican en el Distrito Federal y en el Estado de Morelos. Los socios de negocio, derivados de las inversiones de NCM en PyMEs, también son de la capital de México. Actualmente, NCM atiende empresas tanto del sector manufacturero, comercio y servicios. Dentro de sus clientes PyMEs más representativos se encuentran: Ultrasil Mexicana, Achtili Alimentos Nutritivos, Necuamel Laboratorios, Consorcio Elusaf Joyería, Transfermanía, NewKastyn Agencia de Locutores, OFIACSA Comercializadora, El Parador del Cortijo Hotel, ChemDry Latinoamericana, entre otros. A pesar de su actual orientación a las PyMEs, también ha apoyado a grandes empresas como: World Trade Center Association (WTCA), Secretaría de Educación Pública (SEP), Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), Grupo Financiero INBURSA, America Online México (AOL) y el Gobierno del Estado de Sinaloa.

IV.1.2 DEFINICIÓN FILOSÓFICA

Como se ha mencionado, NCM es una empresa que acumula 14 años de experiencia atendiendo a sector empresarial mexicano. Sin embargo, recientemente, año y medio de experiencia, NCM ha reorientado su operación específicamente a atender el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Debido a estos cambios presentados en las condiciones del mercado, su filosofía tuvo que reorientarse, a fin de establecer el enfoque que le permitiera a la empresa definir su curso óptimo; así mismo, su modelo de negocio tuvo que cambiar, con la finalidad de alcanzar mejores resultados, económicamente hablando, como se revisará posteriormente.

Para NCM, su filosofía es de suma importancia, ya que orienta los esfuerzos de la empresa y da sentido a su desarrollo. Así mismo, es la filosofía de NCM la que se encarga de orientar a cada uno de las personas que trabajan para la empresa, permitiendo que se alcancen de mejor manera los resultados; ya que representa una directriz a seguir. Su misión (razón de ser o existir de la empresa, su rumbo) impulsa a NCM, su visión (cómo sueña verse en el futuro, su dirección) atrae a NCM, y sus valores y principios (lo verdaderamente importante y lo que norma su conducta) contiene el actuar de NCM. A pesar de que teóricamente la parte filosófica de la empresa no debe modificarse en el corto plazo, en este caso específico, lo mejor para NCM fue redefinirse de la siguiente manera:

FILOSOFÍA DE NCM



Fuente: elaboración propia.

Figura 4.1

Misión

Hacer que las empresas generen riqueza y que esta perdure.

Visión

Ser una fuente generadora de negocios que ayude al desarrollo de las empresas, a través de la inversión de nuestros recursos humanos, financieros y tecnológicos, que permita tanto a clientes como a NCM, obtener permanentemente altos niveles de beneficio económico.

Valores y Principios

- Ético al hacer negocios
- Honorabilidad
- Objetividad como resultado del análisis
- Congruencia con nuestra filosofía
- Empatía con nuestros clientes
- Actitud de servicio
- Trabajar con pasión
- Ser Visionario
- Tener Arrojo
- Ser Práctico
- Organización personal

IV.1.3 DEFINICIÓN DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UENs)

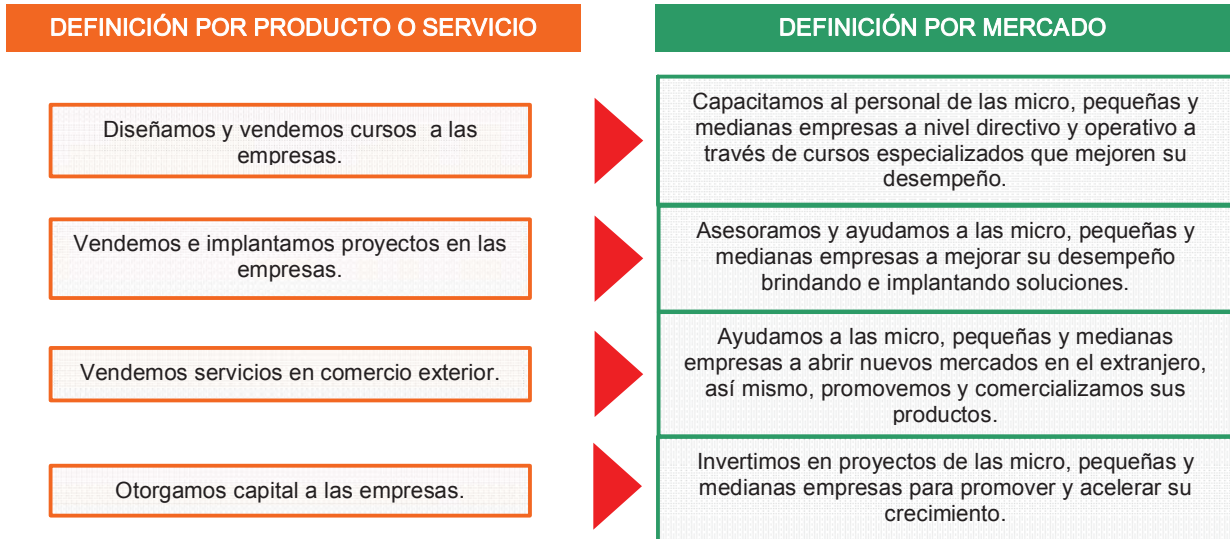
La mayor parte de las empresas en la actualidad opera varios negocios; como se ha revisado, NCM no es la excepción, ya que opera con varias Unidades Estratégicas de Negocio (UENs) que integran su modelo de negocio, el cual debe permitir que la empresa alcance sus expectativas, económicamente hablando. Una unidad estratégica de negocio, se define como un solo negocio, o un conjunto de negocios afines, que se puede planear con independencia del resto de la empresa; así mismo, tiene su propio conjunto de competidores y tiene un responsable, en cuanto a planeación y el control de los factores que influyen en las utilidades de la unidad.



Considerando lo anterior, en el caso específico de NCM, actualmente se identifican, en términos de necesidades y mercado, más que de sus productos o servicios, los siguientes negocios:

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO DE NCM

Figura 4.2



Fuente: elaboración propia.

De manera puntual, se puede concluir que las Unidades Estratégicas de Negocios (UENs) de NCM son:

1. Capacitación especializada en PyMEs a nivel directivo y operativo.
2. Consultoría financiera y de negocios a PyMEs.
3. Comercio Exterior para PyMEs
4. Inversión en PyMEs.

IV.1.3.1 MODELO DE NEGOCIO

Para orientar de mejor manera el presente estudio, resulta necesario conocer cual es el nuevo “Modelo de Negocio” de NCM. Es importante mencionar que este modelo de negocio fue diseñado recientemente, siendo uno de los resultados más valiosos que NCM obtuvo de su planeación estratégica. Este modelo servirá para orientar de mejor manera los estudios subsecuentes de este trabajo.

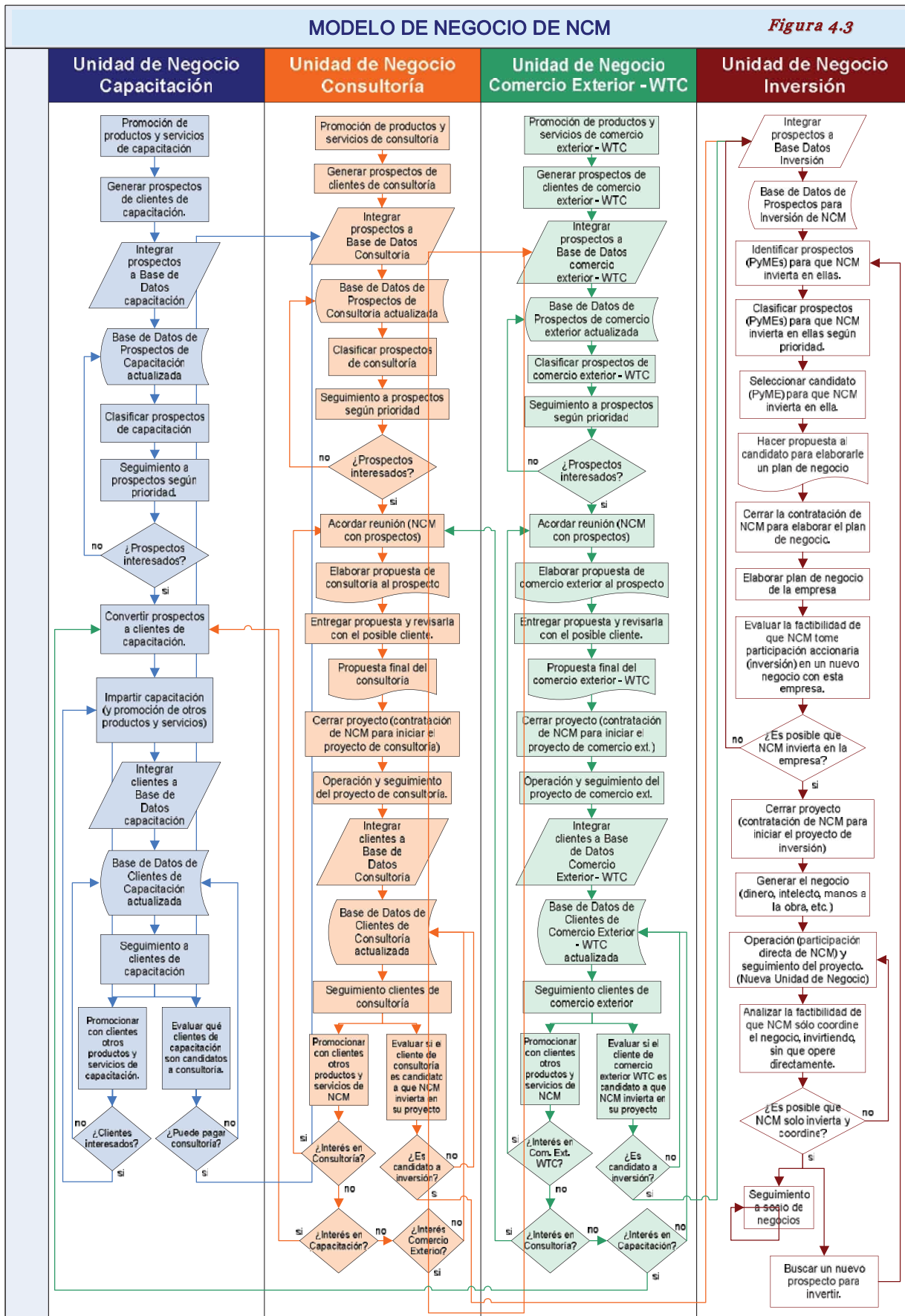
El modelo de NCM está estructurado a través de cuatro ejes principales, representados por las unidades estratégicas de negocios, anteriormente revisadas; como se muestra en la figura 4.3. Cabe destacar que las unidades estratégicas de negocio de NCM llevan a cabo funciones independientes que les permiten ser autosuficientes, operativamente hablando; sin embargo, estratégicamente, existe una relación directa entre ellas, en términos de funcionalidad y economía.

Como se puede observar en la figura 4.3, cada unidad de negocio tiene un proceso definido de operación, en el que intervienen distintas funciones que le permiten alcanzar a cada unidad sus objetivos. Cabe destacar que en la UEN Capacitación, de acuerdo con la experiencia de la empresa, las actividades de promoción que lleva a cabo son su principal fuente para obtener clientes, contrario a lo que pasa con el resto de las unidades de negocio, que de acuerdo con el modelo, a parte promoverse para generar a sus clientes, también utilizan a otras unidades como fuente proveedora de los mismos.

La UEN Capacitación se relaciona estrechamente con la UEN Consultoría; esta relación se sustenta en que los clientes de capacitación, en un momento determinado pueden llegar a ser clientes de consultoría; es decir, la UEN Capacitación es una fuente proveedora de clientes para la UEN Consultoría. Cabe mencionar que la UEN Consultoría, lleva a cabo actividades para promover sus productos y servicios y por ende atraer clientes; sin embargo, de acuerdo con NCM, su principal fuente de clientes es la misma UEN Capacitación. Otro aspecto a destacar, es que los clientes que genera la UEN Consultoría de manera independiente, también pueden representar una fuente para que se capaciten.

MODELO DE NEGOCIO DE NCM

Figura 4.3



Fuente: elaboración propia.



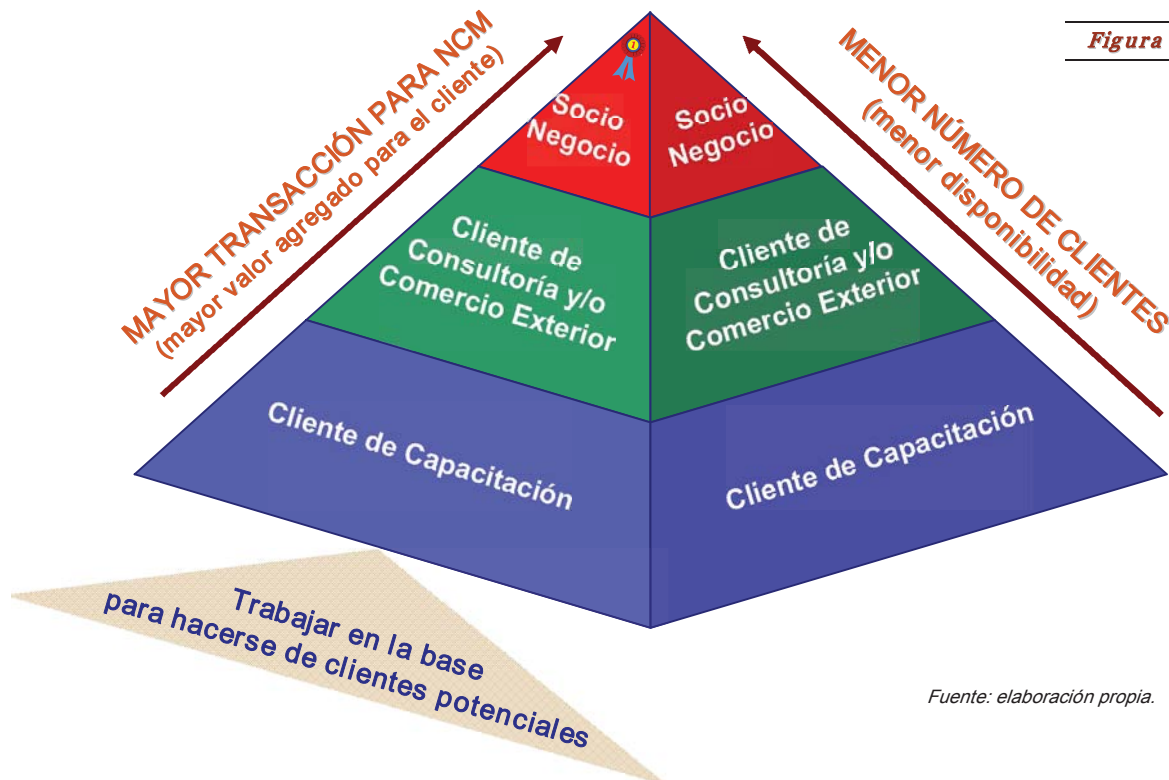
Del mismo modo, la UEN Comercio Exterior WTC de manera independiente tiene que llevar a cabo actividades de promoción y generación de clientes, pero de acuerdo con el modelo, la UEN Consultoría debe fungir como una de sus principales fuentes de clientes. Por otro lado, esta unidad de negocio, a su vez puede ser proveedora de clientes tanto de consultoría como de capacitación.

Si se considera la visión de NCM, se puede decir que una de sus principales fuentes de negocio resulta ser la UEN Inversión; ya que ésta, dada su naturaleza, es la que puede proveer de negocios potenciales a NCM, en cuanto a utilidades se refiere. Su valor radica en que bajo este esquema, NCM invierte sus recursos en empresas, formando así, socios de negocio. En este contexto, los clientes en los cuales NCM invierte capital, dada su importancia, también son considerados cada uno de ellos como Unidades de Negocios Independientes. Lo interesante de este modelo de negocio, es que la UEN Inversión tiene como proveedores de empresas candidatas a que NCM invierta en ellas, a las UENs Consultoría y Comercio Exterior, que se sustentan a su vez en las actividades que lleva a cabo la UEN Capacitación.

Al analizar el modelo de negocio de NCM, queda claro que éste está sustentado en un sistema de información que vincula integralmente a las distintas unidades estratégicas de negocio a fin de generar mayores clientes y por ende mayor beneficio económico.

Con base en lo anterior, se puede definir un esquema escalonado que muestre como un cliente puede avanzar en distintos niveles de interés para NCM, hasta formar parte de la categoría de cliente de mayor importancia para la empresa (socio de negocio). Los niveles de interés en los cuales puede avanzar un cliente, están relacionados directamente con el tamaño de la transacción que puede representar para NCM, el valor agregado para el cliente, el número de clientes y la disponibilidad que representa la oferta de la empresa para los clientes; como se muestra a continuación:

NIVELES DE CLIENTE – MODELO DE NEGOCIO DE NCM



Fuente: elaboración propia.

Este modelo sustenta que la empresa debe llevar a cabo actividades de promoción entre cada nivel de cliente, a fin de que ingrese al siguiente nivel y represente mayores beneficios económicos para NCM, al mismo tiempo que se le proporciona mayor valor agregado al cliente. También es importante mencionar que la tasa de clientes se reduce conforme se avanza a un nivel superior, debido fundamentalmente a que el cliente tiene que pagar un mayor precio, y no todos los clientes de un nivel inferior están dispuestos a pagarlo; es decir, en un momento determinado un cliente de capacitación puede tener o no los recursos económicos suficientes para decidirse a contratar un servicio de consultoría y/o comercio exterior.



Dado este modelo de negocio, resulta indispensable trabajar arduamente sobre los niveles bajos, capacitación, para poder generar clientes potenciales con facultades para contratar servicios de consultoría y comercio exterior y en un momento determinado ser candidato a convertirse en socio de negocio de NCM, y obtener mutuamente altos niveles de beneficio económico. Al respecto, cabe mencionar que dentro del nivel capacitación, el estrato más bajo y con mayor número de miembros, lo conforman los clientes de conferencias realizadas por la empresa; lo cual a su vez representa el proveedor principal de prospectos de clientes para cursos, talleres y seminarios, segundo estrato del nivel capacitación.

Para efectos de este trabajo, debido a que NCM en su experiencia ha desarrollado en mayor grado la UEN Capacitación, a que su naturaleza (forma de operar y mercado que atienden relaciona directamente a estas unidades de negocio, a que el crecimiento que han tenido en la empresa ha sido significativo y debido al papel fundamental que juegan dentro del nuevo modelo de negocio de NCM, anteriormente presentado, los estudios subsecuentes se enfocarán únicamente a estas dos unidades estratégicas de negocio.

IV.2 ANÁLISIS DE LA UEN CAPACITACIÓN DE NCM

Para conocer mejor a una empresa, resulta indispensable analizar sus unidades de negocios, de acuerdo con su potencial para generar utilidades (modelos de cartera); a través de herramientas analíticas. A continuación se utilizará para NCM, uno de los modelos más representativos para evaluar las carteras de negocios, éste es el modelo de General Electric; el cual se representa a través de una matriz de cartera de factores múltiples. Cabe mencionar que este modelo es utilizado para analizar las carteras de negocios de las grandes empresas; sin embargo, al aplicarse a una pequeña empresa como NCM, permitirá obtener resultados que ayuden a fundamentar las directrices mercadológicas que puede seguir la empresa para promover su crecimiento.

IV.2.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO GENERAL ELECTRIC (GE)

El modelo de General Electric (Clasificación de cartera y estrategias por atractivo de mercado-posición competitiva), inicialmente consiste en representar cada una de las unidades estratégicas de negocio de una empresa por medio de un círculo y ubicarlas en una matriz multifactor. El tamaño de cada círculo representa el tamaño del mercado pertinente; se tiene que sombrear una parte del círculo, la cual representa la participación de esa UEN en el mercado correspondiente. Ahora bien, para medir el tamaño de los mercados existen factores cuantitativos, de los que se pueden destacar el volumen de compradores (número de elementos) y el valor económico (volumen de ventas); éstos son factores que pueden medirse en términos numéricos.

Cada unidad de negocio, círculo, se tiene que clasificar en términos de dos dimensiones, **atractivo del mercado** y **fuerza del negocio**. Estas dos dimensiones conforman la matriz de este modelo. El eje vertical, atractivo del mercado, debe considerar tres niveles: bajo, mediano y alto. Así mismo, el eje horizontal, fuerza del negocio, debe considerar tres niveles: fuerte, mediano y débil. Con esto se estructura una matriz de nueve celdas. Los factores, atractivo del mercado y fuerza del negocio, son un excelente criterio de marketing para calificar un negocio (UEN), ya que las empresas tienen éxito en la medida en que ingresan en mercados atractivos y poseen negocios con la fuerza necesaria para tener éxito en esos mercados. Si alguno de los dos factores falta, el negocio no producirá resultados importantes.

Para construir la matriz del modelo, a partir de las dos dimensiones mencionadas, resulta necesario identificar los **factores subyacentes** de cada dimensión y encontrar una forma de medirlos y combinarlos para crear un índice. Cada empresa tiene que decidir cuál será su lista de factores que influyen o hacen variar las dos dimensiones mencionadas. Una forma de llevar a cabo su evaluación es la siguiente:

- 1) Una vez definidos los factores subyacentes del atractivo del mercado y de la posición competitiva, la gerencia de la empresa tiene que asignar un peso específico para cada factor.
- 2) Posteriormente, se califica cada factor en una escala de 1 (muy poco atractivo) a 5 (muy atractivo) para el caso del atractivo del mercado. En cuanto a los factores relacionados con la fuerza del negocio, la calificación 1 representa un factor muy débil y la calificación 5 representa un factor muy fuerte.
- 3) Así, las calificaciones se multiplican por el peso establecido, que representa la importancia relativa, para obtener el valor de cada factor.
- 4) Finalmente se suman los valores para cada dimensión.

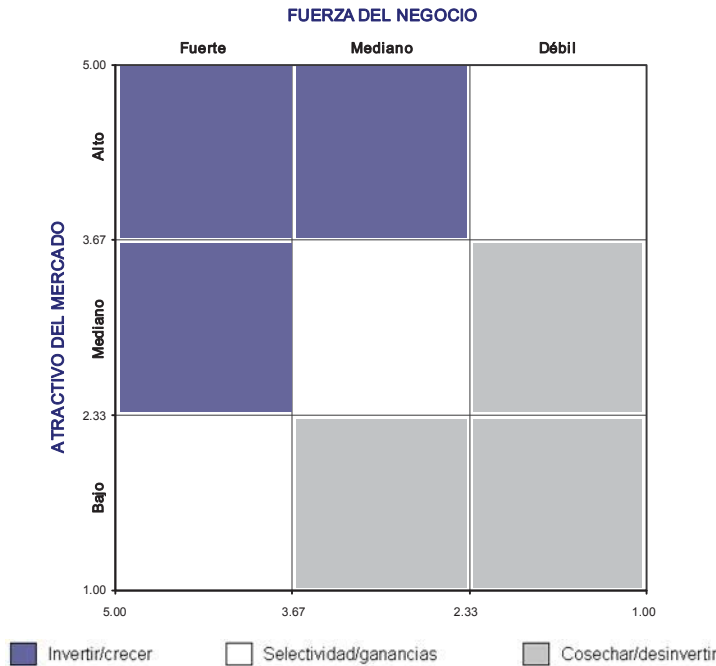
Una vez llevada a cabo la evaluación, a fin de clasificar cada UEN se debe ubicar el punto que representa a cada una en la matriz multifactor y se traza alrededor un círculo cuyo tamaño es proporcional al tamaño del



mercado en cuestión, como se mencionó anteriormente, la participación de mercado de esa UEN de la empresa se sombrea. La matriz multifactor se muestra a continuación.

CLASIFICACIÓN DE CARTERA UEN – MODELO GE

Figura 4.5



Estas nueve celdas, se agrupan en tres zonas. Las tres celdas de la esquina superior izquierda muestran las unidades estratégicas de negocio (UENs) de mayor fuerza, en las cuales la empresa debe invertir o crecer.

En cuanto a las celdas que van desde la esquina superior derecha hasta la esquina inferior izquierda, formando una diagonal, muestran las UENs con una atractivo mediano total; la empresa debe adoptar la selectividad y dirigir estas UENs pensando en obtener ganancias.

Las tres celdas de la esquina inferior derecha, muestran UENs con poco atractivo total; la empresa debe considerar seriamente cosechar o desinvertir en estos negocios.

Fuente: Kotler. Dirección de Marketing; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Dependiendo de la clasificación de cada unidad estratégica de negocio en la matriz multifactor, le corresponde una estrategia determinada, como se muestra a continuación.

ESTRATEGIAS – MODELO GE

Figura 4.6

		FUERZA DEL NEGOCIO		
		Fuerte	Mediano	Débil
ATRACTIVO DEL MERCADO	Alto	PROTEGER POSICIÓN Invertir para crecer a la tasa máxima digerible. Concentrar el esfuerzo en mantener la fuerza.	INVERTIR PARA CONSTRUIR Retar por el liderazgo. Construir selectivamente sobre fortalezas. Reforzar áreas vulnerables.	CONSTRUIR SELECTIVAMENTE Especializarse en fortalezas limitadas. Buscar forma de superar debilidades. Retirarse si no hay indicios de crecimiento sostenible.
	Mediano	CONSTRUIR SELECTIVAMENTE Invertir fuertemente en los segmentos más atractivos. Aumentar la capacidad para contrarrestar la competencia. Hacer hincapié en la rentabilidad elevando la productividad.	SELECTIVIDAD / DIRIGIR CON LA MIRA EN LAS GANANCIAS Proteger programa existente. Concentrar inversiones en segmentos de buena rentabilidad y riesgos relativamente bajos.	EXPANSIÓN LIMITADA O COSECHA Buscar formas de expandirse sin mucho riesgo; si no, minimizar la inversión y racionalizar las operaciones.
	Bajo	PROTEGER Y REORIENTAR Dirigir con la mira en las ganancias actuales. Concentrarse en los segmentos atractivos. Defender fortalezas.	DIRIGIR CON LA MIRA EN GANANCIAS Proteger la posición en los segmentos más rentables. Modernizar la línea de productos. Minimizar la inversión.	DESINVERTIR Vender en el momento en que el valor en efectivo sea máximo. Recortar costos fijos y evitar mientras tanto las inversiones.

Con base en la posición de cada UEN, se determina la estrategia a seguir en función de la posición esperada en los próximos tres a cinco años si se continúa con la estrategia actual. Los resultados se indican con la longitud y dirección de flechas que parten del punto representativo de cada unidad estratégica de negocio dentro de la matriz multifactor (considerando el atractivo del mercado esperado y fuerza del negocio esperada). La longitud y la dirección de las flechas tienen un significado propio.



Cabe mencionar que con el paso del tiempo, las UEN cambian de posición en la matriz multifactor en el modelo de GE. Las UENs tienen un ciclo de vida, por esta razón las empresas deben examinar no solo las posiciones actuales de sus negocios sino también el movimiento de sus posiciones a través del tiempo. Cada UEN se debe estudiar desde la perspectiva de dónde estuvo en años pasados y a dónde irá probablemente en años futuros.

IV.2.1.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Es importante mencionar que este modelo, genera resultados que son sensibles a las calificaciones y pesos. Por lo cual, requiere un desarrollo objetivo para evitar manipulaciones que produzcan una ubicación deseada en la matriz. Por otro lado, el modelo utiliza un proceso de promediación, con lo que dos o más negocios podrían quedar en la misma celda y diferir considerablemente en sus calificaciones y pesos subyacentes. Este modelo no muestra las sinergias entre las UEN, lo que implica que tomar decisiones en cuanto a negocios individualmente podría ser riesgoso. Así mismo, existe el peligro de eliminar una de las unidades de negocios con pérdidas que en realidad proporciona una aptitud central, necesaria para otras unidades de negocios.

Los modelos de cartera en general presentan varios beneficios en las empresas. De alguna manera ayudan a los directivos pensar de forma más estratégica, a entender mejor los aspectos económicos de las distintas unidades estratégicas de negocio, a orientar de mejor manera los planes, a mejorar la comunicación o relación entre las UEN, a detectar brechas de información y problemas importantes, a eliminar negocios débiles y a fortalecer la inversión en negocios más prometedores. La herramienta analítica presentada, modelo de cartera General Electric, permitirá clasificar la unidad estratégica de negocio en estudio, y los resultados obtenidos permitirán establecer las pautas para desarrollar estrategias y asignar los recursos requeridos (financiamiento), de acuerdo con su potencial para generar utilidades; en cuanto al plan de marketing se refiere.

IV.2.2 CLASIFICACIÓN DE CARTERA

IV.2.2.1 DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN DE FACTORES SUBYACENTES

Los factores que de alguna manera influyen o hacen variar tanto el atractivo del mercado y la fuerza del negocio para NCM, fueron definidos y evaluados con base en datos e información que constituyen la experiencia acumulada en la operación de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

Cabe destacar que la definición de los factores que determinan el atractivo del mercado, por una parte fueron definidos con base en la experiencia de NCM al atender este mercado, y por otra parte se definieron considerando la investigación profunda realizada por la empresa sobre el sector empresarial PyME (participación de las PyMEs en México, características generales de las PyMEs, problemática de las PyMEs en México – factores internos y externos) y de las conclusiones obtenidas.³¹ En cuanto a la evaluación, fue el resultado del análisis profundo de la investigación citada y de lo que ha experimentado NCM al atender a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado, los factores que determinan la fuerza del negocio, dado que este estudio está orientado al mercado, fueron definidos considerando la mezcla de marketing general que actualmente presenta NCM (4P's).³² En el caso de NCM, estas variables de marketing toman una orientación particular, debido a que sus UEN están constituidas fundamentalmente por ofertas de servicios, asistidos por determinados productos. En el desarrollo del estudio para NCM, en cuanto a la evaluación de estos factores que determinan la fuerza del negocio, se llevó a cabo considerando el desempeño que ha tenido la unidad estratégica de negocio en cada uno de los factores a lo largo del tiempo.

Cabe destacar que en la evaluación de algunos de los factores que determinan la fuerza del negocio, no tan solo se consideró la perspectiva que tiene NCM en cuanto a su desempeño, sino también se tomó en cuenta el punto de vista que tiene el cliente para con NCM; es decir, se consideraron las 4 C's.³³

31 Investigación detallada realizada por NCM que considera: Indicadores Macroeconómicos y Financieros de México, Estudio del Sector Empresarial Mexicano y las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Las fuentes de información a las que hace referencia esta investigación fundamentalmente son instituciones como: Banco de México (BANXICO), Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), Centro de Modelística y Pronósticos Económicos (CEMPE), Instituto Autónomo de México (ITAM), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPi), Secretaría de Economía, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), BANAMEX, Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Nacional Financiera (NAFIN), Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Cámaras y Asociaciones Empresariales, entre otros.

32, 33 Revisar Capítulo II.3 "La Mezcla de Marketing", pág. 46.



UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO - CAPACITACIÓN

FACTORES SUBYACENTES		PESO	Calif. (1-5)	VALOR		
ATRACTIVO DEL MERCADO	1	Margen de utilidades histórico de la UEN Capacitación	0.075	4	0.300	
	2	Intensidad competitiva en el mercado Capacitación a PyMEs	0.05	3	0.150	
	3	Participación PyME	Tamaño total del mercado (concentración de PyMEs por sector Económico, Región y Entidad Federativa)	0.1	5	0.500
			Participación de las PyMEs en el Producto Interno Bruto (PIB)	0.05	4	0.200
			Generación de empleo de las PyMEs	0.025	4	0.100
			Actividad Exportadora de las PyMEs	0.025	2	0.050
			Tasa de crecimiento anual del mercado (Tasa de creación de PyMEs, Generación de PyMEs formales)	0.1	2	0.200
	8	C. G.	Naturaleza de la PyME	0.025	3	0.075
			Características de los responsables de las PyMEs	0.075	4	0.300
			Características del personal ocupado de las PyMEs	0.05	3	0.150
	11	F. Int.	Aspectos operativos de las PyMEs (Desempeño de funciones, requerimientos de capacitación y formación empresarial)	0.075	5	0.375
			Aspectos en la conducta en las PyMEs (Cultura Organizacional)	0.05	3	0.150
	15	Factores Externos	Economía Nacional y Perspectiva macroeconómica del país	0.05	3	0.150
			Mercado Interno para la PyME	0.025	3	0.075
			Instrumentos para el desarrollo de las PyMEs (bases para el desarrollo empresarial, programas de apoyo empresarial, fondos de apoyo empresarial – orientados a capacitación)	0.075	4	0.300
			Acceso a esquemas de financiamiento	0.05	3	0.150
			Vinculación de la PyME con la academia e investigación	0.025	2	0.050
			Sistemas de información para PyMEs	0.025	3	0.075
			Normatividad y Regulación en el sector empresarial	0.025	3	0.075
			Globalización	0.025	4	0.100
TOTALES			1.0		3.525	

FUERZA DEL NEGOCIO	1	Participación de mercado Capacitación PyME	0.08	2	0.160	
	2	Crecimiento de la participación de mercado Capacitación PyME	0.06	3	0.180	
	3	Eficiencia productiva de los cursos (elaboración material)	0.02	4	0.080	
	4	Costos unitarios UEN Capacitación	0.06	3	0.180	
	5	Desempeño en investigación y desarrollo de cursos	0.04	3	0.120	
	6	Producto	Variedad de cursos que ofrece NCM	0.08	1	0.080
			Calidad de los cursos (material e impartición)	0.08	5	0.400
			Instructores de los cursos	0.04	5	0.200
			Diseño de los cursos (información, programa)	0.02	4	0.080
			Características y beneficios que generan los cursos	0.10	5	0.500
			Reconocimiento de marca – cursos NCM	0.02	2	0.040
			Seguimiento a participantes de los cursos	0.02	3	0.060
			Garantías de los cursos	0.02	4	0.080
	14	Precio	Precio de lista de los cursos	0.06	3	0.180
			Programa de descuentos para los cursos	0.04	5	0.200
			Periodos y facilidades de pago de los cursos	0.02	4	0.080
	17	Promoción	Eficacia promocional de ventas de cursos y publicidad	0.06	2	0.120
			Fuerza de ventas de cursos	0.02	1	0.020
			Relaciones públicas	0.04	3	0.120
			marketing Directo de cursos	0.02	4	0.080
	21	Plaza	Canales comerciales para cursos	0.02	3	0.060
			Cobertura territorial de NCM en la impartición de cursos (capacidad)	0.02	4	0.080
			Capacidad productiva (número de cursos a impartir / mes)	0.02	4	0.080
			Ubicaciones de representatividad de NCM Capacitación	0.02	1	0.020
			Inventario de materiales para cursos	0.02	4	0.080
TOTALES		1.0		3.280		

C.G. = Características Generales, F. Int. = Factores Internos

Fuente: elaboración propia.



IV.2.2.2 ATRACTIVO DEL MERCADO

Como se observa en la tabla anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, en cuanto al atractivo del mercado al que atienden, el **tamaño total del mercado PyME** fue el factor subyacente mejor evaluado, es decir, es el factor que actualmente hace más atractivo a este mercado.

El atractivo se sustenta en que la gran mayoría de las empresas de nuestro país son micro, pequeñas y medianas empresas, el sector PyME constituye más del 90 por ciento del sector empresarial en México. En cuanto a los sectores económicos, la mayor cantidad de PyMEs se dedican a actividades comerciales (52 por ciento), seguida de servicios (35 por ciento) y actividades industriales (13 por ciento). Para los tres sectores económicos la gran mayoría de las empresas son micro, más del 90 por ciento.³⁴

Así mismo, en los distintos sectores económicos, en lo que se refiere al porcentaje de empresas que tanto la micro, pequeña y la mediana empresa concentra en el territorio nacional destaca el Distrito Federal y el Estado de México como entidades predominantes; la región Centro del país es la que tiene mayor aportación de PyMEs. En interior de la República Mexicana, se presentan estados que tienen gran importancia para el desarrollo de las PyMEs, destacando estados como Jalisco, Nuevo León, Puebla, Veracruz, Guanajuato, Chihuahua, Tamaulipas, Baja California, Michoacán, Oaxaca, Chiapas y Coahuila, etc.³⁵

El segundo factor que hace que este mercado PyME sea atractivo para NCM son los **aspectos operativos que caracterizan a las PyMEs** en general. De acuerdo con la investigación de NCM a la que se hizo referencia anteriormente, en las empresas de menor tamaño existen muchas áreas de oportunidad en cuanto al desempeño de sus funciones, ya que existen problemas derivados de la operación ineficiente de las actividades que constituyen las distintas áreas de una empresa. Es por ello que al ofrecer solución a esta problemática a través de la capacitación, hace atractivo este mercado para NCM, pues está consiente que a través de sus conferencias, cursos, seminarios, talleres, entre otros, puede ayudar de manera importante a mejorar el desempeño de estas empresas.

Este mismo factor hace atractivo al mercado PyME, en cuanto a requerimientos de capacitación, ya que de acuerdo con la investigación realizada, en las PyMEs se observa que existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y el porcentaje de empresas capacitadas; las medianas empresas son las que más capacitan tanto a su personal como a sus directivos (61 por ciento), seguidas de las pequeñas empresas (48 por ciento), resultando así, que las micro empresas son las que menos capacitan a su recurso humano (21 por ciento). En general se puede decir que el 60 por ciento de las PyMEs en México ofrecen capacitación a sus empleados. El sector de las PyMEs que más ofrece capacitación a sus empleados es el sector servicios (69 por ciento), seguido del sector manufacturero (64 por ciento) y el sector comercial (47 por ciento). En su gran mayoría, la PyME ofrece capacitación al personal de planta, y en segundo lugar se ofrece a los propietarios o socios.³⁶

Así mismo, se observa que las áreas temáticas de capacitación y de formación empresarial que demanda la PyME, tanto en el sector industrial, servicios y comercio, en gran parte pueden ser cubiertas por las áreas de especialidad en capacitación que NCM presenta y que en un momento determinado puede desarrollar, la oferta de NCM puede empatarse con la necesidad específica de la PyME.

En el tercer lugar de los factores subyacentes que hacen atractivo al mercado, se ubican tanto las características de los responsables de las PyMEs, los instrumentos para el desarrollo de las PyMEs y el margen de utilidades histórico de la UEN Capacitación de NCM.

Lo que se refiere a las **características de los responsables de las PyMEs**, los socios de estas empresas tienen experiencia, licenciatura (menos del 50 por ciento) y participan en la gestión directa de la misma, lo cual facilita la toma de decisiones en materia de capacitación. Así mismo son personas que vienen de haber desarrollado otras empresas, de ser empleados o bien de ser profesionistas independientes. Lo anterior permite inferir que la necesidad de capacitación debido al perfil general de un propietario PyME lo hace más conciente de la necesidad de capacitar a su empresa para mejorar su desempeño y promover su crecimiento. Por otro lado, las áreas de mayor interés que presentan los empresarios PyME de los distintos sectores económicos, en un momento determinado pueden ser atendidos satisfactoriamente por los servicios y productos de capacitación que NCM ofrece.³⁷

34, 35 Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), Censos Económicos 1999.

36, 37 "La empresa mexicana frente al reto de la modernización", serie de encuestas; Nacional Financiera S.N.C. (NAFIN 1999). "Encuesta Observatorio PyME 2002"; Secretaría de Economía - Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPi).



Los *instrumentos para el desarrollo de las PyMEs*, resultan ser un factor subyacente que determina a este mercado atractivo, ya que resultado de la investigación de NCM se encontró que tanto las bases para el desarrollo empresarial (estrategias y ejes de acción por parte del gobierno federal para el desarrollo de las PyMEs), los programas de apoyo empresarial (por parte de secretarías e instituciones gubernamentales en colaboración con instituciones privadas) y los fondos económicos de apoyo (fundamentalmente por parte de la Secretaría de Economía), así como otros instrumentos de apoyo empresarial orientados a brindar soporte en materia de capacitación a PyMEs, a pesar de no satisfacer plenamente las necesidades del sector, de alguna manera representan oportunidades para el desarrollo de estas unidades productivas.

Dichos instrumentos, en un momento determinado, pueden ser aprovechados por NCM como canales comerciales para acceder a este nicho empresarial en particular, lo cual definitivamente fortalece el atractivo de este mercado.

Lo que respecta al factor subyacente *margen de utilidades histórico de la URN Capacitación* de NCM, a pesar de ser un factor contabilizado dentro de la empresa, nos indica indirectamente y en términos económicos que tan atractivo puede ser atender a este mercado. De acuerdo con la información histórica presentada por NCM, en cuanto a los estados de resultados de esta unidad estratégica de negocio, se tiene que para julio del 2005, el margen de utilidades promedio de la UEN Capacitación fue del 12.5 por ciento respecto a las ventas. Si bien es cierto que actualmente no se presentan grandes márgenes de utilidad, el análisis del estado de resultados si deja claro que el beneficio económico puede ser mucho más atractivo en la medida que se tenga mayor participación en el mercado, en cuanto al número participantes por curso y en cuanto al número de cursos impartidos en un determinado periodo de tiempo; lo cual es muy posible, ya que se han obtenido resultados, a pesar de que realmente la empresa no ha llevado a cabo acciones contundentes de marketing.

Como también se observa en la tabla anterior, existen otros factores que influyen en el atractivo del mercado que atiende la UEN Capacitación. Cada uno de los factores es importante en mayor o menor medida dependiendo de su grado de influencia en el sector PyMEs. En el siguiente capítulo de este trabajo (desarrollo del plan de marketing), se profundizará en mayor medida en algunos de los factores subyacentes analizados.

IV.2.2.3 FUERZA DEL NEGOCIO

Con base en la tabla estudiada, se puede concluir que el factor subyacente que hace más fuerte a la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación son las *características y beneficios de los cursos*; entendiendo bajo el concepto de cursos los diversos productos y servicios de capacitación. NCM es una empresa que orienta su capacitación específicamente a atender las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas de los distintos sectores económicos, considerando también el entorno en el que se encuentran inmersas; lo cual distingue a NCM por su especialización en este sector empresarial. Así mismo, los cursos que desarrolla, están orientados a desarrollar las aptitudes de los participantes a través de conocimientos y el aprendizaje de habilidades (herramientas), así como a estimular a los participantes a la consecución de resultados a través de actitudes que promuevan su desarrollo.

NCM se caracteriza por ofrecer cursos que están estructurados de tal manera que no solo transfieran el conocimiento, sino que este sea aplicable, a fin de generar en las empresas que capacita resultados tangibles en el corto plazo; la orientación de NCM es que dichos resultados se traduzcan en beneficios económicos. NCM está conciente de que el principal objetivo de una empresa es generar utilidades; por ello, los cursos que desarrolla están enfocados a contribuir de alguna manera al logro de este objetivo.

El segundo factor que le brinda fuerza a esta UEN es la *calidad de los cursos*, en cuanto al material que se entrega a los participantes como en cuanto al servicio de capacitación o impartición del curso, ya sea en cursos abiertos al público en general (manejo de la información, apoyo didáctico – material escrito y audiovisual, organización – instalaciones y servicios adicionales) o bien cursos orientados a una empresa en particular. Se entiende por calidad el generar permanentemente valor agregado al cliente, dándole más al cliente, siempre y cuando el cliente lo note y esté dispuesto a pagar por ello. En el caso específico de NCM, esto se logra a través de los cursos que ofrece, el material que proporciona como parte del curso, así como el servicio de capacitación que constantemente se evalúa para generar un valor agregado al participante; permanentemente se está trabajando por mejorar y ofrecerle más al cliente, superando sus expectativas. El factor calidad en particular fue evaluado con base en la percepción de NCM y fundamentalmente con base en la percepción del cliente, a través de la retroalimentación que recibe por parte de los participantes de los cursos, conferencias, etc.



El tercer lugar, en cuanto a la evaluación de los factores subyacentes que confieren la fuerza del negocio, se encuentra la capacidad de los **instructores de los cursos**. Al respecto, NCM se caracteriza por contar con profesionales de primer nivel en el área de especialidad que requiere cada curso, tanto a nivel de conocimientos y experiencia, como en cuanto a la didáctica. Los instructores de NCM se encuentran inmersos en un proceso de evaluación constante por parte de los clientes, a fin de mejorar su desempeño. En términos generales, a lo largo del tiempo los participantes de NCM han manifestado plena satisfacción en cuanto al manejo de la información que los expositores manifiestan en la impartición de los cursos.

Otro factor, que se encuentra en tercer sitio, es el **programa de descuentos** para los cursos. Como resultado de la evaluación se puede decir que los descuentos que ofrece NCM son mayores y más atractivos en comparación con otras empresas de capacitación. El ofrecer descuentos atractivos, definitivamente es un factor que estimula al prospecto de cliente y al cliente a comprar un curso, sin embargo, este factor va ligado directamente con el precio de lista de los curso, así como de las facilidades de pago que se ofrecen. En el caso de NCM, los cursos son ofrecidos con precios competitivos en el mercado que atiende y en función al valor agregado que ofrecen; así mismo, NCM se ha preocupado por brindar a los clientes medios que les faciliten el pago del curso que están comprando.

Haciendo referencia a la misma tabla, de manera general se observa que existen diversas variables que hacen fuerte a la UEN Capacitación. Sin embargo, también se observa que muchos factores no contribuyen potencialmente en la constitución de la fortaleza de esta unidad; es decir, factores que de alguna manera han sido descuidados o bien no han sido explotados de la mejor manera por esta empresa. Cabe destacar que los tres principales factores subyacentes en cuanto a la fuerza del negocio forman parte del producto/servicio que ofrece NCM respecto a capacitación, y otro de los factores primordiales corresponde al precio del producto/servicio. Con esto se puede decir que la fuerza del negocio radica fundamentalmente en dos de las 4 P's mencionadas anteriormente.

La mezcla de marketing de la UEN Capacitación se apoya principalmente en esos dos pilares, producto y precio, para alcanzar los objetivos en el mercado meta. Prácticamente se puede decir que la UEN Capacitación, con base en estas variables de marketing que constituyen la fuerza del negocio, tiene preparada una excelente mezcla de oferta (producto y precio); pero su mezcla de promoción y la plaza, distan de ser sus factores potencialmente fuertes, por lo tanto su influencia en los canales comerciales no es la más efectiva y por ende tampoco el acceso a sus clientes meta. Lo anterior explica por que la participación de mercado y su crecimiento tampoco constituyan la fuerza del negocio.

Desde el punto de vista de las 4 C's, perspectiva de beneficio al cliente, se puede decir que la UEN Capacitación al tener bien definida su orientación de mezcla de oferta, tiende a proporcionar soluciones efectivas a los clientes a través de los cursos y a costos atractivos para el cliente. Sin embargo, al no tener una fuerte mezcla de promoción para sus cursos, la comunicación con los prospectos de clientes y los mismos clientes no es la óptima; así mismo, las variables de plaza de esta UEN al estar evaluadas como las más débiles, no resulta tan efectiva en cuanto a la conveniencia o comodidad que ofrece NCM a sus prospectos de clientes y clientes para acceder a los servicios de capacitación.

IV.2.3 CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ MULTIFACTOR

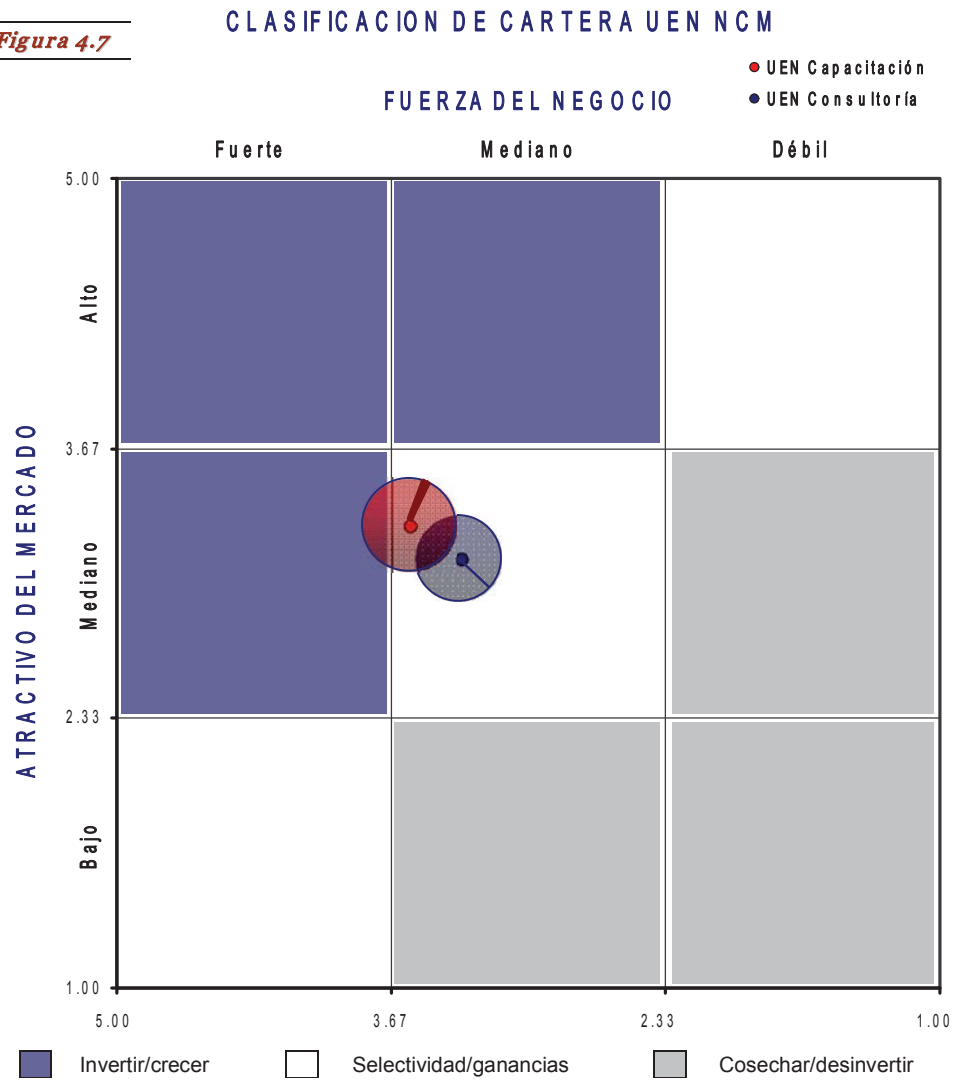
Con base en los resultados obtenidos en la evaluación de los factores subyacentes de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, es posible construir la matriz multifactor del modelo GE; como se muestra en la figura 4.7. De acuerdo con lo que se revisó en la descripción del modelo GE, en la matriz multifactor, para cada UEN se traza un círculo que representa el tamaño del mercado pertinente (tamaño del círculo) y su participación en dicho mercado (parte sombreada del círculo).³⁸

En el caso específico de NCM, se entiende como mercado, en el contexto más amplio, al conjunto de las personas responsables de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) mexicanas, con poder de decisión, que participan en mayor o menor grado en el requerimiento de productos/servicios de consultoría (desarrollo e implantación de soluciones) y capacitación (cursos) a nivel gerencial y operativo. Ahora bien, en este caso, si consideramos su mercado específico, resulta complicado identificar a profundidad en el mercado que cantidad de empresas mexicanas (personas) son las demandantes de capacitación, o bien, cual es el valor de las ventas que genera este mercado lo cual permitiría definir numéricamente el tamaño del mercado; para ello, se requieren de estudios especializados que implican grandes recursos para generar dicha información.

38 Revisar Capítulo IV.2.1 "Descripción del Modelo General Electric (GE)", pág. 132.



Figura 4.7



Fuente: elaboración propia.

Actualmente, no hay estudios públicos disponibles que permitan conocer esta información, y NCM tampoco cuenta con los recursos necesarios para desarrollarlos de manera particular. Por tal motivo, no es posible representar el tamaño del mercado y la participación en el mismo de cada unidad estratégica de negocios de manera precisa. Sin embargo, revisando algunas estadísticas e información de carácter cualitativo, integrada por la investigación a profundidad realizada por NCM de la cual se hizo mención anteriormente, y considerando la experiencia de esta empresa en su actividad diaria al atender este mercado, es posible representar esta UEN en la matriz multifactor empíricamente, a fin de comparar cualitativamente el tamaño de mercado que atiende y la participación que ha desarrollado en el mismo, y así tener un panorama general de su potencial. Con ello, se puede decir que el mercado de las micro, pequeñas y medianas (PyMEs) es de gran tamaño, y los requerimientos de consultoría y capacitación, dadas las características y necesidades de estas empresas, muestran un panorama de mercado meta muy amplio.

Como se muestra en la matriz multifactor, desde la perspectiva de NCM, el mercado PyME atendido por la UEN Capacitación aparentemente es de mayor tamaño que el mercado PyME atendido por la UEN Consultoría, en cuanto a clientes potenciales se refiere y al volumen de ventas que pueden generar, ya que se ha identificado que las PyMEs en primera instancia son más propensas a contratar inicialmente productos/servicios de capacitación para posteriormente acceder a productos/servicios de consultoría. Por otro lado, si se considera que en términos generales un servicio de consultoría genera un mayor margen de utilidad en relación con los cursos, probablemente el tamaño en función del volumen de ventas, beneficios económicos que genera, en un momento dado puede ser mayor en la UEN Consultoría que en la UEN Capacitación, aunque por supuesto también dependerá del número de clientes potenciales de ese mercado.



Por lo anterior, actualmente la UEN Capacitación funciona dentro de NCM como un enlace para poder generar clientes para la UEN Consultoría, es decir, a través de los clientes de los cursos se generan candidatos o prospectos de clientes para consultoría; resulta más sencillo que un cliente que se ha capacitado con NCM tome la decisión de pasar al siguiente paso, que es la consultoría, que un cliente nuevo se decida en primera instancia por los servicios de consultoría, hablando en términos generales.

En cuanto a la participación en el mercado, sin necesidad de profundizar al respecto, con certeza puede decirse que definitivamente la UEN Capacitación de NCM, es un negocio que atiende una mínima parte del mercado, considerando el tamaño del mismo. Esta UEN toma una muy pequeña parte del mercado PyME, es evidente que tiene una posición muy débil al respecto. Como se revisó en la evaluación de los factores subyacentes, en lo que se refiere a la fuerza del negocio, el factor participación de mercado fue uno de los que obtuvieron una menor calificación, lo cual no es favorable, ya que es un factor que tiene un gran peso para la empresa, pues está vinculado directamente con los beneficios económicos que se pueden generar.

Quizá se puede decir que la participación que tiene la UEN Capacitación en el mercado que atiende, resulta ser un tanto mayor que la participación de la UEN Consultoría en su respectivo mercado. Definitivamente el crecimiento que ha tenido la UEN Capacitación ha sido más significativo que el crecimiento que han tenido el resto de las UEN de la empresa. Sin embargo, en periodos recientes ésta UEN ha desacelerado su ritmo de crecimiento (tasa de participación en el mercado); por ello, se ha generado en NCM la premura de tomar acciones que aceleren dramáticamente el crecimiento de esta UEN y generar así mayores beneficios económicos.

En este mismo contexto, cuando se habla de participación en el mercado, implícitamente también se está hablando de la competencia; ésta incluye todos los ofrecimientos reales y potenciales y los sustitutos que un comprador puede considerar. A fin de cuentas, NCM en sus distintas unidades estratégicas de negocios, rivaliza en sus mercados ofreciendo un producto/servicio que de alguna manera otras empresas también lo ofrecen; es decir, comparten el mercado con otras empresas principalmente en materia de capacitación. En tiempos actuales, no basta con enfocar el marketing con base en las necesidades de los clientes, resulta indispensable orientar los esfuerzos de marketing considerando en todo momento a la competencia, ya que se trata de ganar mercado y la competencia esta tomando parte de éste. Para poder tener participación en el mercado y ser una empresa exitosa, los esfuerzos ha realizar deben de estar orientados pensando en el competidor, no basta con tener buenos productos/servicios ni con estar orientados al cliente.

La competencia es quien marca el ritmo, quien ocupa una posición de liderato en el mercado ha sabido hacer bien las cosas, ha entendido al cliente y ha desarrollado sus productos orientados a la satisfacción de éste; por lo tanto resulta muy importante que NCM sepa dirigir sus esfuerzos como empresa no líder de una manera eficiente, con un mejor aprovechamiento de los recursos. Lo anterior se puede lograr conociendo a la perfección a los competidores potenciales, para poder tomar lo bueno de estos y mejorar en sus debilidades, de esta manera es como se puede ser competitivo, ya que de otra manera se puede perder mucho tiempo y recursos haciendo lo que ya esta hecho.

Al respecto, NCM es una empresa que se ha dado a la tarea de seguir las actividades de sus competidores, aunque no de manera profunda; sin embargo, ha detectado que las empresas que se especializan en las PyMEs, no le representan una gran amenaza considerando este mercado tan amplio. Cabe mencionar que la competencia de NCM puede ser de marca (empresas que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes), de industria (empresas que generar el mismo producto o clase de productos), de forma (empresas que generan productos que proporcionan el mismo servicio) o bien genérica (empresas que compiten por el mismo dinero de los consumidores), por lo cual resulta fundamental la diferenciación, en la cual NCM actualmente está trabajando.

Por otro lado, como se puede observar en la matriz, la unidad estratégica de negocios en estudio, se localiza en la celda intermedia. La UEN Capacitación, en lo general, es una unidad estratégica de negocio con un atractivo mediano, esto de acuerdo con los dos criterios de marketing utilizados para calificar los negocios (Atractivo del Mercado y Fuerza del Negocio).

Respecto al atractivo del mercado, se distingue que la UEN Capacitación atiende un mercado ligeramente más atractivo que el mercado atendido por la UEN Consultoría, a pesar que ambas unidades atienden a las micro, pequeñas y medianas empresas. Como se comentó anteriormente, estas dos UEN se relacionan directamente debido a su naturaleza, en términos generales ambas brindan servicios que están orientados específicamente mejorar el desempeño de las empresas y estimular su crecimiento. Sin embargo, cada UEN utiliza distintos medios en las empresas para obtener este resultado; como se revisó, la UEN Capacitación lo hace a través de



cursos y la UEN Consultoría lo hace a través de asesoría e implantación de soluciones. Por ello, es que resulta ligeramente más atractivo el mercado PyME de Capacitación que el mercado PyME de Consultoría, principalmente en cuanto a número de clientes se refiere, ya que en cuanto a tamaño de la transacción NCM sabe que el mercado de Consultoría ofrece un mayor margen de utilidad por cliente, aunque el número de clientes es mucho más reducido que el mercado de Capacitación. Soportando lo anterior, se puede decir que, con base en la experiencia de NCM, aparentemente al empresario de este sector por sus características generales, le resulta ligeramente más accesible, en cuestión de recursos, mejorar su desempeño y estimular el crecimiento de su empresa a través de los medios que establece la UEN Capacitación, a pesar de que los medios que utiliza la UEN Consultoría llegan a resultados de una manera más contundente y sus alcances son mucho mayores.

Lo que respecta a la fuerza del negocio, de acuerdo con el estudio realizado, operativamente hablando, la UEN Capacitación es la unidad de negocio más fuerte dentro NCM; lo cual no implica que la magnitud de la fuerza sea suficiente para impactar el mercado meta, ya que en la experiencia de NCM, ésta ha sido efectiva pero no satisfactoria. Lo que si se puede decir, es que la UEN Capacitación es una unidad de la empresa que ha manejado de mejor manera las distintas herramientas de marketing (4P's) y otros factores, respecto a otras unidades de negocios.

Las decisiones que ha tomado NCM en cuanto a la mezcla de marketing de la UEN Capacitación para influir en los canales comerciales, así como en los consumidores finales, han dado resultados; sin embargo, estos resultados quedan lejos de lo que NCM busca, generar mayores beneficios económicos a través del posicionamiento y de una mayor participación en el mercado. La fuerza que ha desarrollado NCM en la UEN Capacitación no es suficiente para impactar potencialmente al mercado PyME y de esa manera alcanzar los objetivos de marketing esperados. NCM sabe que esta unidad estratégica de negocio está encaminada a fortalecerse. Como bien lo muestra la matriz multifactor, Capacitación esta cerca de posicionarse como una UEN fuerte, por ello la necesidad que tiene NCM de desarrollar iniciativas que favorezcan esta situación, pues a mayor fuerza actuando sobre el mercado, mayor será el impacto en el mismo; y esto es proporcional a la magnitud de los beneficios económicos resultantes.

En este contexto, se puede decir que la UEN Capacitación por un lado tiene como pilares de desarrollo a sus productos/ servicios y aspectos relacionados con el precio; por otro lado, se puede decir que también esta unidad estratégica de negocio tiene un débil soporte en cuanto a promoción y plaza se refiere. Lo anterior, alcanza para ubicar a esta UEN con un atractivo medio; sin embargo, es preciso mencionar que dicha situación produce en esta unidad de negocio inestabilidad y le resta contundencia para impactar el mercado.

Se puede decir que, si bien es cierto que el resultado de la matriz multifactor ubica a la UEN con una fuerza mediana para atender a un mercado cuyo atractivo es también es mediano, también es cierto que esta unidad está más cerca de ser una UEN fuerte que de ser una UEN débil; además de que el mercado PyME para la UEN Capacitación, se acerca más a ser un mercado altamente atractivo que un mercado poco atractivo. Esto resulta muy importante, ya que como se ha señalado, el éxito de una empresa, económicamente hablando, se presenta en la medida en que ésta ingresa a mercados atractivos a través de UENs con la fuerza necesaria para posicionarse en esos mercados; y dada la situación evaluada, NCM está en el camino que le acerca a gozar de un mayor éxito.

Por todo lo analizado, actualmente NCM está muy compenetrado en tomar iniciativas de marketing que le permitan generar mayores beneficios económicos; bajo este contexto, en el siguiente capítulo, se desarrollará para NCM el plan de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

IV.2.4 ESTRATEGIAS ATRACTIVO MERCADO - POSICIÓN COMPETITIVA

De acuerdo con los resultados de la clasificación de cartera de las UENs de NCM, mostrada en la matriz multifactor, como se revisó a profundidad, la UEN Capacitación se ubica dentro de las celdas diagonales que van desde la esquina inferior izquierda hasta la superior derecha, indicando que actualmente es una UEN con un atractivo mediano total. Debido a la posición que tiene, NCM debe adoptar la **selectividad y dirigir** esta unidad estratégica de negocios **con mira en las ganancias**; es decir, pensando en obtener altos niveles de beneficio económico.

Como se muestra en la figura 4.6, referente a las estrategias a seguir por atractivo de mercado y posición competitiva, se sugiere que dado que esta unidad de negocio se encuentra en la zona intermedia, debe proteger su programa existente y sobre todo **concentrar las inversiones en segmentos de buena rentabilidad y riesgos relativamente bajos**. Lo anterior se ajusta perfectamente a la realidad que ha vivido



NCM recientemente, ya que a pesar de que la UEN Capacitación está orientada específicamente al sector PyME de nuestro país, no ha sido suficiente ni satisfactorio, económicamente hablando. Esto se debe a que NCM ha atacado el mercado en el contexto más amplio, es decir, su mezcla de marketing (mezcla de oferta, mezcla de promoción y canales comerciales) ha estado orientada a las PyMEs en general, a ese enorme universo, tratando de llegar a sus clientes meta, lo cual no ha sido sencillo. Una empresa no puede servir a todos los clientes de un mercado amplio, los clientes son demasiado numerosos y sobre todo son demasiado diversos en cuanto a sus necesidades de compra; difícilmente se puede satisfacer a todos los integrantes de ese mercado.

Con el resultado de este análisis, se aclara el panorama para NCM, pues en definitiva la UEN Capacitación debe segmentar este universo PyME para obtener mejores resultados. Es decir, la UEN debe identificar y definir perfiles de distintos grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir productos/servicios (capacitación) o mezclas de marketing distintos (*segmentación de mercados*). La UEN Capacitación tiene que seleccionar los segmentos de mercado en los cuales ingresar y a los que puede servir de forma más eficaz (*selección de mercados meta*). Así mismo, debe establecer y comunicar los beneficios distintivos clave de los productos/servicios en cada mercado meta (*posicionamiento en el mercado*). La unidad estratégica de negocio de NCM, al desarrollar productos/servicios y programas de marketing adaptados a cada segmento de mercado distinguido, en lugar de dispersar su labor de marketing, como ocurre actualmente, podrá concentrarse en los compradores que es más probable que puedan satisfacer.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente en el modelo GE, con el paso del tiempo las unidades de negocio cambian de posición en la matriz multifactor, debido a que éstas tienen un ciclo de vida, de ahí la necesidad de que las empresas examinen no solo las posiciones actuales de sus negocios sino también el movimiento de sus posiciones a través del tiempo.³⁹ En el caso de NCM, dada su reciente especialización en las PyMEs, no es posible hacer referencia a la posición que guardaba la UEN Capacitación en la matriz multifactor (fuerza del negocio y atractivo del mercado) en años anteriores; por ello, se considerará únicamente el análisis de su posición actual, el cual fue presentado anteriormente, y la trayectoria esperada.

Determinar la probable trayectoria que tendrá la UEN Capacitación en años futuros, define indirectamente la estrategia a seguir para alcanzar la posición esperada. La posición esperada para la UEN Capacitación es distinta a la de otras unidades de negocios, ya que cada negocio tiene un potencial distinto y requiere su propio objetivo; por ello la importancia de haber efectuado el análisis de la UEN (clasificación de cartera UEN).

Como se ha mencionado, en la matriz multifactor del modelo GE, se debe representar con una flecha en cada UEN, para indicar la posición esperada que tendrá dicha unidad con el paso del tiempo.⁴⁰ Cabe mencionar que las estimaciones fueron realizadas considerando fundamentalmente el análisis de factores cualitativos. Es decir, la posición esperada de la UEN Capacitación, fue determinada con base en la investigación realizada por NCM, en el desempeño de la UEN a través del tiempo, en la experiencia general de esta empresa, en la posición actual que ocupa la unidad de negocio en el Modelo GE; así mismo, fue el resultado de indagar en posibles escenarios de desarrollo considerando a la competencia, y fundamentalmente de considerar el potencial que esta empresa ha identificado en la UEN Capacitación y que no se ha explotado de la mejor manera. La posición esperada de la UEN Capacitación en los próximos tres a cinco años, si se dirige con la estrategia resultante del análisis anterior, se presenta en la figura 4.8.

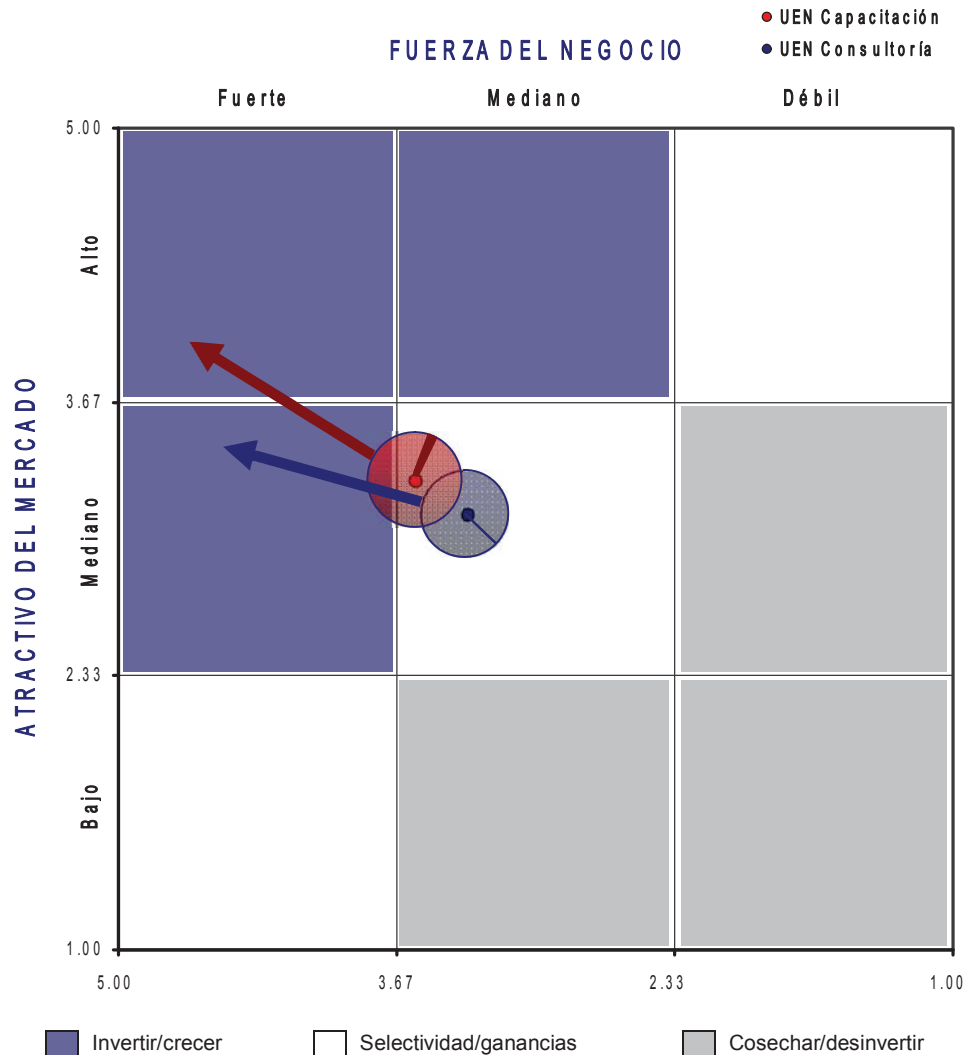
Como se ha mencionado, esta unidad estratégica de negocio tiene poco tiempo de estar totalmente orientada a las PyMEs; a pesar de ello, su desempeño hasta el momento muestra un progreso. Dicho progreso se ha logrado a pesar de la moderada fuerza de negocio, mostrada en el análisis de los factores subyacentes, y de las pocas iniciativas, en materia de marketing, que ha desarrollado la empresa. Con esto, queda claro que la efectividad de esta unidad estratégica de negocio, hablando en términos económicos, puede incrementarse en la medida que se tomen acciones para fortalecerlas y por ende para impactar de mejor manera en los mercados meta; lo cual resulta muy probable, dadas las condiciones que se han estudiado y la experiencia que hoy en día acumula la empresa.

La longitud y la dirección de las flechas tienen un significado propio, al igual que un vector. En el caso de la UEN Capacitación, se estima que experimentará una mejora importante en los factores que determinan su fuerza como negocio, ya que hasta el momento se han detectado diversas áreas de oportunidad en dichos factores; así mismo, el mercado que atiende podría volverse un tanto más atractivo en los próximos 5 años, alcanzando incluso un nivel alto de atracción, esto de acuerdo con los aspectos que la empresa ha estudiado respecto a este mercado.

39, 40 Revisar Capítulo IV.2.1 "Descripción del Modelo General Electric (GE)", pág. 132.

CLASIFICACION DE CARTERA UEN NCM

Figura 4.8



Fuente: elaboración propia.

La fuerza resultante de estos dos factores, muestra una magnitud que representa una mejora considerable en la UEN Capacitación, lo que provocaría que estuviera en dirección a posicionarse como una unidad estratégica de negocio fuerte; es decir, con un alto atractivo total, estimulando en ella una mayor inversión y crecimiento.

IV.2.5 CONCLUSIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS DE LA UEN CAPACITACIÓN

En el caso particular de NCM, lo mencionado anteriormente adquiere una connotación muy importante, ya que aclara el panorama de su UEN Capacitación, lo cual permitirá orientarla de una manera más efectiva; es decir, el estudio permite tomar mejores decisiones, que si se basaran únicamente en la actividad diaria, ya que se orienta a mejorar la capacidad analítica y estratégica de la empresa.

Con base en lo anterior, considerando la posición actual de la UEN Capacitación, en cuanto atractivo del mercado y fuerza del negocio, así como la perspectiva que se tiene para el futuro de esta unidad de negocio, se puede decir que el objetivo general que tiene NCM de alcanzar altos niveles económicos como empresa, derivado de la actividad de la UEN Capacitación al estimular la demanda y las ganancias para que estén en el nivel óptimo esperado por la empresa, si es factible; ya que se identificaron diversas áreas de oportunidad.

El **potencial de ventas** que tiene la UEN Capacitación es mayor que el potencial de ventas que tiene la UEN Consultoría, debido fundamentalmente a que los medios ofrecidos por la UEN Capacitación (cursos) les resulta más accesible a los empresarios para mejorar el desempeño de su empresa, que los medios utilizados por la



UEN Consultoría (desarrollo e implantación de soluciones) por los recursos que esto implica, lo cual puede generar mayor número de clientes en la UEN Capacitación; aunque los resultados que generan los servicios de consultoría son más contundentes y tienen un mayor alcance en una empresa, por ende pueden representar un mayor ingreso para NCM.

A pesar de que el potencial de ventas es mayor en la UEN Capacitación, lo que se refiere al *potencial de utilidades* de la UEN Consultoría es mayor que el potencial de utilidades que tiene la UEN Capacitación, debido a su naturaleza en la operación (costos de operación reducidos) y de las condiciones en las que NCM desarrolla este servicio; lo cual lo hace muy atractivo, por el tamaño de la transacción por cliente (margen de utilidad) que puede generar para NCM, a pesar de que el número de clientes puede ser más reducido. Además hay otro aspecto de suma importancia que vale la pena mencionar, el *papel* que juega cada una de las Unidades Estratégicas de Negocios *dentro del Modelo de Negocio de NCM*.⁴¹

El crecimiento esperado de la UEN Capacitación, mostrado en el modelo de GE, se relaciona directamente con la visión que tiene NCM. Como se revisó anteriormente, la visión de NCM contempla fundamentalmente la generación de negocios, ayudando a las empresas a través de la inversión de recursos de NCM (humanos, financieros y tecnológicos) para obtener altos niveles de beneficio económico; esto involucra directamente a Capacitación.⁴²

La UEN Capacitación por si misma genera negocio (ingresos), pero su verdadera importancia radica en que sustenta el camino para alcanzar la visión de la empresa. Es decir, de acuerdo con el Modelo de Negocio de NCM, la UEN Capacitación, es la que principal fuente que alimenta de clientes a la UEN Consultoría, ésta a su vez es la que principal fuente que alimenta de empresas a NCM para que invierta capital en ellas, situación que genera mayor negocio (tamaño mayor de transacción). Lo anterior destaca el punto crítico que representa el crecimiento de esta unidad estratégica de negocio para la empresa, ya que en la medida en que ésta se desarrolle favorablemente detonarán mayores utilidades para NCM.

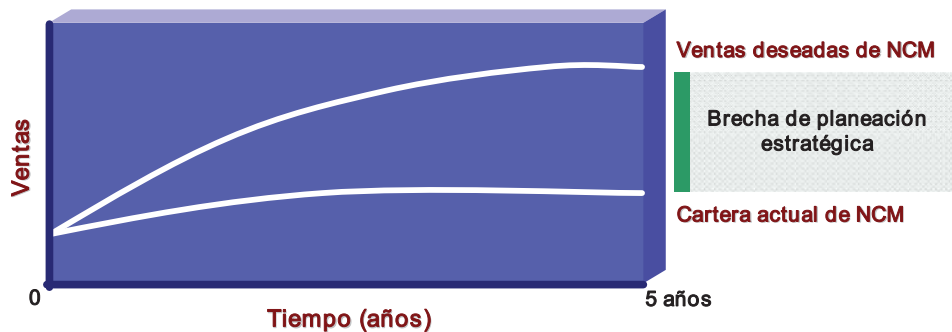
Por otra parte, es importante mencionar que este análisis ayudará al desarrollo de objetivos y estrategias de marketing para la UEN Capacitación; lo cual constituirá el eje central del plan de marketing que se presentará en el siguiente capítulo. Así mismo, el análisis aporta información que da soporte para la asignación del financiamiento adecuado, y determinar el presupuesto de iniciativas en función del potencial para generar utilidades. Lo anterior permitirá desarrollar un plan de marketing eficiente y rentable.

IV.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LA UEN CAPACITACIÓN DE NCM

Uno de los pendientes más importantes de NCM es su crecimiento. Si se considera el ritmo de crecimiento que ha experimentado las unidades de negocio estudiadas, NCM está conciente que las ventas y utilidades totales que se pueden proyectar son menores de lo que la empresa quisiera; es decir, existe una brecha de planeación estratégica entre las ventas futuras que NCM desea tener en los próximos años y las ventas proyectadas que podrían alcanzarse si se continúa con la situación que impera en la cartera de negocios actual.

ESQUEMA REPRESENTATIVO DE NCM Brecha de Planeación Estratégica

Figura 4.9



Fuente: elaboración propia.

41 Revisar Capítulo IV.1.3 "Definición de Unidades Estratégicas de Negocios (UENs)"; "Modelo de Negocio", pág. 129.

42 Revisar Capítulo IV.1.2 "Definición Filosófica", pág. 128.



De acuerdo con lo que esta empresa ha experimentado en el año y medio de operar bajo su orientación hacia las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMES), es evidente que NCM pretende crecer con mucha mayor rapidez que lo que están permitiendo sus negocios actuales, hablando principalmente de la UEN Capacitación, como actor principal del desarrollo de la empresa. Para salvar esta brecha, NCM tiene tres opciones de crecimiento:

- Identificar oportunidades para lograr un crecimiento adicional con los negocios actuales de la empresa (**oportunidades de crecimiento intensivo**).
- Identificar oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados con las UEN actuales de la empresa (**oportunidades de crecimiento integrante**).
- O bien, identificar oportunidades de añadir negocios atractivos no relacionados con los negocios actuales de la empresa (**oportunidades de crecimiento por diversificación**).

Actualmente, NCM ha decidido apostar principalmente por la primera opción de crecimiento, es decir, por un crecimiento intensivo. Lo anterior, se debe al potencial identificado por la empresa, fundamentalmente de la UEN Capacitación; dicho potencial no se ha explotado de la mejor manera y por ende no se han visto los resultados esperados. Por otra parte, NCM en determinado momento también podría apostar por un crecimiento integrante e incluso el crecimiento por diversificación.

IV.3.1 CRECIMIENTO INTENSIVO

Lo primero que debe hacer una empresa es determinar si existen oportunidades de mejorar el desempeño de sus negocios existentes. Para ello existe un marco útil que permite detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo, llamado rejilla de expansión producto (servicio) y mercado.

REJILLA DE EXPANSIÓN DE PRODUCTO-MERCADO DE ANSOFF



Figura 4.10

Fuente: *Strategies for Diversification*; Igor Ansoff; Harvard Business Review.

Como se puede observar en la figura anterior, existen tres estrategias de crecimiento intensivo. Para cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) la empresa debe considerar primero si podría incrementar su participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales (**estrategia de penetración de mercado**); luego debe considerar si podría desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (**estrategia de desarrollo de mercado**), y más adelante, considerar si puede o no desarrollar nuevos productos que podrían interesar a sus mercados actuales (**estrategia de desarrollo de producto**). Por supuesto, después de apostar por un crecimiento intensivo, se puede pensar en las oportunidades de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados, es decir, una estrategia de diversificación.

NCM en su unidad estratégica de negocios estudiada, Capacitación, puede utilizar estas tres estrategias de crecimiento intensivas para incrementar sus ventas; como se explica a continuación.

Para hacer crecer la participación de los productos actuales en sus mercados actuales (**estrategia de penetración de mercado**), NCM puede desarrollar tres enfoques principales al respecto:



- **Estimular a sus clientes actuales a comparar más productos/servicios** que actualmente NCM ofrece. En el caso de la UEN Capacitación, esto se traduce a animar a los clientes a tomar más cursos con NCM. Los clientes son detonantes de utilidades, por ello se debe maximizar el valor que se les entrega y su satisfacción para retenerlos y establecer una relación de beneficio.

Esto puede funcionar dado que actualmente NCM cuenta con una base de datos de clientes amplia y rica, así mismo los clientes actuales no toman cursos con frecuencia. Con ello, se tiene la posibilidad de enterarles de los beneficios de tomar otros cursos, debido a la relación adquirida al contratar nuestros productos/servicios. Sin embargo, existe una limitante, que NCM no cuenta con una cartera amplia de cursos, lo cual reduce el efecto de esta iniciativa, ya que el mercado constituido por los clientes actuales es limitado para cada producto en particular, difícilmente un mismo cliente toma un mismo curso; probablemente se pueda estimular el interés en el cliente para que otra persona de su empresa participe en el mismo curso o bien contar con la participación de alguna persona referenciada por él.

- **Atraer clientes de la competencia.** Esto podría funcionar en la medida en que NCM observe deficiencias importantes en los productos y servicios de los competidores o en sus programas de marketing, fundamentalmente en la oferta de capacitación; así mismo, es necesario que NCM identifique a su competencia, la analice y con base en ello diseñe estrategias competitivas.

En este contexto, resulta importante que la UEN Capacitación conozca más a fondo a sus principales competidores y el mercado que estos están atendiendo; para que en un momento dado NCM pueda acceder al mercado que atiende la competencia y desarrolle acciones orientadas a inundar dicho mercado. Lo anterior a fin de estimular a los clientes de su competencia a que se decidan por la alternativa que ofrece NCM.

- **Convencer a quienes actualmente no consumen los productos/servicios** que la empresa ofrece, de que comiencen a contratarlos. Este es el esfuerzo que comúnmente viene desarrollando NCM, con resultados pero no tan satisfactorios como se esperan; sin embargo, si este esfuerzo se perfecciona bajo el contexto de marketing, podría funcionar potencialmente y conseguir mejores resultados.

Si se actúa de manera más dirigida, seguramente se estimulará la demanda de servicios de capacitación de la empresa y por ende se alcanzarán niveles mayores de beneficio económico; del enorme universo PyME, es muy probable que exista una cantidad interesante de micro, pequeñas y medianas empresas que tengan la necesidad de capacitar a su personal, tanto a nivel directivo como operativo para mejorar el desempeño de su empresa y promover su crecimiento. Así mismo, dado el universo PyME tan amplio, se puede inferir que existen muchas empresas que todavía no se han decidido por contratar productos y servicios de capacitación, ya sea por desconocimiento de la oferta de NCM o bien por no tener suficiente información que les permitan decidir; para lo cual la empresa tiene que trabajar arduamente en ello, si quiere estimular su crecimiento.

Lo que respecta a la segunda estrategia, buscar mercados nuevos cuyas necesidades podrían satisfacerse con los productos actuales de NCM (**estrategia de desarrollo de mercado**), en materia de capacitación, se tienen las siguientes consideraciones:

- **Identificar grupos de usuarios potenciales** en las actuales áreas de venta, en los que NCM podría estimular su interés en tomar cursos, o cualquier otro servicio de capacitación.

Como se revisó anteriormente, en las estrategias por atractivo de mercado y posición competitiva de la unidad estratégica de negocios en estudio, es claro que NCM debe adoptar por la selectividad y dirigir la Unidad de Negocios Capacitación pensando en obtener mayores beneficios económicos; es decir, orientándose a obtener mayores ganancias.⁴³

NCM podría tratar de incursionar en nuevos mercados meta, es decir, segmentar su universo PyME para concentrar sus inversiones en grupos bien definidos de compradores que compartan necesidades de compra y que podrían preferir o requerir determinados productos y/o servicios de capacitación, o bien una mezcla de marketing distinta (mezcla de oferta, mezcla de promoción y canales comerciales). Así mismo, debe seleccionar aquellos segmentos a los que pueda servir de forma más eficaz, con una buena rentabilidad y riesgos más bajos. Tiene que orientar sus productos y servicios actuales a esos grupos, comunicando los beneficios clave de éstos en cada mercado meta.

- **Buscar canales comerciales adicionales** a los que se tienen orientados en los lugares donde la empresa ya tiene presencia. NCM tiene que identificar canales comerciales distintos a los que ha utilizado para vender capacitación a través de éstos; ya que al emplear canales distintos, el mercado meta difiere y también su impacto en éste.

43 Revisar Capítulo IV.2.4 "Estrategias Atractivo Mercado – Posición Competitiva", pág.141.



Lo importante radica en encontrar organizaciones u otras empresas (personas) a través de los cuales se pueda acceder a los compradores finales, es decir, a través de los cuales se puedan vender los cursos y otros productos de capacitación, como si estos organismos fueran distribuidores de NCM. Por ejemplo, se pueden considerar instituciones educativas, otras instituciones de capacitación, otras empresas de consultoría, instituciones y organismos orientadas a atender a las PyMEs (secretarías, cámaras empresariales, asociaciones empresariales), grupos grandes empresariales constituidos por PyMEs (franquicias), o bien empresas productoras o de servicios cuyos clientes sean micro, pequeñas y medianas empresas, entre otros, con los cuales se podrían buscar alianzas comerciales.

- **Considerar la venta en regiones, a nivel nacional o extranjero, donde la empresa no tenga presencia.** Es conveniente que NCM, primeramente, considere el ingreso en otros estados de la República Mexicana para ofrecer a sus empresas los cursos de capacitación y otros productos de capacitación; ya que existen muchas entidades federativas con gran participación por parte de las PyMEs y con gran potencial económico, en especial algunas ciudades.

En segundo lugar, NCM puede considerar incursionar en mercados internacionales, dado que la participación que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas, tanto en número de empresas como en su aportación económica, es muy similar al porcentaje que se registra en México, con esto puede inferirse que son mercados atractivos, aunado a que la problemática de estas empresas a nivel mundial es un común denominador, en especial en países de Latinoamérica.

En cuanto a estimular el crecimiento de NCM a través nuevos productos para penetrar en los mercados actuales (**estrategia de desarrollo de productos**), se tienen las siguientes reflexiones:

- **Desarrollar nuevas características de los productos/servicios** que actualmente ofrece NCM, fundamentalmente en los cursos que imparte. Es importante destacar que el desarrollo de nuevas características se vincula directamente con los beneficios adicionales que se pueden ofrecer, lo cual puede impactar de una mejor manera los mercados que actualmente se atienden.

En el caso de la UEN Capacitación, es evidente la posibilidad de mejorar los cursos que se ofrecen, en cuanto a características y beneficios. Los cursos son productos estandarizados que pueden aplicarse en cualquier empresa, debido al alcance que tienen; por ello, es más factible que el desarrollo de nuevas características y mayores beneficios en los cursos que se ofrecen, pueda generar un mayor impacto en el mercado actual atendido.

- **Crear diferentes niveles de calidad en los productos/servicios** ofrecidos por NCM. Calidad quiere decir ofrecer permanentemente valor agregado al cliente, es decir, darle más al cliente siempre y cuando éste lo note y esté dispuesto a pagar por ello. En este contexto, los cursos que ofrece la UEN Capacitación, podrían orientarse de distinta manera de acuerdo al cliente que se pretende atender; es decir, con base en el perfil de los mercados meta será el valor agregado que se ofrezca en la capacitación; lo cual puede generar mayores beneficios económicos para NCM, estimulando su crecimiento, debido a su orientación con base en a las posibilidades económicas del cliente ofreciéndoles aquello que estén dispuestos a pagar.
- **Investigar y desarrollar productos/servicios alternativos.** En el caso e la UEN Capacitación, NCM podría desarrollar nuevos cursos, o inclusive otros medios que les resulten más accesibles a los empresarios para capacitarse, como bien pueden ser seminarios, talleres, conferencias, foros, entrenamiento, especialización, diplomados, entre otros. Esto con la finalidad de aumentar su catálogo de productos y servicios de capacitación, considerando diversos temas que pueden ser de interés para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Lo anterior también permite orientar determinados productos y temas de capacitación a un perfil determinado del mercado. El aumentar el catálogo de capacitación, permite ofrecer mayor diversidad a los clientes actuales, y a los prospectos del mercado actual atendido, lo cual da más opciones para decidir de acuerdo a sus necesidades; con esto se podría estimular la compra y por ende mayores ingresos para NCM.

Con la revisión de las tres estrategias de crecimiento intensivo para NCM, se han identificado varias formas de hacer crecer esta empresa a través de su Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Esto permitirá orientar de mejor manera los esfuerzos y recursos que contemplará el plan de marketing que se desarrollará en el siguiente capítulo, a fin de estimular dicho crecimiento.

En un momento determinado, el crecimiento intensivo esperado de las unidades estratégicas de negocio actuales podría ser insuficiente para la empresa en su conjunto; es decir, el beneficio económico generado por las UENs en un periodo de tiempo determinado, podría quedar por debajo del beneficio económico esperado por la empresa. En dado caso, la empresa debe también estudiar las oportunidades de crecimiento integrante.



IV.3.2 CRECIMIENTO INTEGRANTE

Como se mencionó anteriormente, el crecimiento integrante, consiste en identificar oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa. En muchos casos las ventas y utilidades de un negocio se pueden incrementar mediante una integración hacia atrás, hacia delante u horizontal, dentro de su industria. Bajo el contexto en el que opera una empresa en general, a fin de estimular un crecimiento integrante, se tienen las siguientes consideraciones:

- La empresa podría adquirir a uno o más de sus proveedores para tener un mayor control o generar más utilidades (*integración hacia atrás*).
- También, podría adquirir algunos mayoristas o detallista, sobre todo si son altamente rentables (*integración hacia delante*).
- O bien, podría adquirir uno o más competidores (*integración horizontal*).

En el caso específico de NCM, dado su tamaño y naturaleza de empresa, oferente de productos/servicios de capacitación, el esquema de crecimiento integrante, como se explico anteriormente, no aplica en su totalidad; ya que los pocos proveedores que tiene son de insumos de primer orden para la operación de las UENs (papelería, impresión, etc.). Por otro lado no cuenta con mayoristas y detallistas, pues no son productos que se distribuyan, recordemos que lo que se venden son cursos y capacitación en general; y en cuanto a la posibilidad de adquirir competidores, no es algo que le resulte de interés a NCM y tampoco está a su alcance.

Sin embargo, NCM si se ha dado a la tarea de identificar oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa; fundamentalmente en materia de asesoría en comercio exterior (comercialización), e inversión de NCM en PyMEs para apoyar proyectos rentables (socios de negocio). El presente trabajo únicamente considerará el desarrollo de la UEN Capacitación; para ello se enfocará en las estrategias de crecimiento intensivo, como se revisó anteriormente.

IV.3.3 CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN

Si en una empresa el crecimiento integrante no es suficiente, debido a que en la empresa en general no se produce el volumen de ventas deseado, debe considerar una diversificación; es decir, identificar oportunidades de añadir negocios atractivos no relacionados con los negocios actuales de la empresa. El crecimiento por diversificación es razonable si es posible encontrar buenas oportunidades fuera de los negocios actuales. Una buena oportunidad es aquella en la que la industria es muy atractiva y la empresa posee la combinación de aptitudes de negocios necesaria para tener éxito. Existen tres tipos de diversificación:

- **Estrategia de diversificación concéntrica:** la empresa podría buscar productos nuevos que tienen sinergias tecnológicas o de marketing con las líneas de productos existentes, aunque los nuevos productos en sí sean atractivos para un grupo de clientes distinto.
- **Estrategia de diversificación horizontal:** la empresa podría buscar productos nuevos que tengan el potencial de resultar atractivos para sus clientes actuales, aunque no estén relacionados tecnológicamente con su línea de productos actual.
- **Estrategia de diversificación de conglomerado:** la empresa podría buscar nuevos negocios que no tengan relación alguna con su tecnología, productos o mercados actuales.

Al respecto, dado que la orientación de NCM a la PyME es reciente y que el potencial por desarrollar en la UEN Capacitación es amplio; a fin de promover un crecimiento sostenido, la empresa debería fijar parte de su atención en desarrollar esta opción de crecimiento, fundamentalmente hablando de diversificación concéntrica.

IV.3.4 REDUCCIÓN DE TAMAÑO DE NEGOCIOS MADUROS

Las empresas no tan sólo deben desarrollar negocios nuevos, sino también cosechar o desinvertir cuidadosamente en negocios viejos y cansados, a fin de liberar recursos necesarios y reducir los costos. Los negocios débiles requieren una proporción excesiva de la dirección general. Los directivos se deben concentrar en las oportunidades de crecimiento de la empresa, y no malgastar su energía y recursos tratando de salvar negocios que están viniendo a menos. NCM tiene claro en concentrar recursos en la UEN Capacitación, dadas las oportunidades de crecimiento que le brindan a la empresa, y el papel que juega dentro de su nuevo modelo de negocio. Actualmente, NCM no cuenta con negocios viejos que estén absorbiendo innecesariamente los recursos de la empresa, lo cual es una ventaja para ella.



CAPÍTULO V

FILOSOFÍA MERCADOLÓGICA DE LA UEN CAPACITACIÓN DE NCM

INTRODUCCIÓN

Como se mencionó anteriormente, este trabajo está orientado a mejorar las ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de una empresa de consultoría y capacitación empresarial, a través de la planeación de marketing (planeación orientada al mercado). Parte primordial para el efectivo desarrollo de un plan de marketing, es la filosofía mercadológica; la cual representa la orientación primaria que tiene una empresa hacia el mercado.

Resulta de suma importancia conocer cuál es el marco de referencia sobre el cual la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, en su experiencia, ha realizado sus actividades de marketing. Así mismo, resulta indispensable conocer cuál es la filosofía mercadológica que debe seguir esta unidad estratégica de negocios en un futuro para obtener los resultados esperados; en este sentido, se requiere que todas las actividades de negocio de esta empresa estén orientadas de acuerdo con una filosofía mercadológica que le permita alcanzar sus objetivos de manera contundente. La empresa requiere una filosofía que defina plenamente una orientación hacia el mercado.

Cabe mencionar que la filosofía mercadológica representa la esencia de toda empresa y la relación que tiene con el mercado al que se dirige; ésta es la forma en que la empresa trabaja, la comunicación y espíritu que existe en la misma.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de este capítulo es conocer la orientación de mercado con la que ha operado la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación en su experiencia atendiendo a PyMEs; y con base en ello, hacer una propuesta filosófica que establezca las condiciones necesarias para garantizar que esta unidad estratégica de negocios alcance los objetivos en el mercado, promotores de su desarrollo y crecimiento; dichos objetivos constituyen los ejes centrales de la planeación de marketing que se desarrolla posteriormente.

En este contexto, el contenido de este capítulo está estructurado en función de dos tópicos principales: “Antecedentes Filosóficos” y “Filosofía Mercadológica Propuesta”.

En cuanto a la primera sección de este capítulo, “Antecedentes Filosóficos”, se desarrolla con la finalidad de conocer las filosofías mercadológicas que han orientado el desempeño de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (estudio filosófico). Para ello, se estudian fundamentalmente la filosofía de producto y la filosofía de venta; las cuales son las principales orientaciones de mercado de las que se ha valido la empresa en estudio.

Respecto a la sección “Filosofía Mercadológica Propuesta”, establece la orientación filosófica que debe seguir la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación como estrategia general para enfocar sus esfuerzos de marketing, canalizar recursos y establecer las condiciones para mantener una efectiva relación con el mercado. Para ello, esta sección está estructurada en primera instancia por una propuesta de filosofía de marketing que permite orientar esfuerzos para generar clientes; así mismo, presenta una propuesta de marketing de relación, que permite orientar esfuerzos para mantener y recuperar clientes actuales.

V.1 ANTECEDENTES FILOSÓFICOS

En el caso específico de NCM, lo que respecta principalmente a su UEN Capacitación, las filosofías mercadológicas de las cuales se ha valido para desempeñarse, no han permitido que esta empresa crezca al nivel deseado; por ello, resulta importante analizar a profundidad cuáles han sido las orientaciones hacia el mercado que han caracterizado a esta empresa.

Derivado de sus casi dos años de experiencia que tiene esta empresa de atender específicamente a las PyMEs, se puede decir que esta unidad de negocio ha guiado sus esfuerzos de marketing, de manera no planeada o inconscientemente, con base en dos conceptos u orientaciones de mercado: **filosofía de producto** y **filosofía de venta**. A continuación se presentarán de manera general los antecedentes de las filosofías mercadológicas que han definido el actuar de la UEN Capacitación de NCM, en su reciente orientación hacia las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de México.

V.1.1 FILOSOFÍA DE PRODUCTO

En un principio, dada su reciente orientación a la PyME, la UEN Capacitación alineó sus actividades de marketing bajo la filosofía de producto, concentrándose en diseñar pocos cursos con características superiores, que bajo su perspectiva no existían en el mercado atendido, y orientándose a mejorarlos con el paso del tiempo. Bajo la filosofía de producto, NCM asumía que los compradores de este universo PyME estarían interesados profundamente en las características de los cursos que ofrecía, además sostenía que estos compradores prefieren los cursos que ofrecen la mejor calidad, desempeño y/o características innovadoras; lo cual, con la experiencia que acumula la empresa, se puede decir que no se cumple en plenitud, ya que influyen más factores para que una empresa decida capacitarse, no solo es el producto como tal.

En términos generales, puede decirse que la UEN Capacitación de NCM, ha experimentado una *miopía de marketing*. Es decir, se ha enamorado o aferrado a sus cursos actuales, pensando en que son la clave del éxito, económicamente hablando, sin preocuparse a fondo por conocer otras necesidades específicas de las micro, pequeñas y medianas empresas para diseñar otros cursos de manera más enfocada. NCM si se ha preocupado por utilizar información de los clientes para adaptar los cursos que tiene preparados; sin embargo, no ha utilizado esta información para diseñar y llevar a la práctica nuevos cursos y servicios de capacitación.

V.1.2 FILOSOFÍA DE VENTA

Dado que los resultados de capacitar a PyMEs no fueron lo suficientemente satisfactorios, en su tiempo, operando de manera inconsciente bajo la filosofía de producto, NCM comenzó a dirigir sus esfuerzos de marketing bajo la *filosofía de venta*, la cual es la que impera actualmente.

La UEN Capacitación, bajo esta filosofía, ha emprendido hasta la fecha una labor de ventas y promoción de sus cursos de manera más agresiva, localizando prospectos y tratándoles de vender de manera insistente los beneficios de los cursos y sus servicios de capacitación; aunque la realidad es que no se ha obtenido el nivel de ventas deseado. Bajo la filosofía de venta, NCM orienta sus esfuerzos partiendo de los cursos que tiene actualmente diseñados, hacia las utilidades que generan los cursos vendidos (rentabilidad).





Como se observa en la figura 5.1, esta filosofía tiene una perspectiva de adentro hacia fuera, que se concentra en los cursos montados actualmente y que exige una labor de ventas y promoción de manera intensa para lograr que la unidad de negocio sea rentable. Es decir, NCM se concentra en los cursos y servicios de capacitación existentes y promueve actividades de venta y promoción pretendiendo lograr un volumen de ventas que permitan generar utilidades. La realidad es que esta filosofía de venta no ha generado hasta el momento resultados satisfactorios, ya que su oferta de cursos actual es muy limitada (sólo se cuentan con dos cursos completamente desarrollados) y su sistema de comercialización y de marketing es muy limitada.

En un principio, bajo este concepto, NCM se desempeñaba como si las PyMEs, por su naturaleza, contratarían una cantidad insuficiente de cursos con la empresa; es decir, actuaba como si los clientes de capacitación serían clientes de una sola vez. Por ello, NCM inconcientemente se concentraba únicamente en venderles un determinado curso y ya, olvidándose de darles seguimiento a fin de estimular más ventas con ellos. El eje central de la empresa se sustenta en su necesidad de vender los cursos, de convertirlos en dinero, descuidando la satisfacción de los clientes después de la compra, no en cuanto a la ejecución de los cursos, sino en cuanto a que no hay un seguimiento adecuado a las empresas capacitadas. Esto puede causar que estas empresas no contraten más cursos con NCM (pérdida del cliente) y que no recomienden los cursos con otras empresas (pérdida de prospectos). Un cliente ganado es detonante de utilidades, si se sabe aprovechar.

El efectivo seguimiento, es de suma importancia para NCM, ya que en sí mismo, puede ser detonante de que los clientes actuales contraten otros cursos y servicios de capacitación; o mejor aún, puede ser un factor definitivo para que los clientes que hoy en día tiene la empresa contraten otros servicios que ofrece NCM, como proyectos de consultoría, comercio exterior e incluso promoverlos para que en el mejor de los casos lleguen a ser socios de negocio de NCM, como lo enmarca su modelo de negocio.⁴⁴

NCM se ha enfocado en vender los cursos que ya tiene diseñados, en lugar de diseñar otros cursos más específicos con base en lo que el mercado PyME requiere. Esto se deriva de que actualmente los recursos de NCM están totalmente orientados bajo la filosofía de venta, lo cual representa un límite, en sí mismo, para que la empresa vaya más allá y obtenga mejores resultados; esta orientación no le permite a la empresa concentrarse en investigar a fondo lo que las empresas PyME en verdad quieren y mucho menos le permite acercarse contundentemente a ellas. Su actividad se limita a hacer un gran esfuerzo para que el prospecto de cliente acepte los cursos que ofrece; es decir, su labor se reduce a tratar de convencer prospectos a través de sus métodos actuales, olvidándose de otras actividades de marketing que podrían generarle mayor número de clientes y mayor beneficio económico que el que actualmente tiene.

Bajo esta filosofía, derivado de los resultados que obtuvo la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación en un principio, NCM suponía que contaba con las herramientas de venta y promoción eficaces y suficientes para estimular a las empresas a que comprarán sus cursos; situación que con el paso del tiempo, NCM comenzó a darse cuenta de que no era así, pues detectó un estancamiento; es por ello, que hoy en día esta empresa tiene una necesidad profunda de desarrollar nuevas iniciativas de marketing que le permitan salir adelante.

Por otra parte, dada su experiencia, NCM asume que las empresas PyME, por naturaleza, presentan resistencia a capacitarse y por ello se les debe estimular agresivamente para que contrataran los cursos de la empresa; lo cual es válido hasta cierto punto, ya que existen segmentos específicos del gran universo de las micro, pequeñas y medianas empresas que si están dispuestos a capacitarse, solo se requiere de que NCM desarrolle las condiciones necesarias para llegar a ellos y poner a su disponibilidad cursos perfectamente orientados de acuerdo con sus necesidades y circunstancias.

Como se mencionó anteriormente, este concepto de marketing tampoco ha rendido los beneficios económicos esperados por la empresa. La filosofía de venta normalmente aplica en empresas que tienen un exceso de producción o en empresas con bienes y servicios que los compradores normalmente no piensan en comprar. Con base en su experiencia, NCM se ha dado cuenta que no comparte estas características de empresa, ya que las PyMEs que se capacitan lo hacen derivado de su necesidad por capacitarse y mejorar el desempeño de sus empresas, no solo por lo atractivo que en esencia pueden ser los cursos; es decir, por muy atractivo que sean los cursos de NCM, no es suficiente para llegar a las PyMEs, hay mucho más de fondo, hay que encontrar a la PyMEs con necesidades explícitas de capacitarse y con los recursos necesarios para hacerlo. Estas dos orientaciones de marketing no le han dado a NCM los resultados esperados, fundamentalmente en términos económicos; ya que estas filosofías tienen una utilidad limitada en el entorno actual. Por todo lo anterior, es necesario que la UEN Capacitación se conduzca bajo una orientación de marketing que le convenga para impactar de mejor manera en el mercado al que están dirigidos sus productos y servicios.

44 Revisar Capítulo IV.1.3 "Definición de Unidades Estratégicas de Negocios (UENs)"; "Modelo de Negocio", pág.129.



V.2 FILOSOFÍA MERCADOLÓGICA PROPUESTA

Debido a que la UEN Capacitación ha experimentado un crecimiento lento de sus ventas y un aumento en los gastos de marketing; la empresa en estudio ha llegado al punto en el que tiene que tomar en serio el concepto de marketing, si es que quiere alcanzar su nivel de crecimiento deseado, y por ende alcanzar mayor beneficio económico que el que goza actualmente.

Resulta indispensable que todas las actividades de negocio de esta empresa estén orientadas de acuerdo con una filosofía mercadológica que le permita alcanzar sus objetivos de manera contundente. La empresa requiere una filosofía que defina una orientación hacia el mercado y que sirva de marco de referencia sobre el cual la empresa realice sus actividades de marketing.

Todos los esfuerzos de una empresa son en vano si no se actúa en función del cliente, ya que el desarrollo y crecimiento de la misma dependen de él; los clientes son los que directamente generan el beneficio económico para una empresa. Por ello, la filosofía mercadológica propuesta, que se presentará a continuación, está definida por dos ejes principales: **generación de clientes** y **retención de clientes** (rentables).

La filosofía mercadológica que se propone constituye la estrategia general de la empresa en estudio, ya que representará la esencia que debe constituir a la empresa y la relación que debe tener con el mercado al que se dirige. Representa la forma en que la empresa debe trabajar y que sirve para guiar los esfuerzos de marketing, canalizar los recursos y establecer las condiciones necesarias para que se alcancen los objetivos en el mercado.

V.2.1 FILOSOFÍA DE MARKETING - GENERACIÓN DE CLIENTES

Toda empresa que pretende incrementar sus ventas, y por ende sus utilidades, requiere orientar sus recursos a la generación de clientes. Para generar clientes, la empresa en estudio requiere de mensajes y medios precisos y efectivos que le permitan hacerse de prospectos potenciales; para que posteriormente a través de acciones orientadas específicamente a las características y necesidades de estos prospectos le permitan convertirlos en clientes.

Bajo este contexto, la orientación de la que la UEN Capacitación debe valerse para promover su crecimiento es la **filosofía de marketing**, pretendiendo con ello que esta empresa sea más eficaz que sus competidores en cuanto a la creación, entrega y comunicación de valor de sus cursos y servicios de capacitación a mercados meta en específico, no al universo PyME en lo general.⁴⁵ Para ello, la empresa requiere concentrarse en las necesidades de mercados meta de PyMEs que puede satisfacer por medio de sus cursos y servicios de capacitación, y aspectos asociados con la creación, desarrollo y seguimiento de éstos. Es decir, debe fomentar el **marketing dirigido**, en lugar de tratar de venderle capacitación a todas las PyMEs a tratar ahora de ser la mejor empresa que sirve a mercados meta bien dirigidos.

Lo que se propone a la UEN Capacitación, para generar clientes de manera eficiente, es orientarse bajo una filosofía que parta de afuera (mercado) hacia adentro (empresa). Es decir, que sus actividades las oriente considerando en primera instancia a mercados meta, de PyMEs, específicos y bien definidos; para después concentrarse en sus necesidades o requerimientos especiales de capacitación, en consecuencia coordinar las actividades de la empresa de acuerdo con la función de marketing a fin de que se adapten a dichas necesidades y requerimientos para satisfacerlos a través de los cursos y servicios de capacitación, para obtener finalmente un beneficio económico de ello. (Ver figura 5.2)

Actualmente, en lo general, NCM opera y dirige sus esfuerzos de marketing a un Universo PyME de manera indiscriminada, el cual es muy diverso. Prácticamente la UEN Capacitación orienta sus cursos y servicios de capacitación existentes a todas las PyMEs; esta empresa no ha llevado a cabo iniciativas formales para segmentar ese enorme universo y escoger mercados meta o grupos bien definidos de micro, pequeñas y medianas empresas que prefieren o requieren bajo una misma línea cursos o servicios de capacitación y combinaciones de marketing o que comparten un perfil determinado de características y necesidades.

NCM tiene que partir de mercados meta definidos (segmentos del Universo PyME) a los cuales puede adaptar sus cursos actuales o bien diseñar cursos específicos para ellos.

45 Revisar Capítulo II.2.3 "Mercado Meta", pág. 37.

CONCEPTO DE MARKETING A SEGUIR POR LA UEN CAPACITACIÓN (Filosofía propuesta)

Figura 5.2



Fuente: elaboración propia.



En la medida en que NCM escoja con cuidado sus mercados meta de PyMEs, mayor será su penetración en los mismos y por ende los beneficios económicos que pueda obtener. NCM debe cambiar de su filosofía de apuntar a un universo amplio y disperso para encontrar clientes de capacitación, a la filosofía de afinar la puntería enfocándose únicamente en segmentos de mercado muy específicos y compactos, que le permitan ser más preciso y eficaz al atenderlos para satisfacerlos de mejor manera y obtener mayores resultados. Si NCM enfoca sus servicios de capacitación con base en las necesidades y requerimientos específicos de un mercado meta en particular, estos cursos y servicios de capacitación serán más atractivos para las empresas que pertenecen a dicho mercado meta y habrá mayor probabilidad de que se capaciten con la empresa.

En este contexto, NCM debe procurar por la **individualización**; es decir debe pasar de vender la misma oferta de capacitación del mismo modo a todos los miembros del mercado PyME a individualizar y personalizar en lo posible los mensajes y ofertas a fin de ser más contundentes. Los requerimientos y necesidades de cada segmento del universo PyME (mercados meta) son el foco principal en el cual deben guiarse los esfuerzos de NCM. La clave para que la UEN alcance un nivel de ventas y utilidades deseado, y promueva clientes que pueden seguir generándole beneficio de acuerdo con su modelo de negocio, radica en conocer las necesidades y deseos de grupos específicos Capacitación de PyMEs y proporcionarles, mediante cursos y servicios de capacitación, satisfactores de forma más eficaz y eficiente que la competencia. Poner a sus órdenes cursos con características en las cuales se identifiquen ellos mismos.

Para ello, NCM tiene que dirigir su filosofía con base en un **marketing creativo**; es decir, la UEN Capacitación debe descubrir y producir soluciones, a través de cursos, que determinados mercados meta de PyMEs, o bien grupos de clientes actuales, no solicitaron, pero que al estar orientados hacia ellos pueden responder con entusiasmo. Su filosofía también debe de estar sustentada en el hecho de que atraer un cliente nuevo cuesta más y es más difícil que satisfacer un cliente existente; así mismo, es mucho más difícil llevar a un cliente nuevo al mismo nivel de rentabilidad que tenía un cliente perdido. NCM debe crear y promover más cursos orientados específicamente a sus clientes, segmentando su universo en mercados meta específicos.

Como se observa en la figura 5.2, el mecanismo que sustenta este concepto filosófico propuesto es el **marketing integrado**, bajo el cual todas las funciones de las que se vale la UEN Capacitación para desempeñarse deben de ser coordinadas por una función de marketing perfectamente definida, la cual debe actuar en función de los mercados meta de PyMEs identificados y de sus necesidades. Es decir, quien debe controlar las actividades de la UEN Capacitación en esencia son los mismos segmentos del Universo PyME identificados, para que a partir de ellos la función de marketing, en conjunto con cada área funcional de la empresa (Operación, Administración y Recursos Humanos, Comercialización y Ventas, Contabilidad y Finanzas y Tecnología de Información) cree, comunique (promueva) y entregue cursos y servicios de capacitación a dichos mercados meta a fin de captar, conservar y hacer crecer el número de clientes; lo anterior bajo el proceso integral de planeación y ejecución de actividades de negocio que satisfagan los objetivos de la empresa. El marketing debe ser una orientación de toda la empresa, no un área en sí misma, ya que requiere el apoyo de las distintas áreas funcionales que constituyen a NCM.⁴⁶

El eje central de este mecanismo es el concepto de mezcla de marketing. NCM debe utilizar las herramientas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) para crear una mezcla de marketing integrada específica para cada segmento PyME y provocar las respuestas deseadas, alcanzando los objetivos en dichos mercados meta. Esta mezcla de marketing integrada es la que va a regir las actividades de las distintas áreas funcionales de NCM y sobre la cual se tomarán las decisiones para atender a cada mercado meta. La mezcla de marketing debe de estar definida en función al cliente; así mismo, toda la empresa debe girar en torno al cliente, en este caso mercados meta de PyMEs, ya que constituye la parte central de la misma.

En este sentido, considerando el factor promoción o comunicación, puede decirse que NCM debe pasar de depender de unas cuantas herramientas de comunicación a reunir coherentemente varias herramientas que le permitan potenciar sus resultados (**comunicaciones de marketing integrado**).

Actualmente, resulta indispensable que NCM considere al marketing como función prioritaria dentro de la empresa, para entender las necesidades de segmentos de mercado de PyMEs específicos y satisfacerlos eficientemente, coordinando todas las áreas funcionales de la empresa, por muy pequeñas que sean, de acuerdo con lo delegado por el área de marketing; conocer mercados meta y cómo satisfacerlos debe representar un proceso continuo para NCM. Esta orientación filosófica debe apoyar a la UEN Capacitación, no sólo a crear cursos, sino también a ser más hábil para crear clientes.

46 Revisar Capítulo II.1.1 "Concepto de Marketing"; "Definición de Marketing", pág. 26.



Ahora bien, el enfocar la puntería a determinados mercados meta (segmentos del Universo PyME), a sus necesidades y requerimientos, y el tomar en serio el concepto de marketing como función integradora de las demás áreas funcionales de la empresa para atender a los mercados meta, representan para NCM los medios a través de los cuales puede alcanzar sus grandes objetivos.

En la medida en que la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación opere de afuera hacia adentro, enfocándose en influir en mercados meta definidos de PyMEs (no a un universo de PyMEs) y desarrollándose con la consigna de satisfacerlos y mantener una relación cercana con las empresas capacitadas, los esfuerzos y recursos de la empresa serán canalizados de mejor manera y por ende los resultados serán mejores, en cuanto a ventas, utilidades y la generación de prospectos para continuar con el modelo de negocio (niveles de cliente) de NCM.⁴⁷ La rentabilidad de la UEN Capacitación debe estar sustentada en función de la creación de un valor superior para las empresas, a través de los cursos, y de la satisfacción de sus necesidades.

V.2.2 MARKETING DE RELACION - RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN DE CLIENTES

El cliente es el elemento principal de toda empresa, para NCM no es la excepción. Los clientes para NCM representan el medio para alcanzar sus objetivos como empresa; ya que a través de ellos es que NCM puede hacerse directamente de recursos económicos, los clientes son su fuente principal de ingresos.

En lo general, NCM tiene que orientarse no solamente a atraer nuevos clientes, sino enfocar todos sus recursos (humanos, materiales y sistémicos) a conservar a los clientes ganados y a recuperar a los clientes perdidos.

A NCM no debe bastarle prevenir y vender cursos, en el caso específico de la UEN Capacitación, al contrario debe ir más allá y tratar de desarrollar relaciones rentables con sus clientes capacitados; esta empresa debe procurar por sus clientes actuales y promover acciones formales por recuperar a las PyMEs capacitadas con las cuales la relación que se desarrolló no fue más allá de un curso tomado. En la medida en que NCM trate de estar más cerca de las PyMEs capacitadas, mayor será el beneficio que de ellos pueda obtener.

La UEN Capacitación debe enfocarse en dar el segundo paso para obtener mayores beneficios. El primer paso, el cual es el más difícil, ha consistido en la consecución de empresas dispuestas a capacitarse; lo más difícil ya se ha estado logrando, las empresas ya contrataron un curso de capacitación, vivieron la experiencia y quedaron satisfechas de ésta. En este contexto, NCM tiene que aprovechar a estos clientes ganados, para construir acciones orientadas a estimularlas para que sencillamente regresen, compren más y recomienden.

La UEN Capacitación, presenta una rotación de clientes elevada (tasa alta de recambio de empresas que se capacitan con NCM), tan solo el 1.5 por ciento de los clientes de capacitación han vuelto a tomar un curso con NCM. Lo cual es un problema en sí mismo, ya que actualmente NCM no sólo tiene dificultades en atraer nuevos clientes, sino que las pocas o muchas PyMEs que ha ganado, las ha perdido tempranamente; esto derivado de las escasas acciones de la empresa para mantener una relación benéfica con ellas.

Como se revisó anteriormente, bajo la filosofía de producto y venta, con la que en mayor medida la UEN Capacitación ha operado hasta el momento, NCM ha descuidado un factor clave para su desarrollo como empresa, el seguimiento a las empresas capacitadas.

Si la UEN Capacitación no toma iniciativas para mantener una relación fructífera (rentable) con sus clientes, difícilmente promoverá su crecimiento de manera sostenida; ya que cuesta mucho menos retener un cliente, que atraer o crear clientes nuevos.

Además, dado su nuevo modelo de negocio, para NCM le resulta indispensable y prioritario que la UEN Capacitación se oriente a conservar, mantener y estimular a los clientes ganados; el éxito de su modelo de negocio depende fundamentalmente de las relaciones que pueda desarrollar la UEN Capacitación con las PyMEs que ya tomaron un curso o cualquier otro servicio de capacitación.⁴⁸

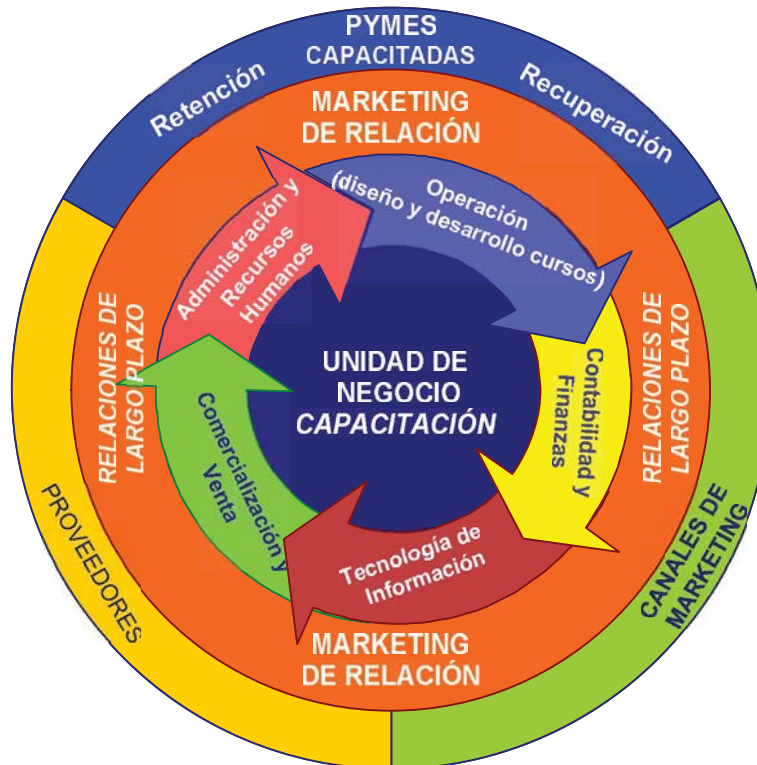
Perder a las PyMEs, que ya se han capacitado con la empresa, puede afectar drásticamente las utilidades de NCM; por lo contrario, si NCM logra tener PyMEs capacitadas leales, dadas las características de la empresa y su modelo de negocio pueden representar una fuente sustancial de utilidades.

47, 48 Revisar Capítulo IV.1.3 "Definición de Unidades Estratégicas de Negocios (UENs)"; "Modelo de Negocio", pág. 129.

De acuerdo con todo lo anterior, se propone a NCM, y en específico a su UEN Capacitación, orientarse bajo la **filosofía de marketing de relación**. Con ello se pretende que la UEN Capacitación no se concentre solamente en generar transacciones para la empresa, sino en forjar relaciones duraderas, mutuamente satisfactorias, con las empresas capacitadas a fin de hacerlas más redituables con el paso del tiempo; es decir, con el objetivo de ganar y retener la preferencia de las PyMEs capacitadas y promover la contratación de más cursos o servicios de capacitación a largo plazo, o mejor aún con el fin de estimularlas a que contraten servicios de consultoría y/o comercio exterior e incluso a que se conviertan en socios de negocio de NCM. Así mismo, este tipo de relación en sí misma puede generar nuevos clientes, derivados de recomendaciones.

**CONCEPTO DE MARKETING DE RELACIÓN
A SEGUIR POR LA UEN CAPACITACIÓN DE NCM
(Filosofía propuesta)**

Figura 5.3



Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la figura anterior, la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación, bajo esta filosofía, requiere valerse de sus áreas funcionales (Operación, Administración y Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, Tecnología de Información y Comercialización y Ventas) haciendo sinergia bajo las directrices de marketing, a fin de desarrollar relaciones de largo plazo con las PyMEs capacitadas por NCM a lo largo de su año y medio de experiencia, con la intención de conservarlas como clientes o bien recuperarlas; y poder así, desarrollar iniciativas que le permitan a NCM brindarles mayores beneficios a estas empresas (inicialmente a través de servicios de capacitación, posteriormente de consultoría y comercio exterior y finalmente como socios de negocio) y por consiguiente obtener de éstas mayores beneficios económicos para NCM. Cabe mencionar que NCM debe valerse de manera más profunda de la tecnología de información para crear relaciones duraderas y rentables con los clientes.

Esta filosofía contempla la creación, comunicación y entrega de más cursos y servicios de capacitación a sus clientes actuales y a los clientes perdidos; estos cursos y servicios de capacitación deben de estar orientados específicamente de acuerdo con las características y necesidades de las PyMEs capacitadas (mezcla de marketing orientada a los clientes).

Bajo este contexto, un concepto clave de esta propuesta filosófica es el **marketing sustentado en las bases de datos** de los clientes actuales de NCM. NCM debe explotar la mina de información de sus clientes para detectar diferentes grupos de necesidades de PyMEs y hacerles ofertas diferenciadas de cursos u otros servicios a cada cliente o grupo de clientes.



Como se observa en la figura 5.3, esta orientación también contempla establecer relaciones de largo plazo con los proveedores (de materiales, de instalaciones y de servicios) y canales de marketing (intermediarios comerciales, canales de comunicación y canales de venta) más rentables, que tengan que ver con el diseño, creación, desarrollo, promoción e impartición de cursos y servicios de capacitación; creando así vínculos económicos, técnicos y sociales (construcción de redes de marketing eficaces - socios) que le permitan a la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación desempeñarse de mejor manera.

Prácticamente, bajo la filosofía de marketing de relación, NCM debe pasar de centrarse en transacciones (filosofía de venta) a centrarse en forjar relaciones duraderas y redituables con las PyMEs capacitadas, en el caso de la UEN Capacitación; debe concentrarse en los clientes, cursos y canales más rentables.

Así mismo, debe pasar de concentrarse antes en obtener una utilidad en cada venta de cursos a obtener utilidades considerando el valor de los clientes a largo plazo; el objetivo debe ser que NCM retener clientes por más tiempo (*valor de por vida del cliente*).

Lo que debe buscar NCM es tratar de aumentar la *participación de sus clientes* PyMEs, en la contratación de servicios de capacitación u otros, en lugar de tratar de aumentar su participación e el mercado al generar más clientes, lo cual es más difícil. Esto lo puede lograr ofreciente una gama más amplia de cursos y servicios a los clientes actuales.

Económicamente hablando, esta filosofía puede ayudar mucho a la UEN Capacitación de NCM, ya que le permite reducir costos en la promoción de sus cursos (cuesta menos atenderlos) y acelera las transacciones; ya que las negociaciones son menores, pues se está tratando con un cliente ganado previamente; en realidad se buscan relaciones de negocio mutuamente satisfactorias. En un principio NCM puede enfocarse en reactivar a las PyMEs que ya se han capacitado con ella y que no han contratado otros cursos, a través de estrategias de recuperación de clientes.

La relación mutuamente satisfactoria con los clientes, es muy importante y determinante para el desarrollo de NCM, ya que ésta permite que las PyMEs se mantengan leales con NCM por más tiempo; que compren más servicios de capacitación (o bien de consultoría y/o servicio exterior) de la empresa, que NCM puede introducir como nuevos o bien actualizaciones de los ya comprados; que creen un prestigio a favor de NCM y sus cursos; que consideren a NCM como su primera opción de capacitación, restando atención a otras empresas (competencia); que sean menos sensibles a los precios por otros cursos de la empresa; y que permitan mejorar los servicios de la empresa derivado de la retroalimentación.

El marketing de relación que debe seguir NCM, y en específico la UEN Capacitación, debe estar orientado a construir clientes rentables; es decir, orientado a atender a PyMEs que a partir de la capacitación produzcan con el paso del tiempo (no en una transacción específica) un flujo de ganancias que exceda en un margen importante el flujo de costos que tuvo NCM en generar este cliente, venderle y retenerlo.

Por ello, bajo esta filosofía NCM debe de ser selectivo hacia que clientes darle seguimiento y promover una relación duradera, ya que no todos las PyMEs capacitadas son rentables, no todas le pueden hacer ganar dinero a NCM a largo plazo; debe ser selectivo en que beneficios y servicios ofrecerles y cuales negarles. Debe establecer relaciones de largo plazo con sus clientes, en función de la capacidad de éstos para generarle a NCM mayores utilidades.

Por otro lado, dado que la UEN Capacitación atiende un mercado con un número de clientes reducido (en comparación con otras industrias donde las empresas manejan miles de clientes) y dado que el margen de utilidad por curso vendido es mediano; NCM para fortalecer las relaciones con sus clientes debe enfocarse a un *marketing de relación proactivo*.

En el marketing de relación proactivo, NCM debe comunicarse periódicamente con las PyMEs capacitadas para dar seguimiento a iniciativas de los clientes derivadas de los cursos tomados, o bien para sugerirles actualizaciones o información adicional, o bien par informales de nuevos cursos y servicios de capacitación que podrían beneficiarles.

Cabe mencionar que anteriormente NCM manejaba el marketing de relación básico en el que simplemente vendía el curso y de alguna manera estimulaba al cliente para que se comunicara en caso de dudas, pero no tomaba acciones formales para darle seguimiento y mantener la relación.



V.2.3 CONCLUSIÓN GENERAL DE LA PROPUESTA FILOSÓFICA

Como se ha revisado, la propuesta filosófica que se le hace a la UEN Capacitación, en lo general está sustentada en generar clientes, a través de la filosofía de marketing (marketing dirigido, individualización, marketing creativo, marketing integrado); y en retener y recuperar clientes, a través del marketing de relación (marketing sustentado en base de datos, valor de por vida del cliente, participación de cliente, marketing de relación proactivo).

Para que lo anterior estimule a la empresa al logro de resultados esperados, necesita estar sustentado en conceptos clave que también debe llevar a la práctica esta empresa. En principio, la UEN Capacitación debe orientarse a maximizar el *valor (beneficios)* que entrega a las PyMEs a través de sus cursos y servicios; también debe orientarse a minimizar el costo total para el cliente (costo del comprador).

Parte de su filosofía debe estar orientada a mejorar su oferta de capacitación, bajo un proceso continuo; debe sustentarse en generar ventajas competitivas (desempeño en uno o más aspectos que los competidores no pueden o están dispuestos a igualar).

Así mismo, NCM debe concentrarse en revisar continuamente su cadena de valor (actividades que crean valor y costos para los clientes) en la creación, promoción y desarrollo (operación) de cursos y servicios de capacitación.

NCM también debe concentrarse en maximizar la *satisfacción* de sus clientes, no solo como un resultado de un curso tomado, sino como una herramienta de marketing para obtener mayores beneficios en el futuro. Es importante que NCM genere clientes muy satisfechos (cuando el desempeño de los cursos superan las expectativas del cliente), ya que esto genera clientes leales (lejos de la competencia) y rentables (mayores utilidades a largo plazo).

Por otro lado, es importante mencionar que la filosofía mercadológica de la UEN Capacitación debe estar alineada en lo general con la definición filosófica de NCM y en específico con la orientación filosófica de negocios de la UEN Capacitación.⁴⁹

49 Revisar Capítulo IV.1.2 "Definición Filosófica", pág. 128.



CAPÍTULO VI

DIAGNÓSTICO DE LA UEN CAPACITACIÓN DE NCM

INTRODUCCIÓN

Como se revisó anteriormente, el diagnóstico representa una etapa fundamental en el proceso de planeación de marketing; ya que permite conocer cuál es la situación que vive una empresa en términos de mercado. Con base en los resultados de dicho diagnóstico, la empresa puede orientar de manera efectiva los esfuerzos de marketing en la etapa de planeación; ya sea para mantener o bien mejorar dicha situación.

En este sentido, el diagnóstico de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación permite establecer las bases, tanto cuantitativamente como cualitativamente, de todas las decisiones estratégicas y tácticas que contempla el plan orientado al mercado de esta unidad de negocios. Resulta de suma importancia establecer en dónde se sitúa actualmente la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (posición que guarda); ya que de ello depende que se determine hacia dónde podría ir este negocio (posición deseada), y que se orienten de manera precisa y contundente iniciativas que permitan incrementar dramáticamente sus ventas. Esta fase de análisis permite generar información valiosa que facilita el efectivo planteamiento de objetivos, estrategias y planes de acción.

Con base en lo anterior, el objetivo de este capítulo es conocer a profundidad cuál es la realidad objetiva (realidad tal cual es, sustentada en hechos) de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa en estudio; con la finalidad de establecer las condiciones necesarias para llevar a cabo una efectiva planeación de marketing, que permita alcanzar los grandes objetivos de la empresa.

El contenido de este capítulo está estructurado en tres secciones principales: “Situación Actual de Marketing”, “Evaluación Financiera” y “Análisis FODA”.

Lo que se refiere a la “Situación Actual de Marketing”, primera sección de este capítulo, resulta fundamental conocer cómo está operando la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa en estudio, en términos de mercado. Para ello, la sección considera un análisis de la mezcla de marketing actual, un análisis del entorno de marketing en el cual se encuentra inmersa la unidad de negocios y una auditoría de la administración de marketing.

En cuanto a la segunda sección de este capítulo, “Evaluación Financiera”, se desarrolla con la finalidad de conocer cuál es la situación, en términos financieros, que define a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. En este sentido, se lleva a cabo el análisis financiero de los estados de resultados que definen la operación de esta unidad estratégica de negocios en la experiencia que acumula; así mismo, se presenta el análisis del punto de equilibrio.

Respecto a la sección “Análisis FODA”, está integrada por un diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y un diagnóstico externo (oportunidades y amenazas). Esto con la finalidad de conocer puntualmente cuál es la realidad objetiva de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, en términos de los factores positivos y negativos que influyen en ella; los cuales tienen su origen dentro y fuera de la empresa.

VI.1 SITUACIÓN ACTUAL DE MARKETING

En esta sección se pretende definir el panorama preciso de lo que hoy en día le acontece a la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación, en el contexto de la situación de sus productos y/o servicios que ofrece, y el mercado al que éstos están destinados; así mismo, se pretende conocer cual ha sido la labor de marketing a nivel administrativo de ésta unidad de negocios.

Para ello, a continuación se presentarán antecedentes en cuanto a los productos de capacitación que ofrece ésta unidad de negocios, aspectos relacionados con el elemento precio, la plaza (distribución) y las actividades de promoción que ha llevado a cabo; es decir se presentará detalladamente un *análisis de la mezcla de marketing actual*. Así mismo, se hará un análisis exhaustivo de los clientes actuales de capacitación, del mercado PyME y de la competencia; integrando de esta manera, un *análisis del entorno de marketing*. Por otro lado, se realizará una *auditoría de la administración de marketing*, esto con la finalidad de conocer que tan bien la unidad de negocios está gestionando la labor de marketing.

VI.1.1 ANÁLISIS DE LA MEZCLA DE MARKETING

Como se revisó anteriormente, la mezcla de marketing hace referencia al conjunto de herramientas de marketing (instrumentos tácticos controlables) que toda empresa debe usar o mezclar, para provocar las respuestas deseadas y alcanzar sus objetivos en el mercado. La mezcla de marketing, también conocida como las 4P's, se constituye por los elementos producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación); cada uno de estos elementos a su vez presenta diversas variables de marketing. A continuación se presentarán aspectos que definen a profundidad cada uno de los elementos de la mezcla de marketing de la cual actualmente hace uso NCM, en relación a su línea de cursos y servicios de capacitación, para penetrar en el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

VI.1.1.1 PRODUCTO

El elemento producto de la mezcla actual de marketing de la UEN Capacitación, está constituido por una combinación de ofertas básicas de capacitación (bienes, servicios, experiencias, lugares, personas, información e ideas) que se ajustan a las características y necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas de México y que brindan soluciones orientadas a mejorar el desempeño de estas empresas en diversas áreas funcionales contribuyendo sostenidamente a su crecimiento. Actualmente NCM, en materia de capacitación, ofrece a las PyMEs únicamente *cursos y conferencias*. A continuación se muestra de manera general, como se encuentra definidos los productos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, considerando el total de variables que los constituyen.

OFERTAS BÁSICAS DE LOS PRODUCTOS DE LA UEN CAPACITACIÓN DE NCM

DEFINICIÓN PRODUCTO (elementos)		Bienes	Servicios	Experiencias	Personas	Lugar	Información	Ideas
CURSO	Instructores			○	○			○
	Personal de apoyo				○			
	Instalaciones		○			○		
	Carpeta del curso	○						
	Material de apoyo impreso							○
	Apoyo didáctico audio-visual			○				○
	Bolígrafos	○						
	Foro de expresión			○				○
	Comida		○					
	"Coffee Break"		○					
	Certificado de participación	○						
	Asesoría post-curso				○			○
CONFERENCIA	Conferencistas			○	○			○
	Personal de apoyo				○			
	Instalaciones		○			○		
	Apoyo didáctico audio-visual			○				○

Figura 6.1

Fuente:
elaboración propia.



Cabe mencionar que los elementos definidos en la anterior, corresponden a todas las variables que en determinado momento puede contemplar un curso o una conferencia de NCM. Dependiendo de las circunstancias en que sean impartidos los cursos y las conferencias, serán los elementos a considerar; es decir, en función de cada caso (clientes, tipo de curso, duración, días de trabajo, foro, precio, etc.), NCM oferta su producto (curso o conferencia) con más o menos elementos. La figura 6.1, constituye la plataforma básica de los productos capacitación que actualmente tiene NCM; es decir, representa un modelo al que se le puede quitar o añadir características para satisfacer diferentes necesidades de los clientes de capacitación. Esto abre la posibilidad de que la UEN Capacitación ofrezca cada curso o conferencia, ajustando sus costos de acuerdo con el cliente que se pueda atender.

Tantos los cursos como conferencias, integran ofrecimientos tangibles (bienes) e intangibles (personas, servicios, experiencias, lugar, información e ideas). Los elementos que predominan en los cursos y conferencias, constituyen atributos intangibles; lo cual es lógico, dada la naturaleza de NCM, ya que esta empresa no es como las empresas del sector manufacturero o comercial que en esencia venden bienes, sino es una empresa del sector servicio que se orienta a vender capacitación y por lo tanto tiene que valerse de otros elementos para constituir su oferta.

Prácticamente la *oferta de capacitación* de NCM está constituida por *un servicio principal con bienes y servicios secundarios anexos*. El servicio principal está representado por la transferencia del conocimiento valioso a los participantes, tanto de cursos como de conferencias; este servicio principal está acompañado de servicios adicionales y bienes de apoyo como se revisó en la figura anterior.

De manera generalizada, tomando en cuenta las ofertas tangibles e intangibles de los cursos y conferencias, se puede concluir que los productos de capacitación de NCM en esencia son intangibles y dan origen de manera muy limitada a la propiedad de algo; por ello puede clasificarse como una empresa de servicios, a pesar de que de cierta manera su operación está ligada a algunos productos físicos. Los productos de capacitación de NCM entran en la clasificación de servicios comerciales; lo cual cobra vital importancia, ya que teóricamente, los servicios comerciales requieren más control de calidad, credibilidad del proveedor y adaptabilidad, debido a que las empresas los adquieren con base en la reputación y el personal de la empresa proveedora.

De acuerdo con su naturaleza, la UEN Capacitación se puede clasificar como una empresa de servicios basados en personas, que requieren de la presencia del cliente, que satisfacen una necesidad de negocios, que ofrece servicios con fines de lucro y representa servicios privados.

Los servicios que ofrece NCM en materia de capacitación, se distinguen fundamentalmente por dos características: su *intangibilidad e inesperabilidad*. En cuanto a la intangibilidad, se refiere a que las personas que compran cursos de capacitación, no pueden sentirlos antes de comprarlos como en el caso de productos físicos, por ello resulta importante otros aspectos como el lugar donde se imparte el curso, los instructores, personal de apoyo, material impreso, apoyo audiovisual, el precio, etc., ya que en ellos los clientes buscan indicios de la calidad del servicio. Por otra parte, tanto los cursos como la conferencias presentan la característica de inesperabilidad, esto se refiere a que los servicios se producen al impartirse y al mismo tiempo los participantes forman parte de él; por ello, la experiencia que se genera en conjunto, derivada de la relación entre los proveedores de la capacitación y los participantes, resulta fundamental, ya que ambas partes pueden afectar el resultado.

El personal, las pruebas físicas y los procesos, resultan fundamentales para NCM, dada la naturaleza de los productos (servicios) que ofrece. Como se ha revisado, tanto en los cursos como en las conferencias, existe un ambiente visible (instructores, personal de apoyo, instalaciones, material de apoyo, etc.), y un ambiente no visible (organización interna); así mismo, se presentan interacción entre participantes y de estos con otros servicios.

Con lo anterior, se puede decir que son diversas las variables que influyen en el desarrollo de los productos que ofrece NCM en materia de capacitación.

A) MEZCLA PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN

La mezcla del producto actual de NCM, que está representada por el grupo total de cursos y conferencias (formalmente definidos) que ofrece a la venta o pone a disponibilidad de las PyMEs, con la cual pretende satisfacer la demanda del mercado, está constituida como se muestra en la figura 6.2. En ésta se muestran los productos de capacitación que actualmente NCM tiene formalmente diseñados, desarrollados y puestos en marcha; los cuales corresponden únicamente a las áreas de “Planeación” y “Productividad”.

PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN DE NCM (formalmente definidos)	
CURSOS	<p>PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO</p>  <ul style="list-style-type: none">• Duración: 8 hrs.• Fecha de creación: Febrero del 2004.• Fecha de lanzamiento: Marzo del 2004.
	<p>PRODUCTIVIDAD PARA PYMES CON LAS 5 S's</p>  <ul style="list-style-type: none">• Duración: 5 hrs.• Fecha de creación: Enero del 2005.• Fecha de lanzamiento: Febrero del 2005.
CONFERENCIA	<p>LOS 10 PASOS PARA PLANEAR EN TU EMPRESA E INCREMENTAR SUS UTILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Duración: 2 hrs.• Fecha de creación: Enero del 2005.• Fecha de lanzamiento: Febrero del 2005.

Figura 6.2

Fuente:
elaboración
propia.

En este contexto, se puede decir que la *longitud de la mezcla de productos de capacitación* de NCM es tan solo de 3 elementos, considerando únicamente los productos de capacitación formalmente constituidos; tiene un portafolio de productos de capacitación muy limitado.

Cabe mencionar que la UEN capacitación, actualmente también tiene la capacidad de llevar a cabo cursos y conferencias que conciernen a otras áreas funcionales, en temas como: Dirección, Administración de proyectos, Finanzas y Contabilidad, Ventas y promoción, Calidad, Cultura Empresarial, Motivación y Liderazgo. El personal de NCM y los colaboradores de ésta, acumulan los conocimientos y la experiencia profesional necesaria para impartir cursos y conferencias en las áreas anteriormente mencionadas; de hecho, NCM ya ha impartido cursos y conferencias referentes a estos temas, pero únicamente han sido impartidos en empresas y foros específicos, prácticamente bajo pedido.

La realidad es que la empresa actualmente no tiene diseñados de manera formal cursos y otros servicios de capacitación, en las áreas de interés mencionadas en las que tiene capacidades, que pueda ofrecer abiertamente a las PyMEs en general; como se observa su oferta de producto se limita a los dos cursos y a la conferencia, y a dos temas en específico que son “Planeación” y “Productividad”.

La UEN Capacitación, en su año y medio de experiencia orientada hacia las PyMEs, se ha desarrollado fundamentalmente bajo el sustento del curso “Planeación PyME, Metodología del Empresario”, el cual fue creado en febrero del 2004 y lanzado formalmente al mercado en Marzo del 2005. Como se revisará posteriormente, este curso es el único que se ha impartido periódicamente de manera constante, acumula mayor número de participantes capacitados y por ende representa la mayor parte de las ventas para la UEN Capacitación; así mismo, este curso es al que NCM prácticamente ha orientado sus esfuerzos de marketing y destinado sus recursos.

Por otro lado, es importante mencionar que esta empresa tiene también la capacidad de gestionar otros cursos que no corresponden en esencia al área empresarial y cuyo conocimiento no es del dominio de la empresa, pero que a través de otros colaboradores y con la organización de NCM pueden llevarse a cabo de manera efectiva.

B) LÍNEA DE PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN

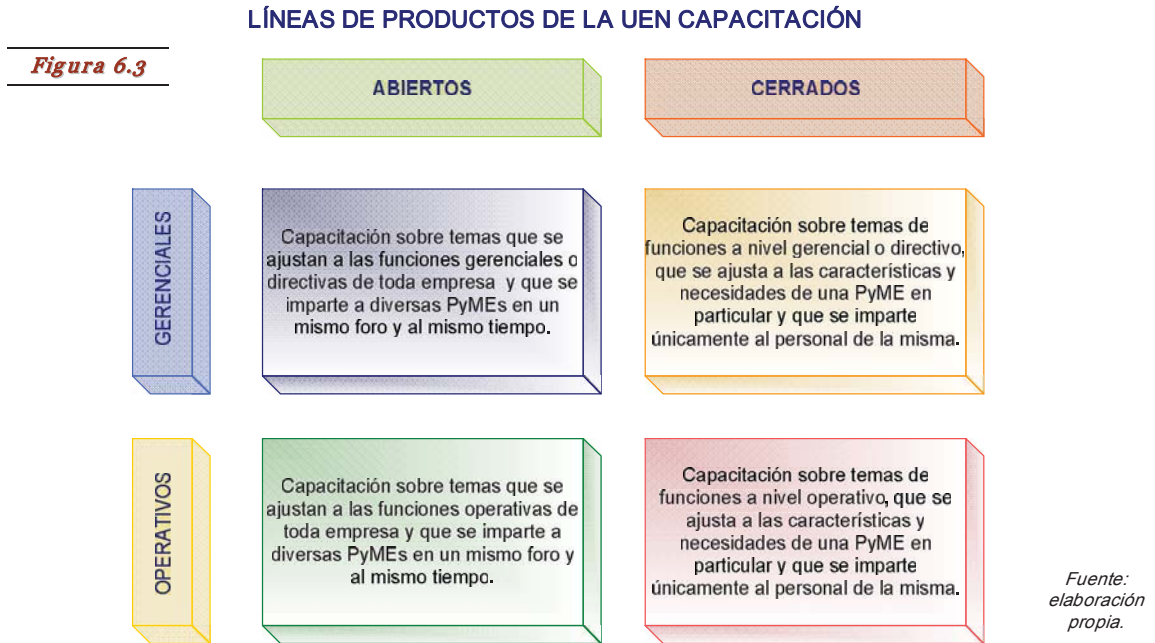
Si se toma en cuenta únicamente el concepto de “curso” y el concepto de “conferencia”, los cuales representan dos grupos de productos de capacitación, se identifica que cada uno de ellos constituye en sí mismo una línea de productos. Bajo esta perspectiva, puede decirse que actualmente NCM, en su panorama más amplio, tiene la *línea de cursos* y la *línea de conferencias*. Sin embargo, tratando de ir más allá, es posible establecer más líneas de productos de capacitación en función de otros criterios. Los productos de capacitación de esta empresa, que hoy en día solamente están representados por cursos y conferencias, comparten ciertas características que los relacionan entre sí; lo cual permite agruparlos de manera más precisa.



Los servicios de capacitación (cursos y conferencias) de NCM, en esencia pueden agruparse bajo dos criterios fundamentales:

- El **foro** en el que se desarrollan los cursos y las conferencias; que puede ser un foro abierto o cerrado.
- El **nivel funcional** de los participantes, dentro de sus empresas, a los cuales están dirigidos los cursos y conferencias; que puede ser a nivel gerencial u operativo.

Derivado de estos dos criterios, se puede decir que la *amplitud de la mezcla de productos* está constituida, en su máxima representación, por cuatro líneas de productos de capacitación, como se muestra a continuación:



De la figura anterior, si se consideran los criterios de manera independiente (nivel funcional atendido y foro), se distinguen las siguientes líneas de productos: Capacitación Gerencial, Capacitación Operativa, Capacitación Abierta y Capacitación Cerrada. Ahora bien, si se consideran estos dos criterios (nivel funcional atendido y foro) de manera combinada, se distinguen las siguientes líneas de productos: Capacitación Gerencial Abierta, Capacitación Gerencial Cerrada, Capacitación Operativa Abierta y Capacitación Operativa Cerrada. Si se consideran los dos cursos y la conferencia que tiene formalmente definidos la UEN Capacitación y las cuatro líneas de productos definidas anteriormente, si tienen las siguientes consideraciones:

PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN DE NCM POR LÍNEA DE PRODUCTO				
Tipo de capacitación	Nombre	Nivel Funcional al que está dirigido	Foro al que puede ser impartido	
			Abierto	Cerrado
Cursos	Planeación PyME, Metodología del Empresario	Gerencial	Varias PyMEs, en un mismo lugar (por lo general instalaciones de NCM) y al mismo tiempo.	Una PyME en específico, por lo general en sus instalaciones.
	Productividad para PyMEs con las 5S	Operativo		
Conferencia	Los 10 Pasos para Planear en su Empresa e Incrementar sus Utilidades	Gerencial		

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los **foros abiertos**, que en sí mismos representan la *línea de capacitación abierta*, es importante mencionar que bajo este esquema, NCM solo tiene instalados los dos cursos y la conferencia a los que se ha hecho referencia. En este esquema de foro abierto, NCM se encarga de convocar a las PyMEs en general, sin importar a que sector económico pertenezca o cual es el giro de las mismas, para que participen en determinado curso (planeación o productividad) o en la conferencia, en una fecha específica definida por NCM y en las instalaciones también definidas por la empresa; con lo cual, se tiene como resultado que la capacitación se imparte al mismo tiempo al personal de distintas PyMEs.



Por lo anterior, la información de los cursos y la conferencia, el material de apoyo impreso (en su caso), el apoyo didáctico audio-visual, las dinámicas, los ejemplos, el lenguaje, los métodos pedagógicos y la imagen de los instructores siguen un estándar, diseñado por NCM con base en las características y necesidades de las PyMEs en general (escenario amplio). Así mismo, los servicios complementarios, la carpeta del curso y el certificado de participación siguen un estándar predeterminado. Cabe mencionar que bajo el esquema de foro abierto, NCM tiene que hacerse cargo de todos los costos asociados al evento (curso o conferencia).

Actualmente los cursos y la conferencia que son impartidos en foros abiertos, están orientados a un mercado PyME en lo general. Es decir, el curso “Planeación PyME, Metodología del Empresario”, único representante de la *línea de capacitación gerencial abierta*, y el curso “Productividad para PyMEs con las 5S”, único representante de la *línea de capacitación operativa abierta*, hoy en día no presentan atributos adicionales, que pueden derivar en módulos (variantes del mismo curso), orientados a atender las necesidades y deseos de determinados segmentos de mercado (grupo específicos de micro, pequeñas y medianas empresas que comparten características). Es importante mencionar, que cuando una empresa presenta módulos de su producto, le permite ofrecer variedad sin que se disparen sus costos de producción.

Con base en lo anterior, si se considera sólo el criterio de foro abierto (línea de capacitación abierta), en cuanto a *longitud* (número de productos de una línea) y *profundidad* (número de variantes totales que se ofrecen considerando cada producto de la línea) se tienen los siguientes datos:

ESTRUCTURA DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS – LÍNEA CAPACITACIÓN ABIERTA					
Línea de producto	Tipo de producto	Número de productos	Número de variantes	Longitud de la Línea (total de productos)	Profundidad de la línea (total de variantes)
Capacitación Gerencial Abierta	Curso	1	1	2	2
	Conferencia	1	1		
Capacitación Operativa Abierta	Curso	1	1	1	1
	Conferencia	0	0		
Total				3	3

Fuente: elaboración propia.

Con la tabla anterior, se concluye que la *línea de capacitación gerencial abierta* tiene una longitud de 2 elementos, ya que solo se tiene instalado un curso y una conferencia; así mismo, tiene una profundidad de 2, ya que tanto el curso como la conferencia están definidos de una sola manera, no tienen más variantes. En cuanto a la *línea de capacitación operativa abierta*, su longitud es de un elemento, representada por un curso, y su profundidad también es de uno, ya que este curso tampoco tiene otras variantes.

Ahora bien, si hablamos de la *línea de capacitación abierta* en su conjunto, se concluye que ésta tiene una longitud de 3 elementos, constituida por 2 cursos y una conferencia; así mismo, también tiene una profundidad de 3 elementos.

En cuanto al esquema de *foro cerrado*, que en sí mismo representa la *línea de capacitación cerrada*, NCM tiene la posibilidad de impartir tanto el curso de planeación como el de productividad que tiene instalados. Así mismo, solo bajo este esquema, actualmente NCM también puede poner a disposición de las PyMEs cursos particulares, bajo solicitud, en temas como dirección, administración de proyectos, finanzas y contabilidad, ventas y promoción, calidad, cultura empresarial, motivación y liderazgo.

Por lo anterior, y por su naturaleza, se puede decir que tanto la *línea de capacitación gerencial cerrada* como la *línea de capacitación operativa cerrada*, tienen una *longitud* y una *profundidad* variable.

Respecto a los dos cursos que NCM tiene formalmente definidos, bajo solicitud éstos pueden ser impartidos al personal de una PyME en particular. En este esquema, tanto el curso de “Planeación PyME, Metodología del Empresario” como el de “Productividad para PyMEs con las 5S”, se orientan específicamente a las características y necesidades de la empresa contratante del curso. Con ello, lo referente a la fecha en la que se imparte el curso, la prestación de instalaciones (lugar y equipo) y los servicios complementarios, son definidos por la empresa solicitante en conjunto con NCM.

NCM se encarga de ajustar la información, el material de apoyo impreso, el apoyo didáctico audio-visual, las dinámicas, los ejemplos, el lenguaje, los métodos pedagógicos y la imagen de los instructores de acuerdo con el perfil del personal y la empresa a capacitar (escenario dirigido). Así mismo, la carpeta del curso y el certificado de participación se personalizan con base en los requerimientos de la empresa contratante.



Bajo el esquema de foro cerrado, de acuerdo con la negociación a la que llegue NCM y la empresa contratante, puede ser que NCM tenga que hacerse cargo solo de algunos costos asociados al curso.

Como dato adicional, se puede decir que las cuatro líneas de productos de capacitación, que actualmente tiene NCM, son *consistentes*, ya que están estrechamente relacionadas en cuanto a uso final, canales comerciales, producción, etc. En términos generales, se concluye que todas las líneas de productos de capacitación que actualmente maneja NCM son líneas demasiado cortas, ya que es posible añadir más productos que podrían representar un aumento en las utilidades en esta unidad de negocios.

C) ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN

Los productos de capacitación que actualmente NCM tiene definidos como oferta formal, presentan una combinación de elementos o características que los distinguen y que están integrados en una forma fácilmente identificable; como se revisó anteriormente, estos elementos que constituyen a los cursos y conferencias representan ofrecimientos tangibles e intangibles. Las características de los productos de capacitación, a su vez, representan determinados beneficios para el cliente, los cuales le permiten aceptar y valorar el producto como algo que verdaderamente le sirve.

Dado que NCM únicamente tiene constituidos formalmente 2 cursos y una conferencia, es posible mostrar a detalle las características y los beneficios que los constituyen, como se muestra a continuación:

Conferencia: LOS 10 PASOS PARA PLANEAR EN TU EMPRESA E INCREMENTAR TUS UTILIDADES	
CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS
La conferencia representa 10 pasos que le indican al empresario de la micro, pequeña y mediana empresa (PyME) el camino para planear de manera exitosa.	Los participantes conocen una metodología de 10 pasos que reúne las mejores tecnologías y prácticas del mundo en materia de planeación.
	El participante obtiene información valiosa y de uso práctico que constituye las directrices generales que puede seguir para planear exitosamente.
Conferencia de planeación diseñada especialmente para PyMEs.	Los participantes conocen las bases necesarias para hacer más competitivas a sus empresas e incrementar sus utilidades a través de la planeación.
	El participante conoce una metodología de planeación a la medida de las PyMEs (ad hoc a su tamaño).
Duración de 2 hrs.	El participante tiene la seguridad de que la conferencia entiende la problemática de las PyMEs mexicanas.
	Adquiere conocimiento útil en corto plazo.
Se imparte simultáneamente por dos conferencistas, quienes son los autores de la metodología (autoría de NCM).	El participante no se distrae mucho de sus actividades cotidianas.
	Los participantes obtienen la información de primera mano y de profesionales prestigiados y expertos en planeación.
	Permite a los participantes aprender directamente de la experiencia de los autores los secretos para hacer crecer a sus empresas.
	Los participantes conviven con la fuente principal del conocimiento.
Se imparte con formato de conferencia interactiva	El participante tiene a su disposición dos personalidades de primer nivel para resolver cualquier duda durante la conferencia.
	Se convierte al participante en parte de la conferencia y no en espectador.
	El participante podrá captar de mejor manera el conocimiento.
La conferencia se imparte con apoyo didáctico audio-visual (proyección de una presentación en PowerPoint).	Permite que el participante aterrice los conceptos y ejemplos prácticos a su realidad.
	Se vale de elementos que permiten entender mejor el del tema.
La conferencia se basa en un caso de éxito de la metodología.	Permite que el participante adopte el conocimiento y lo lleve a la práctica.
	El participante tiene la seguridad de que está conociendo una metodología probada.
Se imparte en un hotel 5 estrellas, sede de capacitación de NCM, con instalaciones de primer nivel.	Le permite al participante asimilar de mejor manera el conocimiento.
	Se le brinda al participante confort (buen ambiente).
Dirigida a dueños de empresa y/o responsables de tomar decisiones dentro de las empresas.	Permite que el participante goce del lugar y disfrute el curso.
	El participante convive con personas de su misma posición dentro de sus empresas.
Incluye una oferta especial para conocer más a fondo la metodología.	Por participar en la conferencia, el participante recibe un descuento especial para participar en el curso "Planeación PyME, Metodología del Empresario".
	Si se inscribe al curso de "Planeación PyME, Metodología del Empresario", por haber participado en la conferencia recibe beneficios adicionales.
La conferencia cuenta con personal de apoyo.	Es posible atender cualquier requerimiento del participante durante la conferencia.

Fuente: elaboración propia.

Curso: **PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO**

CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS	A	C
El curso representa una serie de acciones ordenadas que le indican al empresario de la micro, pequeña y mediana empresa (PyME) el camino para planear de manera exitosa.	El participante define a donde quiere llevar a su empresa.	✓	✓
	El participante analiza de manera objetiva la situación de su empresa (lo bueno y lo malo).	✓	✓
	Permite resolver en el corto plazo y exitosamente los problemas que enfrenta la empresa en la que labora el participante.	✓	✓
	El participante define los objetivos estratégicos que permitirán a su empresa lograr su crecimiento.	✓	✓
	El participante realiza un plan realista que garantice alcanzar los objetivos estratégicos.	✓	✓
	Obtiene del curso un plan de acción con una serie de actividades definidas que puede desarrollar al día siguiente.	✓	✓
	Permite que el participante establezca las condiciones necesarias para incrementar las utilidades de su empresa.	✓	✓
Curso de planeación diseñado especialmente para PyMEs.	El participante adquiere una metodología de planeación a la medida de las PyMEs (ad hoc a su tamaño).	✓	✓
	El participante tiene la seguridad de que el curso entiende la problemática de las PyMEs mexicanas.	✓	✓
Metodología de planeación aplicable de inmediato y fácilmente.	Metodología que el participante por sí mismo puede aplicar.	✓	✓
	Obtención de resultados en el corto plazo.	✓	✓
	Beneficios que se notan rápidamente.	✓	✓
Metodología que agrupa técnicas de planeación para empresas grandes adaptadas e implantadas en PyMEs mexicanas.	Se pone a la disposición de los participantes una metodología que reúne las mejores tecnologías y prácticas del mundo en materia de planeación.	✓	✓
	El participante tiene tranquilidad al adquirir una metodología que ha sido exitosamente probada en empresas mexicanas.	✓	✓
Duración de 8 hrs., un solo día de trabajo.	Adquiere conocimiento útil en corto plazo.	✓	✓
	El participante no se distrae mucho de sus actividades cotidianas.	✓	✓
Se imparte simultáneamente por dos instructores, quienes son los autores de la metodología (autoría de NCM).	Los participantes obtienen la información de primera mano y de profesionales prestigiados y expertos en planeación.	✓	✓
	Permite a los participantes aprender directamente de la experiencia de los autores los secretos para hacer crecer a sus empresas.	✓	✓
	Los participantes conviven con la fuente principal del conocimiento.	✓	✓
	El participante obtiene un producto original, no copia.	✓	✓
Se imparte con formato de taller (dinámico e interactivo) y representa un foro de expresión.	El participante tiene a su disposición dos personalidades de primer nivel para resolver cualquier duda durante el curso.	✓	✓
	El participante recibe atención personalizada de los instructores.	✓	✓
	Se convierte al participante en parte del curso y no en espectador.	✓	✓
El curso se imparte con apoyo didáctico audio-visual (proyección de una presentación en PowerPoint, proyección de dos películas y uso de rotafolio)	El participante podrá captar de mejor manera el conocimiento.	✓	✓
	Se enriquece con la experiencia de los participantes de otras empresas.	✓	✓
	Se vale de más elementos para el mejor entendimiento del tema.	✓	✓
	Permite que el participante adopte el conocimiento y lo lleve a la práctica.	✓	✓
Curso dirigido a un número reducido de participantes.	Recibe información complementaria al material de apoyo escrito que se le proporciona.	✓	✓
	Se le brinda al participante un trato más personal y exclusivo.	✓	✓
Se imparte en un hotel 5 estrellas, sede de capacitación de NCM, en el que se les ofrece instalaciones de primer nivel, estacionamiento, "coffee break" continuo y comida.	El participante puede profundizar en su situación durante el curso.	✓	✓
	Se le brinda al participante confort (buen ambiente).	✓	✓
	Se le da al participante un trato VIP.	✓	✓
Incluye bolígrafos, hojas para apuntes, carpeta del curso con material de apoyo impreso con la metodología completa, formatos de aplicación, caso de éxito y guía rápida de aplicación.	Permite que el participante goce del lugar y disfrute el curso.	✓	✓
	Recibe los medios necesarios para tomar notas e ir revisando la información.	✓	✓
	El participante una vez tomado el curso, puede consultar el material en cualquier momento y transmitirlo a otras personas.	✓	✓
	Después del curso, el participante puede resolver dudas de inmediato.	✓	✓
Incluye una hora de consultoría post-curso en las instalaciones de la empresa de cada participante. (garantía del producto)	Más allá del conocimiento, el participante adquiere material de uso práctico.	✓	✓
	Se le otorga al participante la garantía de que su inversión rinda frutos.	✓	✓
	Asegura el éxito en el desarrollo e implantación de la metodología.	✓	✓
Se entrega diploma de participación.	Seguimiento personalizado post-curso, asesores de primer nivel en la empresa del participante.	✓	✓
	El participante recibe consultoría gratis.	✓	✓
	Otorga reconocimiento y status.	✓	✓
Dirigido a dueños de empresa, directivos y todas aquellas personas que tienen responsabilidad estratégica dentro de sus empresas y/o instituciones.	El participante se siente actualizado.	✓	✓
	Obtiene un documento de NCM que avala los conocimientos adquiridos.	✓	✓
	El participante convive con personas de su misma posición dentro de sus empresas.	✓	✓
Curso de planeación para PyMEs, único en el mercado.	Toma un curso que le permitirá tomar decisiones a nivel directivo.	✓	✓
	El participante recibe exclusividad.	✓	✓
El curso cuenta con personal de apoyo.	Curso y conocimientos que con nadie más los consigue.	✓	✓
	El participante tiene la seguridad de que será atendido cualquier requerimiento que surja durante el curso.	✓	✓
Curso que garantiza la recuperación de la inversión.	El participante puede estar seguro de que al aplicar la metodología en su empresa, recuperará por lo menos 5 veces lo que invirtió en el curso.	✓	✓

Variables que dependen de NCM

A- aplica en curso de foro ABIERTO

C – aplica en curso de foro CERRADO

Fuente: elaboración propia.



Curso: PRODUCTIVIDAD PARA PYMES CON LAS 5S		
CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS	A C
El curso representa una herramienta que adapta conceptos de origen japonés a las pequeñas y medianas empresas de México, que fundamentan los procesos de mejoramiento continuo y productividad.	Ayuda a que la empresa produzca con menos defectos y asegure la calidad permitiendo cumplir con estándares y no tener desperdicios.	✓ ✓
	El participante podrá prevenir el desabasto y reducir inventarios.	✓ ✓
	El participante podrá establecer programas de mantenimiento preventivo y promover la mejora continua dentro de la empresa.	✓ ✓
	Podrá desarrollar una empresa productiva, capaz de hacer más con menos.	✓ ✓
	Generará tiempos de respuesta más cortos en las operaciones, pues las hace más eficientes y permite cumplir mejor con plazos.	✓ ✓
	Podrá tener mejor control de las operaciones, de los recursos y del personal.	✓ ✓
	El participante tendrá dentro de su empresa prácticas seguras, se reducirán los accidentes y podrá prevenir contaminaciones.	✓ ✓
	Minimiza errores, hace evidente lo que está mal.	✓ ✓
	Podrá crear y mantener equipos y áreas de trabajo más limpios, más organizados y más seguros, imprimiéndole mayor calidad de vida al trabajo.	✓ ✓
	Genera ahorro de tiempo y dinero, mejor manejo y distribución de recursos.	✓ ✓
	Logrará un funcionamiento más eficiente y uniforme de todos los elementos que conforman su empresa, haciéndola más productiva en sus operaciones.	✓ ✓
	Define las bases para asegurar la implantación exitosa de otros programas.	✓ ✓
Herramienta que brinda beneficios tanto a la persona como a la empresa en su conjunto.	Ayuda al participante a poner orden en su empresa.	✓ ✓
	Permite que el participante mejore su Calidad de Vida (personal y laboral).	✓ ✓
Curso de productividad diseñado especialmente para PyMEs.	El participante adquiere una metodología japonesa de productividad, a la medida de las PyMEs (ad hoc a su tamaño).	✓ ✓
	Seguridad de que el curso entiende la problemática de las PyMEs mexicanas.	✓ ✓
Metodología de productividad sencilla y eficaz que se aplica de inmediato.	Se transmite fácilmente al resto de tu empresa e implantarla de inmediato.	✓ ✓
	Metodología que el participante por sí mismo puede aplicar.	✓ ✓
	Obtención de resultados en el corto plazo.	✓ ✓
Herramienta originaria de una potencia mundial adaptada a México exitosamente.	Beneficios que se notan rápidamente.	✓ ✓
	Se pone a la disposición del participante una metodología que reúne una de las mejores tecnologías y prácticas del mundo en materia de productividad.	✓ ✓
	El participante tiene tranquilidad al adquirir una metodología japonesa que ha sido exitosamente probada en empresas mexicanas.	✓ ✓
Duración de 5 hrs., un solo día de trabajo.	Adquiere conocimiento útil en corto plazo.	✓ ✓
	El participante no se distrae mucho de sus actividades cotidianas.	✓ ✓
Se imparte por un instructor especialista en el tema de las 5S adaptadas a las PyMEs.	Los participantes obtienen la información de primera mano y de un profesional prestigiado y experto en capacitación e implantación de las 5S.	✓ ✓
	El participante aprende directamente de la experiencia del instructor.	✓ ✓
	El participante tiene a su disposición un profesional de primer nivel para resolver cualquier duda durante el curso.	✓ ✓
Se imparte con formato de taller (dinámico e interactivo) y representa un foro de expresión.	El participante recibe atención personalizada del instructor.	✓ ✓
	Se convierte al participante en parte del curso y no en espectador.	✓ ✓
	El participante podrá captar de mejor manera el conocimiento.	✓ ✓
El curso se imparte con apoyo didáctico audio-visual (proyección de una presentación en PowerPoint, proyección de película y uso de rotafolio)	Se enriquece con la experiencia de los participantes de otras empresas.	✓ ✓
	Se vale de más elementos para el mejor entendimiento del tema.	✓ ✓
	Permite que el participante adopte el conocimiento y lo lleve a la práctica.	✓ ✓
Curso dirigido a un número reducido de participantes.	Recibe información complementaria al material de apoyo escrito que se le proporciona.	✓ ✓
	Se le brinda al participante un trato más personal y exclusivo.	✓ ✓
Se imparte en un hotel 5 estrellas, sede de capacitación de NCM, en el que se les ofrece instalaciones de primer nivel, estacionamiento y "coffee break" continuo.	El participante puede profundizar en su situación durante el curso.	✓ ✓
	Se le brinda al participante confort (buen ambiente).	✓ ✓
	Se le da al participante un trato VIP.	✓ ✓
	Permite que el participante goce del lugar y disfrute el curso.	✓ ✓
Incluye bolígrafos, hojas para apuntes, carpeta del curso con material de apoyo impreso con la metodología completa.	Recibe los medios necesarios para tomar notas e ir revisando la información.	✓ ✓
	El participante una vez tomado el curso, puede consultar el material en cualquier momento y transmitirlo a otras personas.	✓ ✓
	Después del curso, el participante puede resolver dudas de inmediato.	✓ ✓
Incluye una hora de consultoría post-curso en las instalaciones de la empresa de cada participante. (garantía del producto)	Se le otorga al participante la garantía de que su inversión rinda frutos.	✓ ✓
	Asegura el éxito en el desarrollo e implantación de la metodología.	✓ ✓
	Seguimiento personalizado post-curso, asesores de primer nivel en la empresa del participante.	✓ ✓
	El participante recibe consultoría gratis.	✓ ✓
Se entrega diploma de participación.	Otorga reconocimiento y status.	✓ ✓
	El participante se siente actualizado.	✓ ✓
	Obtiene un documento de NCM que avala los conocimientos adquiridos.	✓ ✓
Dirigido a todas aquellas personas interesadas en conocer y aplicar esta metodología en su vida y en su empresa a fin de que esta sea más productiva.	El participante convive con personas que comparten su misma necesidad en lo personal y en sus empresas.	✓ ✓
	Toma un curso que le permitirá tomar decisiones operativas.	✓ ✓
El curso cuenta con personal de apoyo.	El participante tiene la seguridad de que será atendido cualquier requerimiento que surja durante el curso.	✓ ✓

Variables que dependen de NCM
 A- aplica en curso de foro ABIERTO C – aplica en curso de foro CERRADO
 Fuente: elaboración propia.



Como se observa en el análisis de atributos, características y beneficios, NCM en su oferta de mercado, pone a disposición de los clientes diversos servicios de apoyo, durante y después de la capacitación; en mayor medida, con los clientes de cursos. Lo anterior en sí mismo, constituye una *ventaja competitiva* en el mercado.

Dado el diseño de los productos de capacitación de NCM, visto en términos de características y beneficios, se puede decir que éste representa un factor importante de la fuerza del negocio de la UEN Capacitación. Los cursos de NCM están orientados a desarrollar las aptitudes de los participantes a través de conocimientos y el aprendizaje de habilidades (herramientas), así como a estimular a los participantes a la consecución de resultados a través de actitudes que promuevan su desarrollo. Sus cursos están estructurados de tal manera que no solo transfieren el conocimiento, sino que es aplicable; lo que pretende NCM es generar en las PyMEs resultados tangibles en el corto plazo a través de la capacitación, que en el mejor de los casos se traduzcan en beneficios económicos para las empresas. Sin embargo, se identifica que las características y beneficios de los productos están definidos en función de un mercado amplio y diverso, siendo éste en su conjunto el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs); prácticamente, los productos de capacitación que ofrece la empresa consideran características generales que se adaptan a cualquier PyME.

Actualmente, NCM no tiene definidos sus productos de capacitación en función de mercados meta específicos; las características y beneficios de sus productos no atienden necesidades, deseos o requerimientos particulares de capacitación de grupos específicos de PyMEs. Sus cursos y conferencias no atienden mercados meta bien dirigidos, ofrece los mismos productos a cualquier PyME de manera indiscriminada, sin considerar el sector económico al que pertenece, su giro, y otras características que tienen en común ciertos grupos de micro, pequeñas y medianas empresas; la empresa no ofrece productos a la medida de segmentos de mercado específicos, no tiene individualizada y personalizada la oferta de capacitación, lo cual resta contundencia. Así mismo, sus líneas de productos de capacitación no se encuentran definidas bajo criterios de segmentos de mercado específicos. Es decir, no tiene líneas de productos que tengan cursos y conferencias, o bien otros productos y servicios de capacitación, que compartan la característica de atender a mercados meta específicos; como se revisó anteriormente, sus líneas de productos, actualmente, se limitan a agrupar productos en función del foro en el que se imparte la capacitación y el nivel funcional de empresa que atiende.

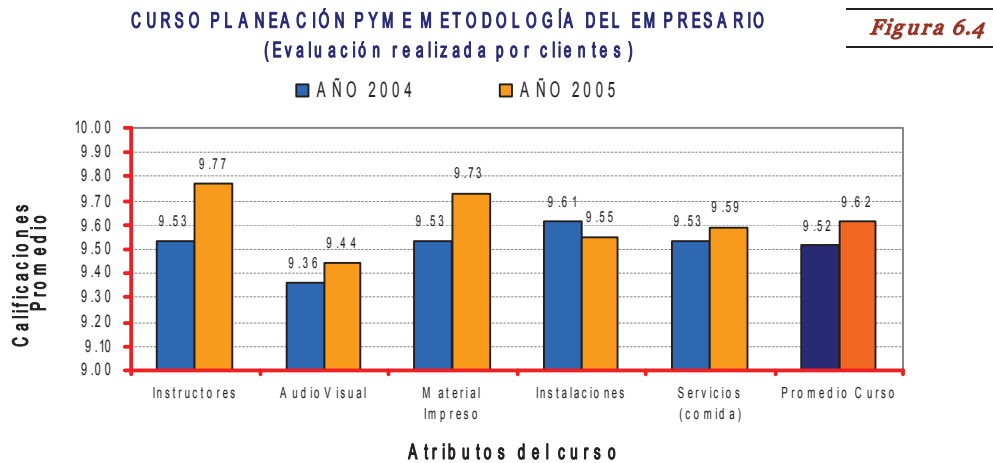
Lo anterior, se deriva de la escasa investigación que ha realizado NCM para conocer los segmentos de mercado de ese gran universo PyME y obtener información específica que permita a la empresa satisfacer eficaz y eficientemente las necesidades y requerimientos de dichos segmentos a través de cursos y servicios de capacitación que se ajusten a éstos; es decir, creando productos con características con las cuales se identifiquen grupos específicos de empresas.

Ahora bien, otro de los puntos que cabe destacar, y que le confieren fuerza a la UEN Capacitación en cuanto a los productos que ofrece, son los instructores de los cursos. NCM se caracteriza por contar con profesionales de primer nivel en el área de especialidad que requiere cada curso, tanto a nivel de conocimientos y experiencias, como en cuanto a la didáctica. Por otro lado, también al revisar los atributos de los cursos y la conferencia, puede concluirse que NCM cuenta con productos de capacitación de *calidad*, en cuanto a los elementos tangibles, como el material, e intangibles, como los elementos relacionados con el desarrollo propio del curso o conferencia.

Ahora bien, como se ha revisado, la calidad significa generar permanentemente valor agregado al cliente, siempre y cuando el cliente lo note y esté dispuesto a pagar por ello; ofrecer mayor o menor calidad implica mayor o menor costo para la empresa. En este contexto, se puede decir que los productos de capacitación de NCM presentan altos niveles de calidad; lo cual, si consideramos lo anteriormente citado, indirectamente quiere decir que la empresa únicamente está orientando su oferta de mercado a aquellas PyMEs que están dispuestas a pagar altos niveles de calidad; excluyendo a las micro, pequeñas y medianas empresas que tienen la necesidad de capacitarse y que encuentran atractivos los cursos de NCM, pero cuyo perfil no se ajusta a la calidad ofrecida por la empresa. NCM no orienta su oferta de producto, en términos de calidad, en función del cliente que se pretende atender. El valor agregado que ofrece una empresa con sus productos, debe relacionarse directamente con el perfil de cada mercado meta; lo cual NCM no ha llevado a la práctica.

Por otro lado, en términos generales, se puede decir que los productos de capacitación que actualmente tiene instalados NCM, han sido altamente satisfactorios para las personas capacitadas; lo cual fortalece la aseveración de que NCM maneja productos de calidad, ya que ésta se relaciona directamente con la satisfacción y para lo cual existen hechos que la respaldan. NCM permanentemente está trabajando por mejorar y ofrecerle más al cliente, tratando de superar sus expectativas; en este año y medio de experiencia atendiendo a PyMEs, se ha preocupado por evaluar sus cursos y conferencias, a través de hojas de retroalimentación llenadas por los participantes, con la finalidad de establecer las bases para promover una mejora y por ende poder generar permanentemente un valor agregado al cliente.

Respecto a la evaluación de la **capacitación** a través de **cursos**, se tienen los siguientes resultados:



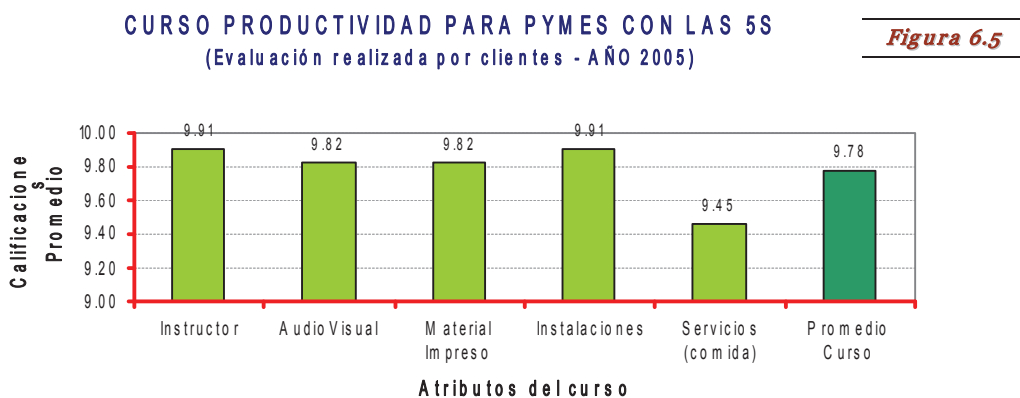
Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura 6.4, el curso “Planeación PyME, Metodología del Empresario” en los dos años en los que se ha impartido, registra muy altas calificaciones por parte de las personas que han participado en éste; en términos generales, puede decirse que este curso en el año 2005, en comparación con el año 2004, obtuvo una calificación más alta, lo cual habla de una mejoría en el producto.

Si se revisan los atributos del producto curso de manera más profunda, se identifica que en el año 2004 el atributo mejor evaluado fueron las instalaciones y el que obtuvo una menor calificación fue el apoyo audiovisual. Respecto al año 2005, el atributo mejor evaluado esta vez fueron los instructores y el de menor calificación siguió siendo el apoyo audiovisual; con ello, se puede identificar un área de oportunidad importante para mejorar este producto. También cabe mencionar que considerando los dos años en los que se ha impartido este curso, los instructores representan el atributo del producto que ha registrado la calificación más alta, lo cual habla de la importancia que tienen éstos para generar clientes satisfechos.

En cuanto al comportamiento independiente de cada atributo, se observa que los *instructores* del curso, en el 2005, registraron una mejora en su evaluación, al igual que el *apoyo didáctico*, el cual considera el apoyo audiovisual y el material impreso; sin embargo, en cuanto a la *organización*, a pesar de que los servicios también registraron una mejor evaluación en el año 2005, las instalaciones por su parte registraron calificaciones más bajas en comparación con el año anterior, de hecho éste es el único atributo de este producto que no experimentó una mejora.

Ahora bien, respecto al otro curso que se tiene formalmente instalado, “Productividad para PyMEs con las 5S”, se tienen los siguientes resultados:



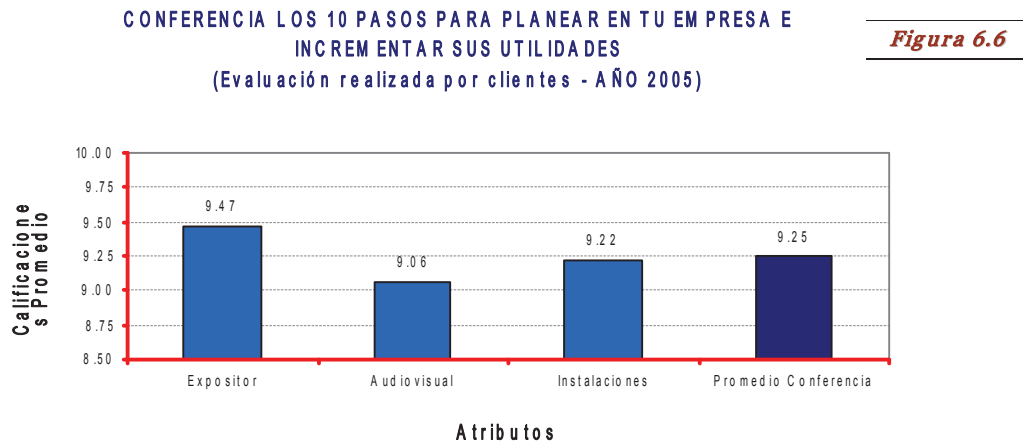
Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura 6.5, el curso “Productividad para PyMEs con las 5S”, en el año en que fue impartido (una sola vez), también registra muy altas calificaciones por parte los clientes. El atributo de producto mejor evaluado fue tanto el instructor como las instalaciones donde se impartió el curso, los cuales representan los elementos que le dan mayor soporte al producto; por otro lado, el atributo que obtuvo una menor calificación fueron los servicios, lo cual en sí mismo representa un área de oportunidad.

Si se consideran los dos cursos que NCM tiene formalmente desarrollados, se identifica que en ambos casos los instructores son el atributo que mejor califican los clientes, lo cual es muy importante, debido a que la esencia del producto curso son los conocimientos que los participantes puedan adquirir de los instructores, lo demás son elementos que brindan apoyo y complementan el producto. Por otra parte, algo importante que surge de la evaluación, es el hecho de que en términos generales, el curso “Productividad para PyMEs con las 5S” fue mejor evaluado que el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”.

Con base en lo anterior, puede decirse que a lo largo del tiempo, los participantes de los curso de NCM han manifestado plena satisfacción en cuanto a sus instructores, apoyo didáctico (audiovisual y material impreso) y la organización del curso (instalaciones y servicios).

En cuanto a la *capacitación* por medio de *conferencias*, se tienen los siguientes resultados:



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura 6.6, la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades” que ha llevado a cabo de manera constante NCM en el año 2005, presenta una buena evaluación por parte de sus participantes; sin embargo, no registra calificaciones tan altas como en el caso de los cursos. En cuanto a los atributos de esta conferencia, el aspecto mejor evaluado es el expositor, seguido de las instalaciones donde se desarrolla la conferencia y con menor calificación el apoyo audiovisual. Al igual que en los cursos, es importante que los expositores resulten bien evaluados ya que constituyen el eje central del objetivo de este tipo de capacitación que es poner a disposición de los participantes información valiosa; sin embargo, dado que no se proporciona material impreso como en el caso de los cursos, resulta importante tomar el atributo audiovisual como un área de oportunidad importante.

Ahora bien, si se consideran las conferencias impartidas por NCM, pero no organizadas por ésta, sino derivadas de invitaciones a participar en foros orientados a las PyMEs, se tienen los resultados mostrados en la figura 6.7.

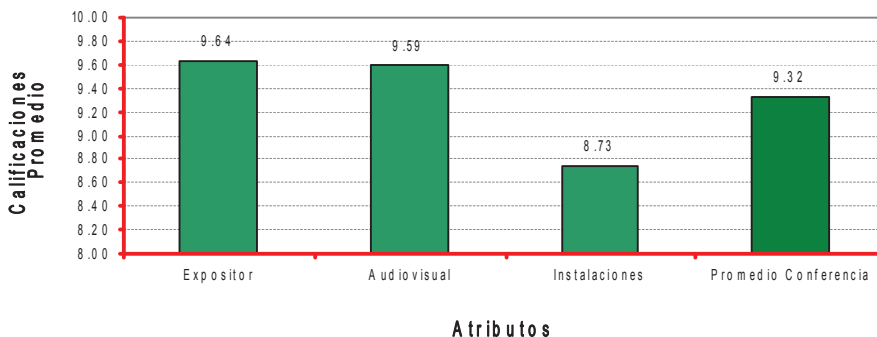
En términos generales, las conferencias que ha impartido NCM en el 2005 derivadas de invitaciones a participar en diversos foros orientados a micro, pequeñas y medianas empresas, también han sido bien evaluadas por parte de los participantes; inclusive estas conferencias, en las que la convocatoria, logística, organización, etc., corren por parte de otras instituciones, han sido mejor evaluadas que las conferencias que organiza directamente NCM.

Como se observa en la figura 6.7, los expositores siguen siendo el atributo del producto que mejor calificación registra; sin embargo, destaca el hecho de que a diferencia de las conferencias que organiza NCM, el apoyo audiovisual está mejor evaluado, dejando como atributo con menor calificación a las instalaciones.



CONFERENCIAS IMPARTIDAS POR INVITACION
(Evaluación realizada por los participantes - AÑO 2005)

Figura 6.7



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo revisado anteriormente, puede decirse que el producto conferencia de NCM representa un producto que satisface las expectativas de sus participantes, en cuanto a expositores, apoyo audiovisual e instalaciones; sin embargo ésta tiene menor impacto que el que tiene el producto curso.

Con base en lo anterior, si se considera la experiencia que tiene NCM al atender a las PyMEs y la jerarquía de valor para el cliente (en función de los beneficios otorgados), pueden identificarse distintos niveles de los productos de capacitación, los cuales añaden distinto valor para el cliente.

A continuación se muestran estos niveles, considerando únicamente los productos de capacitación que tiene formalmente diseñados NCM, y que han sido estudiados:

JERARQUÍA DE VALOR PARA EL CLIENTE DE NCM			
Tipo de Capacitación	Nombre	Nivel de producto	Descripción
Conferencia	Los 10 Pasos para Planear en su Empresa e Incrementar sus Utilidades	Producto Esperado	La conferencia de NCM, constituye un conjunto de atributos que los participantes normalmente esperan y convienen en recibir cuando deciden asistir.
Cursos	Planeación PyME, Metodología del Empresario	Producto Aumentado	Los cursos de NCM incluyen varios servicios y beneficios adicionales que distinguen la oferta de capacitación de la empresa de la de sus competidores, excediendo las expectativas de los participantes (clientes).
	Productividad para PyMEs con las 5S		

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, actualmente NCM sólo maneja un nivel de valor por cada producto de capacitación. Si consideramos los cursos que tiene instalados la empresa, destaca el hecho de que NCM no maneja distintos niveles de producto (conjunto de beneficios que añaden valor para el cliente) en cada curso; es decir, esta empresa está manejando sus cursos exclusivamente con un *nivel de producto aumentado* para todo el universo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Es importante mencionar que cada nivel de valor añade costo y se relaciona directamente con el nivel de calidad ofrecido; por ello, muchas empresas manejan distintos niveles de valor para un mismo producto, *versiones aumentadas* o *versiones austeras*, en función de grupos específicos de clientes que estén dispuestos a *pagar más por más valor* o *menos por menos valor*.

Cabe mencionar, que NCM al estar manejando solamente un nivel de producto aumentado en sus cursos, podría estar perdiendo clientes indirectamente; ya que cabe la posibilidad que sus competidores estén ofreciendo una versión austera de un curso similar a un precio más bajo.



D) NOMBRE DE MARCA DE LOS PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN

Una marca es un nombre, término, símbolo o diseño especial, o alguna combinación de estos elementos, que tiene como finalidad distinguir o diferenciar los productos de la empresa respecto a los de sus competidores (identifica el origen o carácter de éstos).

En este contexto se puede decir, que actualmente el único nombre (logotipo) que respalda los productos de capacitación es propiamente el nombre de la empresa, el cual se considera como la marca de todos sus productos (nombre de marca genérico - fabricante); tener como marca del nombre de la empresa, sólo confiere legitimidad a los productos. NCM no cuenta con un nombre asociado a uno o más artículos específicos de sus líneas de productos de capacitación. NCM no posee marcas en función de segmentos de mercado; muchas empresas, desarrollan varias marcas, cada uno con diferentes características y dirigida a segmentos que buscan beneficios específicos. NCM no posee nombres de marca individuales (por producto), nombres de familia separados (por grupo de productos que comparten características), nombres comerciales de la empresa combinados con nombres de productos individuales (vincular nombre con nombre por producto), etc.

NCM se ha preocupado por ofrecer características, beneficios y servicios de forma consistente a los compradores de capacitación, tratando de poner en alto la marca de la empresa, comunicando garantía de calidad. Sin embargo, dado que la marca que utiliza NCM, es propiamente el nombre de la empresa, ésta por sí misma difícilmente comunica al público en general determinados atributos, beneficios, valores, cultura, personalidad y usuario, lo cual en su conjunto representa la esencia de toda marca; una marca no debe ser tratada sólo como un nombre, es un símbolo más complejo. El público en general, puede conocer la marca de NCM y no decirle nada en sí misma, por sus características y porque la empresa no se ha preocupado por desarrollarla; en realidad es una marca desconocida para la mayoría de los usuarios del mercado.

Por otro lado, cabe mencionar que en materia de capacitación, actualmente NCM no maneja marcas de otras empresas, no ofrece productos de otras empresas bajo su propia marca y tampoco pone sus productos a disposición de otras empresas para que los vendan bajo su marca.

Si se considera el grado de reconocimiento del nombre de la marca de la empresa, la calidad percibida de la marca en el mercado, las asociaciones positivas mentales y emocionales de la misma y otros activos como patentes, marcas registradas y relaciones de canal; puede decirse, que NCM no goza de un valor de marca alto, probablemente es una marca promedio. Actualmente la empresa no tiene un reconocimiento de marca por parte de las PyMEs.

En conclusión, puede decirse que NCM no cuenta con productos de capacitación de marca; es decir, sus productos no están respaldados por una marca ampliamente conocida, subsisten por sí mismos, cada uno tiene personalidad propia. Actualmente NCM, dado su tamaño y experiencia en el mercado, aún no es una empresa que esté orientada hacia las marcas; lo cual se entiende, ya que desarrollar un producto de marca requiere una fuerte inversión a largo plazo, sobre todo en investigación y desarrollo, publicidad, promoción y presentación, siendo esto más viable en empresas de mayor tamaño.

Ahora bien, legalmente, las empresas tienen el derecho exclusivo de usar sus nombres de marca en perpetuidad; al respecto cabe mencionar que NCM actualmente no tiene registrados formalmente el nombre de marca ni el logotipo que utiliza, así mismo, sus productos de capacitación no tienen una protección legal de sus características exclusivas; hay que recordar que las marcas son uno de los principales activos de las empresas.

E) PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN

Dado que los productos de capacitación no son productos físicos sino una combinación de ofertas básicas (bienes, servicios, experiencias, lugares, personas, información e ideas), hablar de la presentación de los productos de capacitación es hablar de todas las actividades de diseño y producción de elementos que los respaldan. Si se estuviera hablando de un producto netamente físico, se hablaría de un empaque (envoltura) y un etiquetado.

Para efectos de analizar la presentación, se considerarán los elementos que constituyen el producto curso de capacitación impartido en foro abierto, ya que éste define el tipo de producto de capacitación más completo que actualmente tiene instalado NCM y que se ofrece al público en general. Si se consideran los bienes físicos que forman parte de los cursos de capacitación, los cuales son quedados en posesión de los participantes, tienen la siguiente presentación:



PRESENTACIÓN DE LOS BIENES FÍSICOS DEL PRODUCTO CURSO			
Bienes	Elementos	Características	
Carpeta	Estructura	Forro: vinilo blanco con cubierta opaca transparente.	
		Estructura: alma de cartón rígido.	
		Tamaño: portada y contraportada 20 * 30 cm., costilla de 20*20 cm.	
		Capacidad: 100 hojas tamaño carta.	
		Herraje: ¾ de pulgada, forma "D", en cuarta de forros.	
		Complementos: compartimientos interiores.	
	Diseño NCM	Portada	Material: papel couche mate de 135 gr. Impreso a selección de color. Información: nombre del curso, imagen distintiva y logo de la empresa.
		Costilla	Material: papel opalina holandesa. Impreso a selección de color. Información: nombre del curso, imagen distintiva y logo de la empresa.
		Contraportada	Material: papel couche mate de 135 gr. Impreso a selección de color. Información: leyenda del Dir. Gral. De la empresa, filosofía de la empresa, datos de la empresa (dirección, teléfono, página Web, correo electrónico)
		Personalizador	Material: papel opalina holandesa. Impreso a selección de color. Información: reglas para tomar el curso, nombre del participante, nombre el curso y logotipo de la empresa.
Bolígrafos	Estructura	Cubierta: plástico sólido color blanco.	
		Tamaño: estándar.	
		Color de tinta: negro.	
		Punto: medio.	
	Diseño NCM	Motivo personalizado	Impresión a color a lo largo de la pluma. Información: logotipo de la empresa, datos de la empresa (teléfono y página Web)
Certificado	Estructura	Material: papel reciclado color arena de 150 gr. para diploma. Tamaño: carta 20*20 cm.	
	Diseño NCM	Documento personalizado	Impreso a selección de color. Información: leyenda de reconocimiento, logotipo de la empresa, nombre del curso, fecha, nombre del participante, firma del Dir. Gral. y el instructor.

Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que en cuanto a la información que se les proporciona a los participantes, a través del material de apoyo impreso y el apoyo didáctico audiovisual, también constituyen elementos que enmarcan la presentación del producto curso, en cuanto a diseño y formato (materiales, color, texto, gráficos, etc.). Ahora bien, si se considera el recurso humano de NCM que se involucra directamente en la realización del curso, instructores y personal de apoyo de primer nivel, así como las instalaciones en las que se lleva a cabo la capacitación; pueden considerarse como elementos adicionales que también visten de manera favorable la esencia del producto, que es el conocimiento en si mismo.

De manera general, con base en las características analizadas, se puede decir que los productos de capacitación de NCM, tienen una presentación que crea valor y comodidad para el cliente y al mismo tiempo le confiere valor promocional a NCM. La presentación que tienen los productos de capacitación de NCM atrae la atención, crea confianza en el consumidor y da una impresión global favorable. Así mismo, la presentación de los productos da buena apariencia, expresa confiabilidad, comodidad y proyecta prestigio de la empresa.

La presentación de los productos de capacitación es muy importante, especialmente hablando de los bienes físicos, ya que estos quedan en posesión de los participantes una vez tomado el curso; lo cual es favorable, ya que la presentación brinda una imagen muy positiva de NCM. Así mismo, dicha presentación contribuye al reconocimiento instantáneo de la empresa (marca), permitiendo que el cliente identifique el producto o marca y lo diferencie de otros.

Por otra parte, cabe mencionar que la presentación que maneja NCM en sus productos también representa una oportunidad de innovación constante, ya que posee elementos que dan esa flexibilidad; una presentación innovadora puede conferir grandes beneficios a los consumidores y utilidades a la empresa oferente.

F) CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN

Como se revisó en parte teórica de este trabajo, los productos experimentan un ciclo de vida, principalmente en función de sus ventas a través del tiempo. El ciclo de vida de los productos esta representado en lo general por cuatro etapas: introducción del mercado, crecimiento en el mercado, madurez del mercado y declinación de las ventas; es decir, los productos crecen en ventas, posteriormente disminuyen y con el tiempo se sustituyen. Dependiendo de la industria a la que pertenezca el producto y su mercado, pueden tener ciclos de vida más largo o cortos.



En el caso de NCM, si se considera a la capacitación como una clase o categoría de producto, dada la naturaleza, resulta un tanto complicado determinar con precisión en que etapa de vida se encuentran los productos de NCM. Esto debido a que no se conoce un patrón definido de ciclo de vida de productos de capacitación para PyMEs, tampoco se conoce un modelo representativo que permita determinarlo y no existe información disponible a cerca del comportamiento a través del tiempo de las ventas y utilidades totales de la industria de la capacitación para PyMEs que permita inferir un patrón del ciclo de vida de estos productos; a diferencia de los productos de consumo que tienen un comportamiento más definido y en los cuales existen estadísticas muy amplias respecto a su industria y los patrones que describen determinados productos. Además los patrones del ciclo de vida de los productos en general son demasiado variables en cuanto a forma y duración, ya que carecen de una sucesión fija de etapas y una duración fija para cada etapa; esto complica el poder determinar sólidamente en que etapa se encuentran los productos de capacitación de NCM.

Sin embargo, si se interpreta al ciclo de vida como una variable dependiente determinada por acciones de marketing (resultado de las estrategias de marketing de una empresa) y no como una variable independiente a la cual las empresas deban adaptar sus programas de marketing (estándar de ventas determinado por el comportamiento de la industria), se puede establecer, en el caso específico de la empresa en estudio, en que etapas se encuentran sus productos de capacitación.

Con base en lo anterior, con la experiencia de NCM, de acuerdo con los resultados que ha obtenido hasta el momento, y tratando de interpretar la dinámica de los productos de la empresa y los mercados, puede decirse que los productos de capacitación de NCM, en su conjunto (cursos y conferencias) se encuentran aún en una etapa de *introducción* o a inicios de la etapa de *crecimiento*, al respecto se tienen las siguientes consideraciones generales:

- NCM tan solo lleva año y 9 meses de experiencia capacitando a las PyMEs impartiendo periódicamente el curso “Planeación PyME, Metodología del Empresario” (13 fechas impartidas), 8 meses ofertando el curso “Productividad para PyMEs con las 5S” (una fecha impartida), y 8 meses ofertando la conferencia “Los 10 Pasos para planear en tu empresa e incrementar sus utilidades” (7 fechas impartidas).⁵⁰
- El panorama de marketing de la UEN Capacitación ha sido amplio al considerar en su conjunto al Universo PyME (gran escala).
- El mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas es atractivo y tiene diversos segmentos que NCM no ha atendido orientando los productos de capacitación que actualmente tiene.
- NCM hasta la fecha no ha desarrollado iniciativas de marketing formales y dirigidas, que le permitan obtener mejores resultados para sus productos de capacitación.
- Tanto los cursos como la conferencia son productos que cubren necesidades conocidas de las PyMEs (temática cubierta por otros cursos en el mercado), pero con características y beneficios innovadores.
- Las operaciones de la UEN Capacitación se caracterizan por altos costos, bajos volúmenes de ventas y una comercialización limitada.
- Periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que los productos de capacitación se introducen en el mercado.
- NCM ha experimentado utilidades muy reducidas e incluso negativas, debido a los elevados gastos en la introducción de los productos de capacitación al mercado (promoción).
- La UEN Capacitación, presenta un costo por cliente alto.
- La promoción de los productos de capacitación de NCM se ha concebido para impulsar la demanda primaria más que la secundaria, haciéndose más énfasis en el tipo de producto que cualquier comparativo con otras marcas en el mercado.
- Mercado representado por clientes innovadores, por que se encuentran productos de capacitación específicos para PyMEs que se adaptan a sus necesidades.
- Pocos competidores que abiertamente se conciben a sí mismos como especialistas en PyMEs, en temas de planeación y productividad.

Cabe mencionar, que como los esfuerzos y recursos de la empresa se han destinado potencialmente al curso “Planeación PyME, Metodología del Empresario”, y que éste es un producto nuevo en el mercado (autoría de NCM), probablemente se encuentre más cercano a los inicios de la *etapa de crecimiento*, experimentando un crecimiento un tanto más rápido de sus ventas, un costo por cliente medio, mayor factibilidad de hacer economías de escala, precios que pueden reducirse un poco, utilidades en aumento, mayores canales de comercialización, mayor número de clientes que quiere adoptar el curso (aceptación del mercado) y también quizá un número creciente de competidores que se han dado cuenta de la existencia del producto.

50 Datos de NCM al 1 de octubre de 2005.



Por otro lado, el curso “Productividad para PyMEs con las 5S” se encuentra totalmente rezagado, ubicándose probablemente aún en los inicios de la *etapa de introducción*, esto bajo la perspectiva propia de NCM (orientación hacia las PyMEs), ya que en el mercado ya existen muchos cursos cuya temática son las 5S y que ya tienen bastante tiempo impartándose en México.

En cuanto a la conferencia “Los 10 pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades”, representa un producto que también se encuentra en la *etapa de introducción*, desde el punto de vista de la empresa en estudio, al considerar su alcance como producto y el mercado tan amplio al que puede atender, dada la naturaleza de este tipo de capacitación.

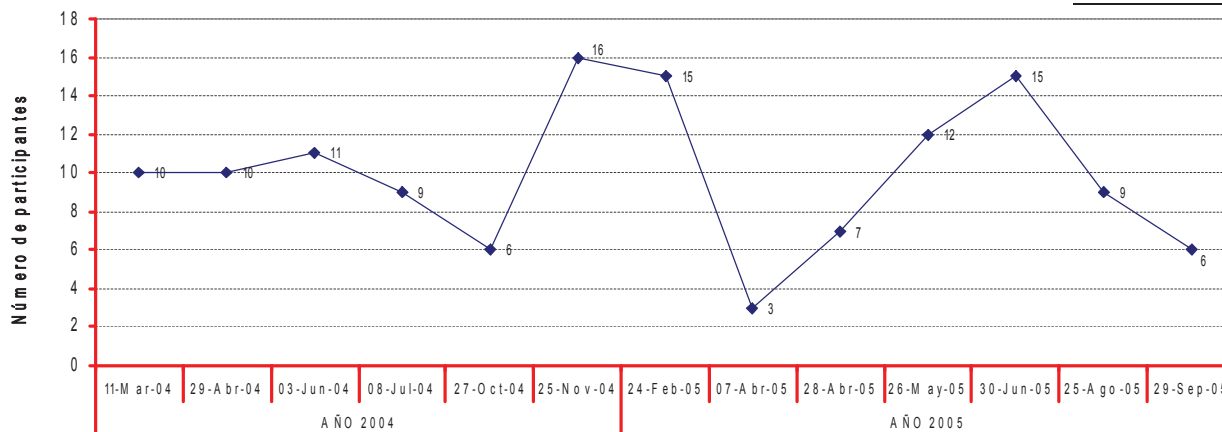
G) RESULTADOS OPERATIVOS

Si se consideran todos los productos de capacitación, incluyendo cursos y conferencias, y las distintas líneas de productos que constituyen a la empresa, se puede evaluar cuantas unidades ha producido la Unidad de Negocios Capacitación; en este caso, se entenderá el concepto de unidades producidas bajo dos criterios, número de fechas impartidas por tipo de capacitación y número de participantes a los que se les ha prestado cada servicio de capacitación.

Respecto al curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, se tienen los siguientes resultados:

PARTICIPANTES DEL CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO
(Del 11 Marzo 2004 al 1 Octubre 2005)

Figura 6.8



CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO					
PERIODO	Fechas impartidas		Participantes		Promedio por curso
Del 11 Mar al 1 Dic 2004	6	46 %	62	48 %	10.33
Del 24 Feb al 1 Oct 2005	7	54 %	67	52 %	9.57
ACUMULADO	13	100 %	129	100 %	9.92
PROMEDIO ANUAL	6.5		64.5		

Fuente: elaboración propia.

Desde que se lanzó al mercado este curso, Marzo del 2004, al momento de esta evaluación ha transcurrido un año y 9 meses; en este periodo de tiempo se identifican un total de 13 fechas impartidas y 129 participantes. Como se muestra en la tabla anterior; prácticamente los resultados totales han sido muy similares en el año 2004 como en el 2005, a pesar de que el número de participantes por fecha impartida ha sido muy variable a través del tiempo, como se muestra en la figura 6.8. En el año 2004, si se considera el último curso impartido, 25 de Noviembre, se identifica que el número de participantes de éste representa un aumento del 60 por ciento respecto al primer curso impartido, 11 de Marzo. En este mismo año, se observa que el curso que representó el mayor número de participantes fue el último del año, 25 de Noviembre, y el que representó un menor número de participantes fue el que se impartió el 27 de Octubre; con ello, se puede decir que en este año el curso con mayor número de participantes registró un 62.5 por ciento de participantes más que el curso que contó con menos participantes.



Lo que respecta al año 2005, de igual forma si se considera el primer curso impartido, 24 de Febrero, se identifica que para el último curso del año, 29 de Septiembre, se redujo un 60 por ciento el número de participantes. Así mismo, en este año se identifica que el curso que representó el mayor número de participantes fue tanto el primero del año como el impartido el 30 de Junio, y el que representó el menor número de participantes fue el que se llevó a cabo el 7 de Abril; con esto, se sabe que en el 2005 el curso que contó con mayor número de participantes representó un 80 por ciento de participantes más que el curso que contó con menos participantes.

Si consideramos un periodo más amplio, desde que el curso salió al mercado, 11 de Marzo de 2004, hasta la última fecha que considera esta evaluación, 29 de Septiembre de 2005, se observa que el mayor número de participantes lo registró el curso del 25 de Noviembre de 2004 y el curso que contó con menos participantes fue el que se llevó a cabo el 7 de Abril del 2005. Con esto se puede decir, que el curso del 25 de Noviembre de 2004 representó un 81.25 por ciento de participantes más que el curso impartido el 7 de abril del 2005. Así mismo, se identifica que al momento de esta evaluación, el curso "Planeación PyME Metodología del Empresario" prácticamente tiene un promedio de 10 participantes por fecha impartida.

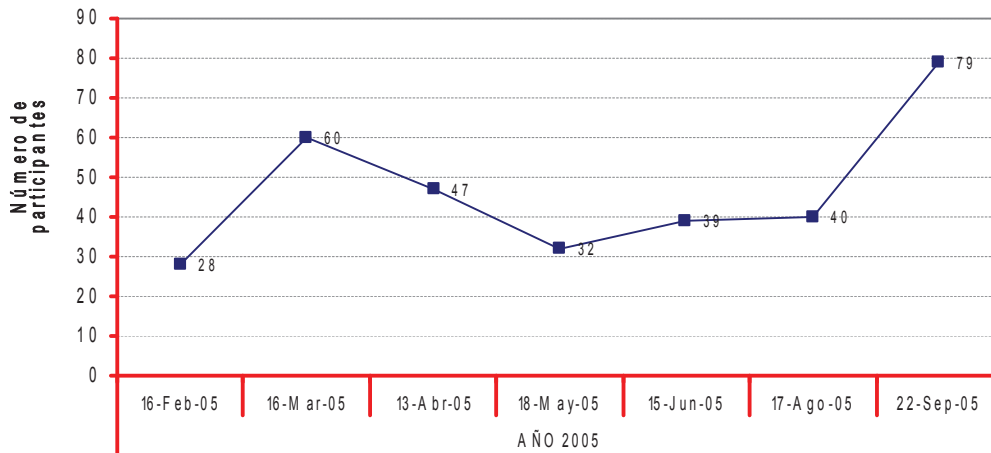
En cuanto al curso "Productividad para PyMEs con las 5S", se sabe que a partir de que fue lanzado al mercado, Febrero del 2005, al cierre de esta evaluación, solo se ha impartido una vez, fecha en la cual registró 11 participantes; esto representa un resultado muy limitado en el 2005.

Lo que respecta a otros cursos, cabe mencionar que NCM en el año 2004 impartió el 21 de Septiembre un curso de "Motivación del Personal" dirigido a los trabajadores de una empresa en particular, en sus propias instalaciones, registrando 8 participantes. Como información adicional, cabe mencionar que el 6 de Octubre de 2004, NCM ayudó a gestionar un curso de especialidad dirigido a odontólogos, registrando 11 participantes.

Referente a la conferencia "Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar tus Utilidades", se tienen los siguientes resultados:

PARTICIPANTES DE LA CONFERENCIA LOS 10 PASOS PARA PLANEAR EN TU EMPRESA E INCREMENTAR TUS UTILIDADES
(Del 16 Febrero al 1 Octubre 2005)

Figura 6.9



CONFERENCIA LOS 10 PASOS PARA PLANEAR EN TU EMPRESA E INCREMENTAR SUS UTILIDADES			
PERIODO	Fechas impartidas	Participantes	Promedio por conferencia
Del 16 Feb 2005 al 1 Oct 2005	7	325	46.43

Fuente: elaboración propia.

Al momento de esta evaluación, han transcurrido 8 meses desde que se lanzó esta conferencia. En este periodo de tiempo NCM ha impartido esta conferencia en un total de 7 fechas; considerando estas fechas, se identifica que el número de participantes por conferencia es variable, como se muestra en la figura 6.9. En el año 2005, si se considera la última conferencia que se está evaluando, 22 de Septiembre, se identifica que



hubo un incremento del 182.14 por ciento respecto a la primera conferencia impartida el 16 de Febrero; cabe mencionar que esta última fecha evaluada y la primera fecha impartida a las que se hace mención representan a su vez las conferencias que registraron mayor número de participantes y menor número de participantes respectivamente. Por otro lado, se identifica que la conferencia al momento de esta evaluación, promedia prácticamente 46 participantes por fecha impartida.

Cabe mencionar, que NCM también ha desarrollado conferencias en distintos foros por invitación, en temas relacionados con la planeación; es decir, ha impartido conferencias que han sido organizadas por otras instituciones. Al respecto el 15 de Diciembre de 2004 impartió una conferencia a 21 participantes; en el año 2005, realizó dos conferencias, una el 18 de Marzo que registró 7 participantes y otra el 23 de Septiembre la cual contó con 19 participantes. Considerando estos resultados se identifica que por conferencia impartida por invitación participan en promedio 16 personas.

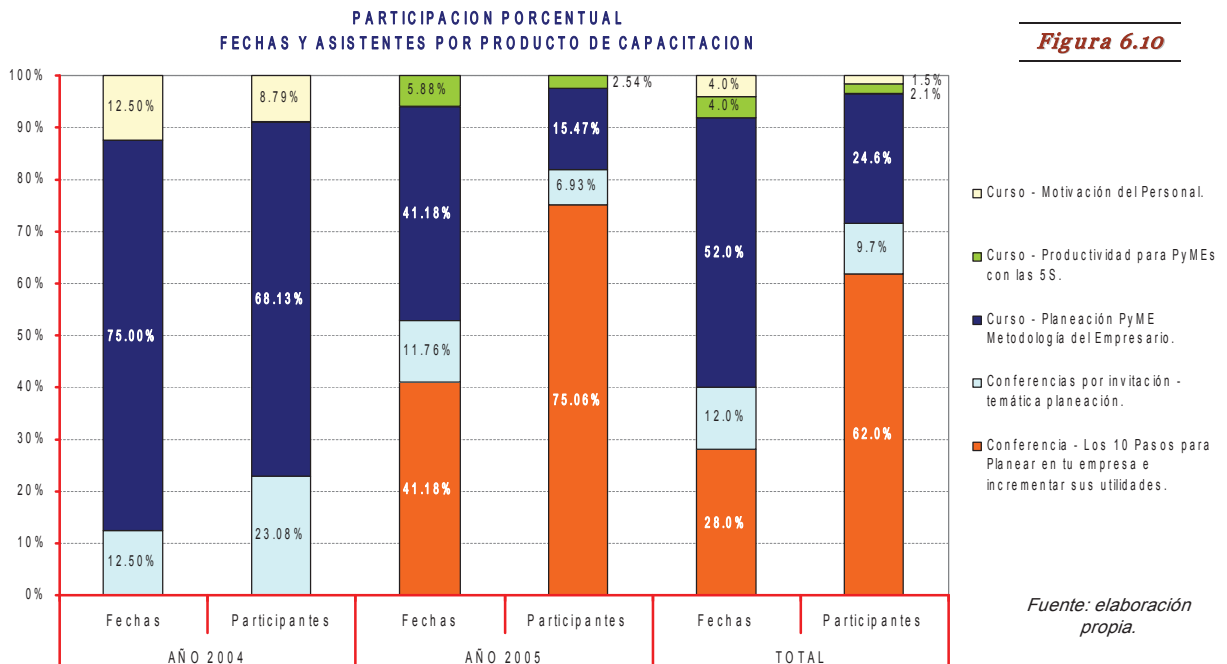
Considerando lo anterior, y las líneas de productos de capacitación identificadas, se pueden integrar los resultados en la siguiente tabla:

NÚMERO DE FECHAS Y PARTICIPANTES POR PRODUCTO Y LÍNEAS DE PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN									
Producto	Tipo	Línea de producto		AÑO 2004		AÑO 2005		TOTALES	
		Nivel Funcional	Foro	Fechas	No. De Personas	Fechas	No. De Personas	Fechas	No. De Personas
"Los 10 Pasos para Planear en tu empresa e incrementar sus utilidades"	Conferencia	Gerencial	Abierto	NE	NE	7	325	7	325
Conferencias realizadas por invitación - temática planeación				1	21	2	30	3	51
"Planeación PyME Metodología del Empresario"	Curso	Operativo	Cerrado	6	62	7	67	13	129
"Productividad para PyMEs con las 5S"				NE	NE	1	11	1	11
Motivación del Personal				1	8	NE	NE	1	8
TOTALES				8	91	17	433	25	524

NE – no eventos

Fuente: elaboración propia.

A fin de identificar que productos, tipo de capacitación y líneas de productos son los más productivos para NCM, en cuanto a número de fechas impartidas y participantes, se presenta la siguiente información:





Como se observa en la figura 6.10, si se considera cada uno de los **productos de capacitación** que ha impartido NCM desde su orientación hacia las micro, pequeñas y medianas empresas, se identifica que en el año 2004, tres cuartas partes del total de eventos de capacitación realizados (fechas impartidas) correspondieron al curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”; así mismo, este curso fue el que aportó mayor número de participantes capacitados.

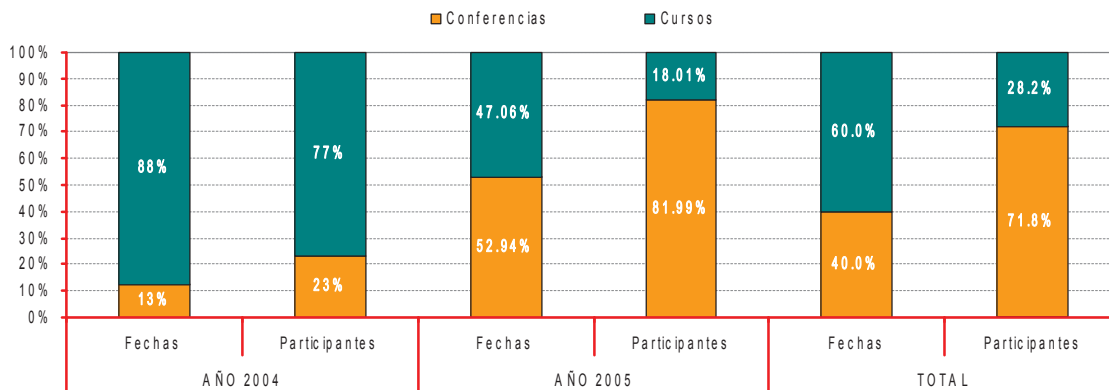
En el año 2005, se identifica que del total de fechas de capacitación impartidas en ese año, tanto el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario” como la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades” representan aproximadamente el 40 por ciento cada un; sin embargo, en cuanto al número de participantes capacitados, la gran mayoría, tres cuartas partes, del total de participantes de ese año fueron aportados únicamente por la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades”.

Por otro lado, si se hace una evaluación total, considerando ambos años de operación (2004 - 2005), se identifica que el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario” es el producto de capacitación que fue impartido en más fechas, ya que representa poco más de la mitad del total de eventos de capacitación realizados por la empresa; sin embargo, la conferencia titulada “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades” fue la que más participantes capacitados produjo, representando aproximadamente el 60 por ciento del total de participantes.

Ahora bien, si se considera como criterio de evaluación el **tipo de producto de capacitación**, se tienen los siguientes resultados en materia productiva:

**PARTICIPACION PORCENTUAL
FECHAS Y ASISTENTES POR TIPO DE CAPACITACION**

Figura 6.11

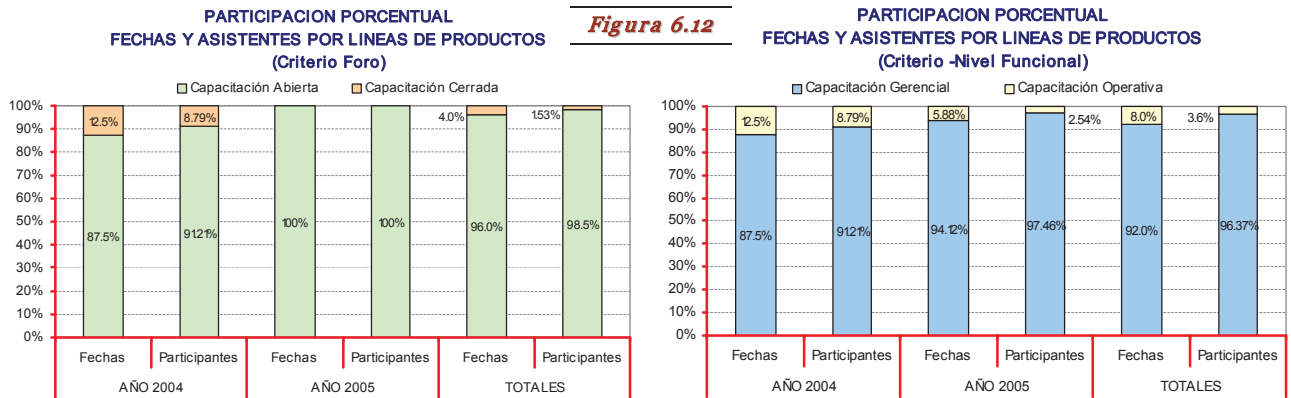


Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura anterior, en el año 2004 del total de eventos de capacitación realizados por la empresa (fechas impartidas), la gran mayoría fueron cursos; más de tres cuartas partes; de la misma manera, fueron cursos los que produjeron mayor número de participantes capacitados. Contrario a lo que ocurrió en el año 2005, en el año 2005 fueron las conferencias las predominaron en número de fechas impartidas, representando poco más de la mitad del total; así mismo, las conferencias fueron las que aportaron aproximadamente el 80 por ciento de personas capacitadas en el año.

Si se consideran en conjunto el año 2004 y el año 2005, se tiene que los cursos representaron más de la mitad del total de eventos de capacitación realizados; sin embargo, las conferencias son las que produjeron mayor número de participantes, representando más del 70 por ciento.

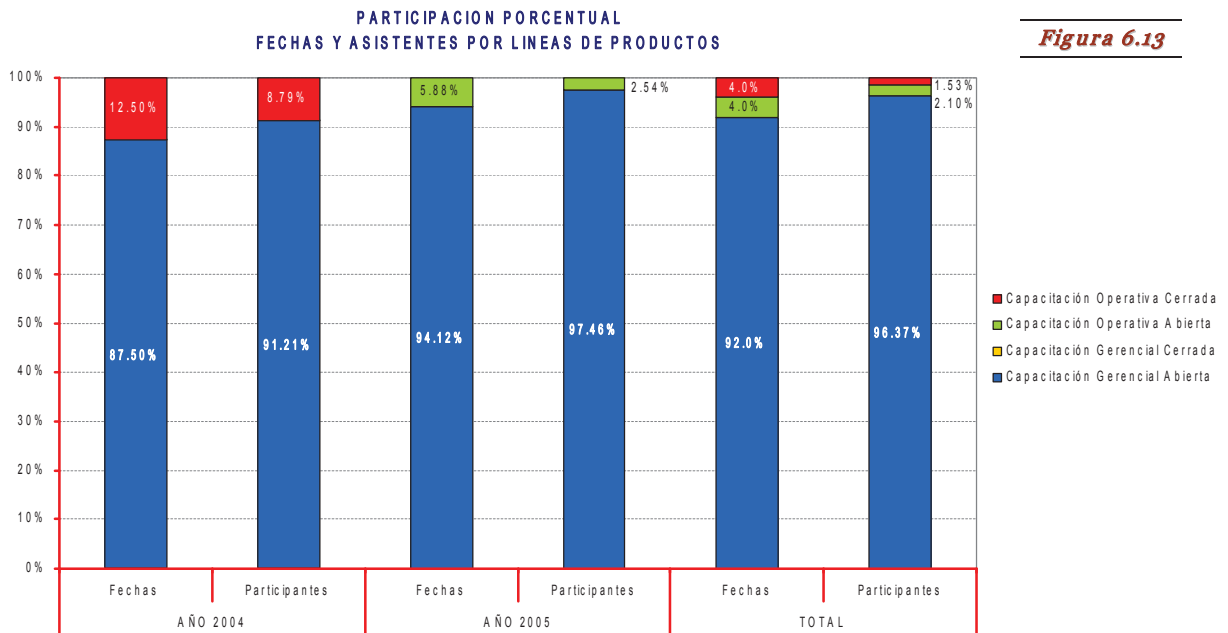
Ya se revisaron los resultados en materia productiva, considerando productos de manera independiente y el tipo de capacitación; también resulta importante, analizar cual ha sido la actividad productiva, en términos de fechas impartidas y participantes capacitados, de las distintas **líneas de productos de capacitación**, definidas anteriormente. Para ello, cabe mencionar que si se considera de manera independiente el criterio de agrupación de productos de capacitación por foro y el criterio de agrupación por nivel funcional, se tienen los siguientes resultados:



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura 6.12, en cuanto a las líneas de productos por foro impartido, se tiene un dominio absoluto por parte de la capacitación abierta, tanto en fechas impartidas como en participantes producidos, en todo el tiempo que tiene NCM de orientarse a las PyMEs. Así mismo, lo que respecta a las líneas de productos por nivel funcional atendido, se tiene que la capacitación gerencial es la que representa casi el total de los eventos de capacitación realizados (fechas impartidas); de la misma, manera es la capacitación gerencial la que produce también casi la totalidad de los participantes.

Ahora bien, considerando lo anterior, e integrando los dos criterios mencionados para constituir las cuatro líneas de productos de capacitación, se tienen los siguientes resultados:



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura anterior, en el año 2004, del total de los eventos de capacitación realizados, fueron productos de capacitación a nivel gerencial que se hicieron de manera abierta al público en general, representando cerca del 90 por ciento del total de las fechas impartidas, el resto fueron productos de capacitación operativa impartida de manera cerrada a una empresa en específico; un comportamiento muy similar se presentó en cuanto a los participantes producidos. En el 2004, no se impartió y por lo tanto no se produjeron participantes de productos de capacitación operativa abierta y de capacitación gerencial cerrada.

Respecto al año 2005, más del 90 por ciento de las fechas impartidas en materia de capacitación y de los participantes producidos son resultado de productos de capacitación gerencial abierta; el resto en ambos

casos, fue constituido por productos de capacitación operativa que se hizo de manera abierta al público en general. En este año, no se impartió y por lo tanto no se generaron participantes de productos de capacitación operativa cerrada a empresas en específico, ni tampoco productos de capacitación gerencial cerrada.

En cuanto a la evaluación total de estos dos años de operación, indiscutiblemente la línea de capacitación gerencial abierta es la que predomina en cuanto a fechas impartidas y participantes producidos. Las demás líneas de productos de capacitación figuran de manera insignificante, destacando el hecho de que la línea de capacitación gerencial a empresas en específico aun no ha generado resultados.

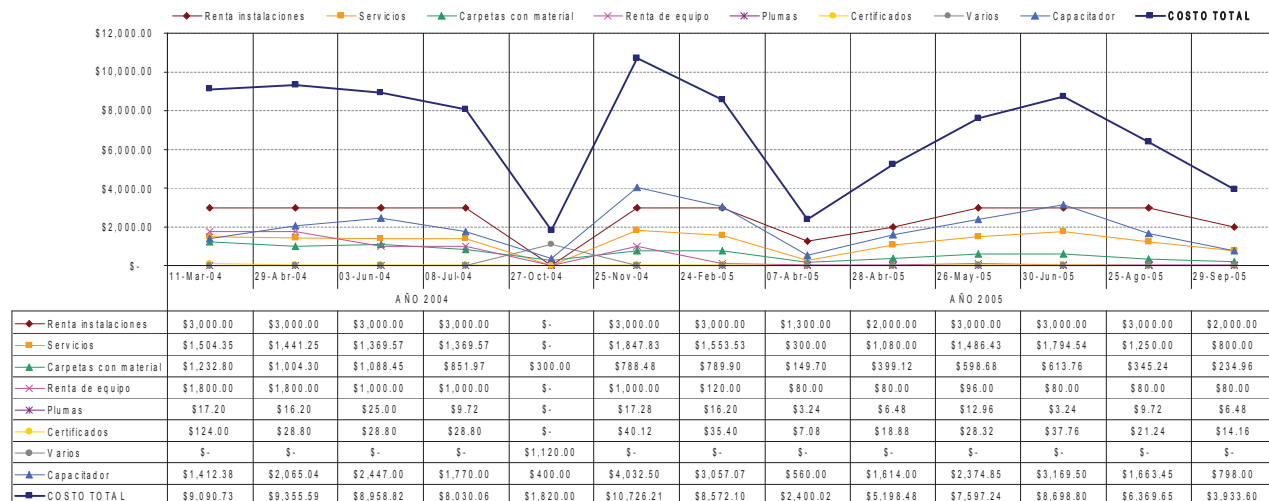
H) COSTOS DE PRODUCCIÓN

Desde el punto de vista financiero, vale la pena analizar cuales son los costos que se derivan del proceso productivo en materia de capacitación. Para ello, se analizarán tanto los costos unitarios de producción (por participante capacitado), como los costos totales de producción (por curso o conferencia impartida), en el periodo de tiempo que tiene NCM atendiendo a PyMEs. Solo se estudiarán los productos de capacitación más representativos (mayor impacto económico) que NCM tiene formalmente constituidos y que ofrece al público en general (línea de productos de capacitación abierta).

Respecto al curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, en cuanto a los **costos totales de producción (por curso impartido)**, considerando las 13 fechas en las que se ha impartido y el número de personas capacitadas hasta el momento de este análisis, se tiene la siguiente información:

COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN - POR CURSO IMPARTIDO
CURSO PLANEACION PYME METODOLOGIA DEL EMPRESARIO
 (Del 11 Marzo 2004 al 1 Octubre 2005)

Figura 6.14



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura 6.14, los costos totales de producción por curso “Planeación PyME, Metodología del Empresario” impartido, presentan diferencias significativas a lo largo del tiempo. Es importante mencionar, que el *costo total de producción* por curso impartido está constituido tanto por *costos fijos* como por *costos variables*.⁵¹ Lo que respecta a los costos fijos, éste está representado por la renta de las instalaciones donde se imparte el curso y la renta de equipo para impartirlo; en términos generales éstos tiene un comportamiento constante a través del tiempo y tienen que ser erogados, independiente de los cambios que se presentan en el número de participantes (volumen de producción).⁵² En cuanto a los costos variables, estos están representados por el costo de servicios, costo de carpetas con material, costo de plumas, costo de certificados, costo de capacitador y otros; la magnitud de estos costos cambia en razón directa del número de participantes por curso impartido.⁵³

51 Costos Totales – son la suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel de producción dado.

52 Costos Fijos – son los costos que permanecen constantes dentro de un periodo de tiempo determinado, independientemente de los cambios en el volumen de las operaciones realizadas. Costos que no varían con la producción no con los ingresos por ventas. Costos que tienen que ser erogados independientemente del volumen de producción.

53 Costos Variables – son aquellos cuya magnitud cambia en razón directa del volumen de las operaciones realizadas. Costos que varían en relación directa con el nivel de producción. Costos que tienden a ser constantes por unidad producida; se dice que son variables porque su total varía según el número de unidades producidas.



COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN - POR CURSO IMPARTIDO					
CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO					
CONCEPTO	ACUMULADO ANUAL				
	Del 11 Mar al 1 Dic 2004		Del 24 Feb al 1 Oct 2005		2004-2005
Renta Instalaciones	\$ 15,000.00	31.3%	\$ 17,300.00	40.4%	\$ 32,300.00 35.6%
Servicios	\$ 7,532.55	15.7%	\$ 8,264.50	19.3%	\$ 15,797.05 17.4%
Carpetas con material	\$ 5,266.00	11.0%	\$ 3,131.36	7.3%	\$ 8,397.36 9.3%
Renta de equipo	\$ 6,600.00	13.8%	\$ 616.00	1.4%	\$ 7,216.00 8.0%
Plumas	\$ 85.40	0.2%	\$ 58.32	0.1%	\$ 143.72 0.2%
Certificados	\$ 250.52	0.5%	\$ 162.84	0.4%	\$ 413.36 0.5%
Varios	\$ 1,120.00	2.3%	\$ -	0.0%	\$ 1,120.00 1.2%
Capacitador	\$ 12,126.92	25.3%	\$ 13,236.87	30.9%	\$ 25,363.78 27.9%
COSTO TOTAL	\$ 47,981.39	100%	\$ 42,769.89	100.0%	\$ 90,751.28 100%
CONCEPTO	PROMEDIO ANUAL				
	Del 11 Mar al 1 Dic 2004		Del 24 Feb al 1 Oct 2005		2004-2005
Renta Instalaciones	\$ 2,500.00	31.3%	\$ 2,471.43	40.4%	\$ 2,484.62 35.6%
Servicios	\$ 1,255.43	15.7%	\$ 1,180.64	19.3%	\$ 1,215.16 17.4%
Carpetas con material	\$ 877.67	11.0%	\$ 447.34	7.3%	\$ 645.95 9.3%
Renta de equipo	\$ 1,100.00	13.8%	\$ 88.00	1.4%	\$ 555.08 8.0%
Plumas	\$ 14.23	0.2%	\$ 8.33	0.1%	\$ 11.06 0.2%
Certificados	\$ 41.75	0.5%	\$ 23.26	0.4%	\$ 31.80 0.5%
Varios	\$ 186.67	2.3%	\$ -	0.0%	\$ 86.15 1.2%
Capacitador	\$ 2,021.15	25.3%	\$ 1,890.98	30.9%	\$ 1,951.06 27.9%
COSTO PROMEDIO	\$ 7,996.90	100%	\$ 6,109.98	100.0%	\$ 6,980.87 100%

Fuente: elaboración propia.

De la figura 6.14, en términos generales, destaca el hecho de que en el año 2004, el curso que representó mayor costo total de producción fue el impartido el 25 de noviembre y el de más bajo costo total de producción fue el que se llevó a cabo el 27 de octubre de 2004, lo cual se deriva de que estos cursos registraron en el año el mayor y el menor número de participantes respectivamente; este costo total de producción más bajo por curso representa un 83.03 por ciento menos que el costo total de producción más alto por curso en el 2004. En este mismo contexto, para el año 2005, el curso que representó un mayor costo total de producción fue el impartido el 24 de febrero, y el que representó un menor costo total de producción fue el impartido el 7 de abril, de igual manera, estos cursos registraron en el año el mayor y el menor número de participantes respectivamente; este costo total de producción más bajo representa un 72 por ciento menos que el costo más alto por curso en el 2005. Si se consideran el año 2004 y el año 2005 en conjunto, se observa que tanto el costo de producción total más bajo como el más alto los conserva el año 2004, como se mencionó anteriormente.

Por otro lado, es importante mencionar, que el comportamiento que definen los costos totales de producción del curso a través del tiempo, como se muestra en la figura 6.14, es muy similar al comportamiento que describe el número de participantes producidos por curso a través del tiempo, como se muestra en la figura 6.8; es decir, se identifica un comportamiento general en el que los cursos que registraron mayor costo de producción total son los que a su vez registraron mayor número de participantes, y viceversa, lo cual permite decir que los costos totales de producción, dependen en mayor medida de los costos variables.

Ahora bien, en cuanto a la estructura de costos totales de producción (por curso), en estos dos años de operación, se identifica que el costo de las instalaciones es el que tiene mayor impacto en el costo de producción por curso impartido, representando más del 35 por ciento del costo total de producción; este costo requiere especial atención, ya que como se mencionó anteriormente, éste es un costo fijo, que tiene que ser erogado independiente del número de participantes por curso, sean muchos o pocos participantes. En segundo lugar se encuentra el costo total del capacitador que representa más de una cuarta parte del costo total de producción por curso y en tercer lugar el costo los servicios que constituye poco más del 15 por ciento del costo total de producción; estos dos costos son variables, por lo que los resultados presentados se derivan directamente del número de participantes por curso. De manera general, se identifica que los costos variables representan más del 60 por ciento del costo total de producción (por curso), lo cual apoya lo anteriormente citado de que los costos totales de producción dependen en mayor medida de los costos variables.

Así mismo, se observa que en el año 2005 respecto al 2004, los costos totales de producción de las instalaciones por curso impartido disminuyeron en promedio tan solo un 1.14 por ciento; la disminución de este costo fue el resultado de un decremento directo en la renta de las instalaciones para capacitar, dado que es un

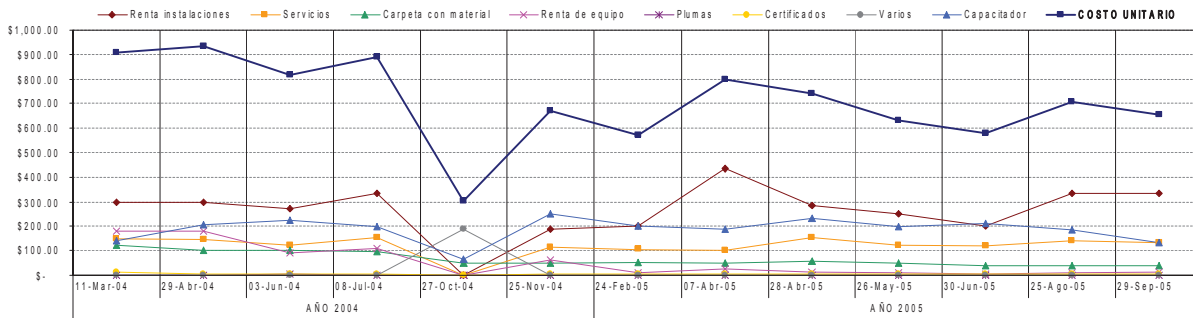


costo fijo. Por otro lado, los costos totales del capacitador por curso disminuyó en promedio un 6.44 por ciento y los costos totales de los servicios por curso también disminuyó en promedio un 5.96 por ciento; estos resultados dependieron directamente del número de participantes por curso en cada año. El costo total por curso en el año 2005 disminuyó en promedio un 23.6 por ciento respecto al año anterior.

Por otro lado, resulta importante analizar cuales son los *costos unitarios de producción (por participante)*, resultantes de la operación en cada fecha en la que se impartió el curso, considerando tanto los costos fijos (renta instalaciones y equipo) como los costos variables (servicios, carpeta con material, plumas, certificado, capacitador) que implicaron.⁵⁴

COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN - POR PARTICIPANTE CAPACITADO
CURSO PLANEACION PYME METODOLOGIA DEL EMPRESARIO
(Del 11 Marzo 2004 al 1 Octubre 2005)

Figura 6.15



	AÑO 2004				AÑO 2005								
Renta instalaciones	\$300.00	\$300.00	\$272.73	\$333.33	\$-	\$187.50	\$200.00	\$433.33	\$285.71	\$250.00	\$200.00	\$333.33	\$333.33
Servicios	\$150.43	\$144.13	\$124.51	\$152.17	\$-	\$115.49	\$103.57	\$100.00	\$154.29	\$123.87	\$119.64	\$138.89	\$133.33
Carpeta con material	\$123.28	\$100.43	\$98.95	\$94.66	\$50.00	\$49.28	\$52.66	\$49.90	\$57.02	\$49.89	\$40.92	\$38.36	\$39.16
Renta de equipo	\$180.00	\$180.00	\$90.91	\$111.11	\$-	\$62.50	\$8.00	\$26.67	\$11.43	\$8.00	\$5.33	\$8.89	\$13.33
Plumas	\$1.72	\$1.62	\$2.27	\$1.08	\$-	\$1.08	\$1.08	\$1.08	\$0.93	\$1.08	\$0.22	\$1.08	\$1.08
Certificados	\$12.40	\$2.88	\$2.82	\$3.20	\$-	\$2.51	\$2.36	\$2.36	\$2.70	\$2.36	\$2.52	\$2.36	\$2.36
Varios	\$-	\$-	\$-	\$-	\$186.67	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Capacitador	\$141.24	\$206.50	\$222.45	\$196.67	\$66.67	\$252.03	\$203.80	\$186.67	\$230.57	\$197.90	\$211.30	\$184.83	\$133.00
COSTO UNITARIO	\$909.07	\$935.56	\$814.44	\$892.23	\$303.33	\$670.39	\$571.47	\$800.01	\$742.84	\$633.10	\$579.92	\$707.74	\$655.60

COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN - POR PARTICIPANTE CAPACITADO
CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO

CONCEPTO	PROMEDIO ANUAL								
	Del 11 Mar al 1 Dic 2004		Del 24 Feb al 1 Oct 2005		2004-2005				
Renta Instalaciones	\$	241.94	31.3%	\$	258.21	40.4%	\$	250.39	35.6%
Servicios	\$	121.49	15.7%	\$	123.35	19.3%	\$	122.46	17.4%
Carpeta con material	\$	84.94	11.0%	\$	46.74	7.3%	\$	65.10	9.3%
Renta de equipo	\$	106.45	13.8%	\$	9.19	1.4%	\$	55.94	8.0%
Plumas	\$	1.38	0.2%	\$	0.87	0.1%	\$	1.11	0.2%
Certificados	\$	4.04	0.5%	\$	2.43	0.4%	\$	3.20	0.5%
Varios	\$	18.06	2.3%	\$	-	0.0%	\$	8.68	1.2%
Capacitador	\$	195.60	25.3%	\$	197.57	30.9%	\$	196.62	27.9%
COSTO UNITARIO	\$	773.89	100%	\$	638.36	100%	\$	703.50	100%

Fuente: elaboración propia.

El comportamiento que ha tenido la estructura de costos de producción del curso por participante, presenta mínimas variaciones a lo largo del tiempo. En términos generales, se puede decir que el comportamiento de cada uno de los elementos que representan los costos unitarios (por participante) en cierta forma está controlado, operando cada costo en un rango reducido, lo cual confiere cierta estabilidad; a excepción de los costos resultantes del curso del 27 de octubre del 2004, el cual representa un caso especial, ya que éste no fue organizado en su totalidad por NCM, por lo que su estructura de costos unitarios varía considerablemente.

Cabe mencionar, que en el cálculo de los costos unitarios por participante capacitado, el costo fijo correspondiente a la renta de las instalaciones en cada curso impartido y el costo fijo de la renta de equipo (los cuales por su naturaleza son independientes al volumen de operación) fueron prorrateados (repartidos proporcionalmente) entre el número de participantes del curso en cuestión, con la finalidad de identificar en cada curso impartido la cantidad que aportan los costos fijos del costo total de producción al costo unitario por participante capacitado. Los demás costos que constituyen el costo unitario, son costos variables y se encuentran claramente definidos por participante.

54 Costo Promedio o Unitario – es el costo por unidad en determinado nivel de producción; es igual a los costos totales divididos entre el total de unidades producidas.



Respecto al comportamiento *puntual* de los costos unitarios en el año 2004, se observa que respecto al primer curso impartido en ese año, 11 marzo, se redujeron un 26.26 por ciento al último curso del año que contempla este análisis, 24 noviembre. Por otro lado, se identifica que los costos unitarios más altos se presentaron en el curso del 29 de abril, y los costos unitarios más bajos se registraron en el curso del 27 de octubre del mismo año; el costo unitario más bajo representó un 67.58 por ciento menos que el costo unitario más alto del año.

Así mismo, considerando el año 2005, del primer curso impartido el 24 febrero, al último curso del año que contempla esta evaluación, 29 septiembre, los costos por participante aumentaron en un 14.72 por ciento. Por otro lado, se observa que este año, en el curso impartido el 7 de abril se registraron los costos unitarios más altos y en el curso del 24 de febrero se registraron los costos unitarios más bajos; en este año el costo unitario más bajo representó un 28.57 por ciento menos que el costo unitario más alto.

Si se analiza un periodo de tiempo más amplio, considerando únicamente el primer curso impartido, 11 de marzo del 2004, y el último curso impartido que contempla esta evaluación, 29 septiembre de 2005; se identifica que NCM logró reducir sus costos unitarios de producción (por participante) en un 27.88 por ciento. Ahora bien, en este mismo periodo de tiempo, se identifica que tanto el costo unitario más alto como el costo unitario más bajo, son los mismos costos que se identificaron en el año 2004, es decir, el 24 de abril y 27 de octubre respectivamente.

En cuanto a la estructura de costos unitarios, se identifica que en *promedio* en estos dos años de evaluación, el costo de las instalaciones tienen un impacto de poco más del 35 por ciento del costo por participante, seguida del costo de los capacitadores que representa poco más de una cuarta parte del costo unitario y en tercer lugar el costo de los servicios que constituyen poco más del 17 por ciento del costo unitario. Por su naturaleza, la estructura de costos unitarios (por participante) resulta exactamente igual a la de los costos totales de producción (por curso), en cuanto a participación porcentual.

Considerando estos tres costos (instalaciones, capacitadores y servicios), que son los que mayor impacto tienen para producir el curso “Planeación PyME, Metodología del Empresario”, se identifica el siguiente comportamiento en el año 2005 respecto al 2004: los costos por participante correspondientes a las instalaciones aumentaron un 6.73 por ciento, los costos del capacitador por participante aumentó un 1.01 por ciento, y el costo de los servicios para los participantes aumentó un 1.53 por ciento. Ahora bien, en promedio, el costo por participante en general en el año 2005 disminuyó un 17.51 por ciento respecto al año 2004.

Por otro lado, se identifica que en la medida en que los cursos impartidos produjeron mayor número de participantes, disminuyeron los costos por participante. Es decir, en los casos en que se aprovechó de mejor manera la capacidad instalada por evento, en términos de mayor número de participantes producidos por curso, se redujo el costo unitario por participante, lo cual se denomina *economías de escala*. Esto se debe al efecto que produce el mejor aprovechamiento de los costos fijos del evento (inversión), ya que se dividen entre más número de participantes y cada uno carga con una fracción más pequeña de esos costos; en este caso los costos fijos están representados solo por el costo de instalaciones utilizadas para el curso.

Respecto a la conferencia “**Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades**”, en cuanto a los *costos totales de producción (por conferencia impartida)*, considerando las 7 fechas en las que ésta se ha llevado a cabo, se tiene la información presentada en la figura 6.16. A diferencia del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, los costos totales de producción por conferencia impartida, se mantuvieron constantes, a excepción de dos fechas específicas, 16 de Marzo y 22 de Septiembre del 2005. Esto se debió a que siendo mucho mayor el número de participantes, en esas dos fechas, el requerimiento de instalaciones (capacidad) fue mayor, por lo tanto, también el costo total que esto implicó.

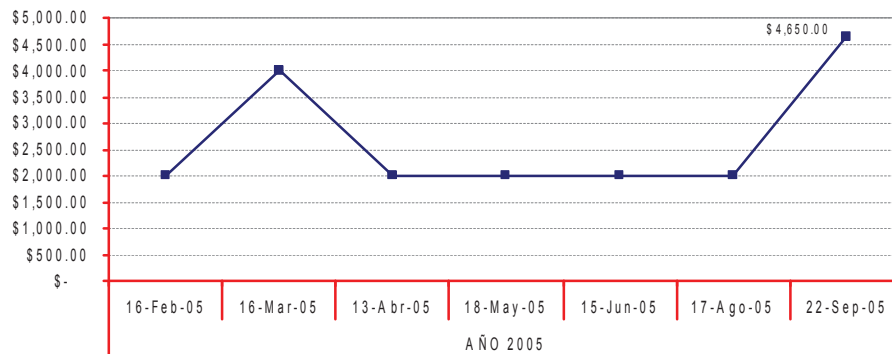
Cabe mencionar que los costos totales de producción de la conferencia que se muestran en la figura 6.16, prácticamente son los costos que representan las instalaciones que se utilizan para llevar a cabo la conferencia, ya que los conferencistas en este tipo de capacitación no representan un costo para NCM y no se entrega material a los participantes.

Por lo tanto, dado que la magnitud del costo de las instalaciones no es directamente proporcional al número de participantes y es un costo que tienen que ser erogado independientemente del volumen de la operación, puede decirse que los costos totales de producción por conferencia dependen en su totalidad de un costo fijo; a pesar de que en un momento determinado, cuando es mucho mayor el número de participantes, se requiere de un espacio más amplio y que implique más costo.



**COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN - POR CONFERENCIA IMPARTIDA
LOS 10 PASOS PARA PLANEAR EN TU EMPRESA
E INCREMENTAR SUS UTILIDADES**
(Del 16M Marzo 2005 al 1 Octubre 2005)

Figura 6.16



COSTO TOTAL DE PRODUCCION POR CONFERENCIA IMPARTIDA	
	ACUMULADO ANUAL
CONCEPTO	Del 16 Feb al 1 Oct 2005
COSTO TOTAL	\$ 18,650.00
	PROMEDIO ANUAL
CONCEPTO	Del 16 Feb al 1 Oct 2005
COSTO TOTAL	\$ 2,664.29

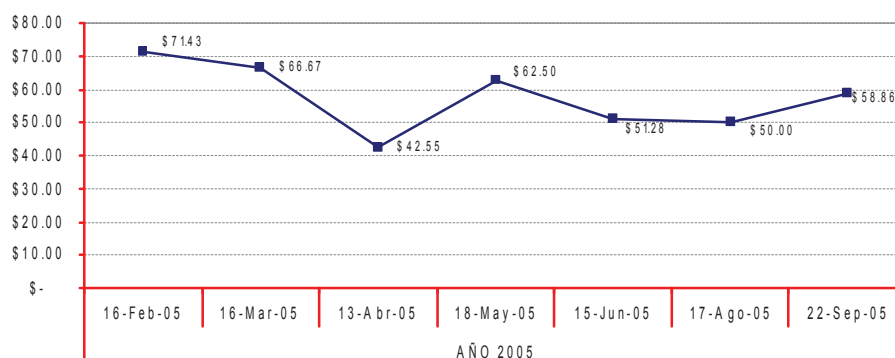
Fuente:
elaboración propia.

En este año de operación, la conferencia en la que se registró un mayor costo total de producción fue la última evaluada. El resto de las conferencias, a excepción de la del 16 de Marzo, se mantuvieron en el límite inferior, es decir, en el costo total de producción más bajo del año; este costo total de producción representa un 57 por ciento menos que el costo total de producción más alto.

A continuación se muestran los *costos unitarios de producción (por participante)*, considerando el costo total de producción por conferencia y el número de participantes producidos.

**COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN - POR PARTICIPANTE
CONFERENCIA LOS 10 PASOS PARA PLANEAR EN TU EMPRESA E
INCREMENTAR SUS UTILIDADES**
(Del 16 Marzo 2005 al 1 Octubre 2005)

Figura 6.17



COSTO UNITARIO DE PRODUCCION POR PARTICIPANTE DE CONFERENCIA	
	PROMEDIO ANUAL
CONCEPTO	Del 16 Feb al 1 Oct 2005
COSTO UNITARIO	\$ 57.61

Fuente:
elaboración propia.



Al igual que en el curso de planeación, en el cálculo de los costos unitarios por participante de la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades”, el costo fijo correspondiente a la renta de las instalaciones en cada conferencia impartida, el cual por su naturaleza es independiente al volumen de operación y representa en este caso el total de los costos de producción, fue prorrateado (repartido proporcionalmente) entre el número de participantes de la conferencia en cuestión, con la finalidad de identificar en cada conferencia impartida la cantidad que corresponde al costo unitario por participante capacitado.

En la figura 6.17, se observa que el comportamiento que ha tenido el costo unitario (por participante) de la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades”, considerando sus distintas fechas en el 2005, se mantiene dentro de un rango de costo reducido; es decir, el costo unitario no varía ampliamente a lo largo del tiempo.

En este año 2005, si se considera de manera puntual la primera conferencia impartida el 16 de Febrero, se identifica que para la última conferencia que contempla esta evaluación, 22 de Septiembre, los costos unitarios se redujeron en un 17.6 por ciento. Por otro lado, se identifica que el costo por participante más alto, fue el registrado en la primera conferencia que se impartió, 16 de Febrero de 2005 y el costo unitario más bajo se registró en la conferencia impartida el 13 de Abril del mismo año; con ello, se puede decir que el costo unitario más bajo representó un 40.43 por ciento menos que el costo unitario más alto registrado en el año.

Por otra parte, también se observa que la conferencia que registró el costo unitario (por participante) más bajo, 13 de Abril del 2005, coincide como una de las fechas que registró un costo total de producción (por conferencia) más bajo; sin embargo, en el caso de la fecha que registró un costo unitario más alto, 16 de Febrero de 2005, en materia de costo total de producción, representa una de las conferencias que registró un costo más bajo. Así mismo, la conferencia que registró el costo total de producción más alto del año, no representa la conferencia con mayor costo por participante. A mayor número de participantes registrados (volumen de operación) en las conferencias impartidas, mejor fue aprovechada la inversión que se realizó en las instalaciones del evento (costo fijo); esto permitió una reducción en el costo unitario por participante. Dicho de otra forma, al aprovecharse de mejor manera la capacidad instalada del evento, en términos de mayor número de participantes producidos por conferencia, es posible disminuir su costo unitario, con lo cual también se está haciendo *economías de escala*.

Considerando todo lo anteriormente analizado, en cuanto a costos totales de producción y costos unitarios por participante del “Planeación PyME Metodología del Empresario” y de la conferencia los “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar tus Utilidades”, así como, considerando el periodo de tiempo que tiene NCM orientado a atender a las PyMEs e información adicional proporcionada por la empresa respecto al curso “Productividad para PyMEs con las 5S”, se puede concluir lo siguiente:

Los costos totales de producción del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, de manera contundente, representan la mayor parte de los costos totales de producción de la Unidad de Negocios Capacitación, 77.18 por ciento, seguida de la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades” que aporta el 15.86 por ciento de los costos totales y quedando en tercer lugar el curso “Productividad para PyMEs con las 5S” al aportar el 6.96 por ciento restante de los costos totales de producción de la Unidad de Negocios Capacitación. Cabe mencionar que esta participación en costos, es el reflejo de la cantidad de unidades producidas por cada producto de capacitación; entendiendo cantidad de unidades producidas como la cantidad de fechas impartidas y el número de participantes generado.

Si se considera el criterio de líneas de productos, se concluye que del cien por ciento de los costos totales de producción evaluados (línea de productos de capacitación abierta), el 93.04 por ciento corresponde a la línea de productos de capacitación gerencial abierta y el 6.96 por ciento restante lo aporta la línea de productos de capacitación operativa abierta.

Por otro lado, los costos unitarios por participante más altos los presenta el curso “Productividad para PyMEs con las 5S”, seguido muy de cerca por los costos unitarios del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, 4.66 por ciento menos que el costo unitario del curso de las 5S, y en tercer lugar la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar tus Utilidades”, 91.87 por ciento menos que el costo unitario que presenta el curso de planeación. Cabe mencionar, que en los dos cursos el esquema de producción es similar, por ello la diferencia tan estrecha en sus costos unitarios; sin embargo, respecto a la conferencia, el esquema de producción es totalmente distinto, así como, su alcance en materia de capacitación y el objetivo que se pretende alcanzar, por ello la amplia diferencia que existe en cuanto a los costos por participante en relación con los que presentan los cursos.



VI.1.1.2 PRECIO

El elemento precio de la mezcla actual de marketing de la UEN Capacitación, en esencia será considerado como el valor expresado en términos monetarios que se requiere para adquirir los productos de capacitación (cursos y conferencias básicamente), con sus características y beneficios ofrecidos.

Para analizar a profundidad el elemento precio para NCM, resultará conveniente hablar de los precios de lista que maneja la empresa, los descuentos que ofrece, formas de pago, periodos de pago, condiciones de crédito, etc.

A) IMPORTANCIA DEL ELEMENTO PRECIO PARA LA UEN CAPACITACIÓN

Para sus productos de capacitación, NCM ha tenido que decidir sus precios, descuentos, las formas de pago, entre otras variables, a fin de establecer las condiciones necesarias, bajo su perspectiva, para tratar de obtener el beneficio económico esperado.

Para NCM, el precio representa un elemento de suma importancia, debido a su sensibilidad, ya que su manejo afecta directamente los ingresos de la empresa y por ende sus utilidades (rentabilidad), así como su posición competitiva y su participación en el mercado. El precio es un elemento muy flexible con el que cuenta la empresa, ya que puede modificarse con rapidez, en comparación con otros elementos de la mezcla de marketing.

Dado que el precio, es el único elemento que directamente produce ingresos y que la empresa puede modificarlo rápidamente (a diferencia de los otros elementos que solo generan costos y cuya modificación de características implica más esfuerzo), para NCM ha significado un factor clave en sus esfuerzos de marketing, del cual se derivan los resultados en términos económicos que la empresa ha obtenido en este año y 9 meses de orientación hacia las PyMEs.

NCM ha tenido entendido que el significado del precio para las PyMEs es distinto que el significado que tiene para UEN Capacitación; en términos generales, las PyMEs ven un costo que les produce capacitarse, NCM ve un beneficio económico que le genera el capacitar. Esto le da un tratamiento especial a este elemento de la mezcla de marketing.

B) PRECIOS HISTÓRICOS DE LOS PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN

En la experiencia que tiene NCM atendiendo a las micro, pequeñas y medianas empresas, se identifica que esta empresa ha definido los precios de sus productos de capacitación, fundamentalmente de sus cursos de acuerdo con el valor que tienen éstos. El valor es la relación que existe entre lo que el cliente obtiene con el producto, en términos de beneficios, y lo que el cliente da al adquirir el producto, en términos de costos.

En este contexto NCM ha definido los precios de sus productos bajo su perspectiva de valor y de acuerdo con lo que ha identificado en cuanto a los precios en el mercado de capacitación, buscando tener precios competitivos. La UEN Capacitación de NCM ha tratado de establecer precios congruentes con el valor percibido de la oferta.

Resulta importante analizar cuales han sido los precios de los distintos productos de capacitación de esta empresa a través del tiempo, a fin de obtener mayores elementos que permitan establecer una estrategia de marketing efectiva; la importancia radica en que este elemento es el único de la mezcla de marketing que de manera directa genera ingresos.

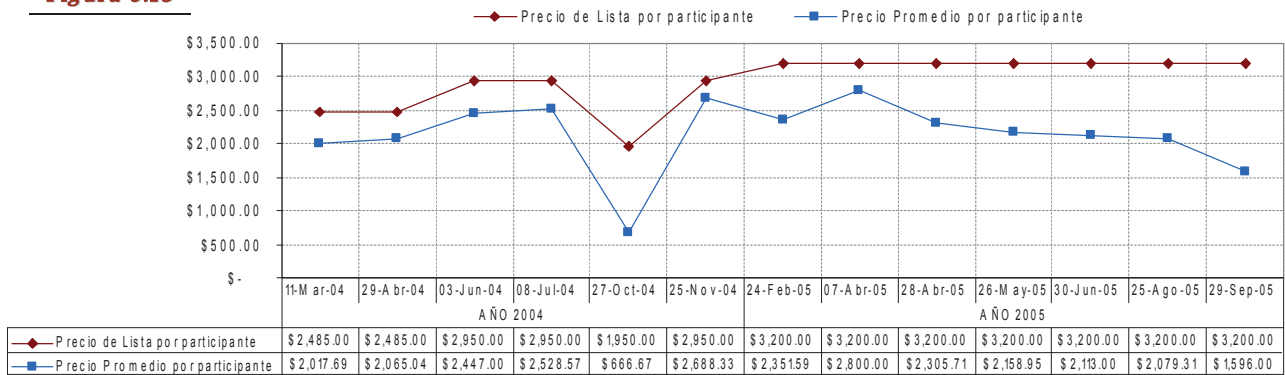
En cuanto al curso “Planeación PyME, Metodología del Empresario”, se presentarán los precios bajo el concepto de capacitación abierta al público en general (en un mismo lugar se capacita a personas de distintas empresas), ya que hasta el momento de esta evaluación NCM no ha capacitado con este curso al personal de alguna empresa en específico ni tampoco ha entregado cotización alguna.

A continuación se mostrará tanto el precio de lista como el precio promedio por participante en cada fecha impartida del curso. El precio de lista por participante representa el precio que se publicó específicamente para cada fecha en la que fue impartido el curso; así mismo, el precio promedio por participante se refiere al precio medio del producto en cada fecha impartida, es decir, el precio que resultó de haber considerado la cantidad definitiva liquidada por los participantes en cada curso, una vez que se impactaron los descuentos correspondientes, los cuales serán analizados posteriormente.



Figura 6.18

PRECIOS DEL CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO



PRECIOS PROMEDIO DEL CURSO ABIERTO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO			
CONCEPTO	Del 11 Mar al 1 Dic 2004	Del 24 Feb al 1 Oct 2005	2004-2005
Precio de Lista por participante (PL)	\$ 2,628.33	\$ 3,200.00	\$ 2,936.15
Precio Promedio por participante (PP)	\$ 2,204.89	\$ 2,169.98	\$ 2,186.53
PP / PL	83.89%	67.81%	74.47%

Nota: Precios + IVA

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra de manera puntual en la figura anterior, en el periodo de tiempo en el que se ha impartido el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario” el precio de lista por participante en cada fecha impartida difiere del precio promedio por participante; es decir, en términos generales la empresa ha cobrado menos del precio que ha fijado.

En estos dos años de evaluación, se identifica que el curso impartido el 25 de Noviembre del 2004, fue el curso en el que más cercano fue el precio promedio (cobrado) respecto al precio de lista, ya que representó el 91.13 por ciento del precio de lista; y el que más desviación presentó fue el curso impartido el 27 de octubre del 2005, donde el precio promedio por persona representó el 34.19 por ciento del precio de lista, el cual fue un caso especial ya que este curso no fue organizado ni promovido en su totalidad por NCM.

En el año 2004, el comportamiento en cuanto al precio de lista y el precio promedio por participante en las distintas fechas de curso impartido fue muy similar, a diferencia del año 2005 en el que la desviación entre el precio de lista y el precio promedio por participante fue variable, incluso se muestra claramente que en este año el precio de lista se mantuvo fijo en las distintas fechas y el precio que fue cobrado por persona muestra una tendencia a ser cada vez menor. En este contexto, en el año 2004, del primer curso impartido el 11 de Marzo al último curso de ese año, impartido el 25 de Noviembre, el precio de lista se incrementó en un 18.71 por ciento; así mismo, el precio promedio por participante se incrementó en un 33.24 por ciento. Por lo contrario, en el año 2005, del primer curso impartido el 24 de Febrero al último curso que contempla esta evaluación, impartido el 29 de Septiembre, el precio de lista se mantuvo constante, y el precio cobrado (promedio) por participante se redujo un 32.13 por ciento.

Ahora bien, si se considera todo el periodo de tiempo que NCM tiene impartiendo este curso, del 11 de Marzo del 2004 al 29 de Septiembre del 2005, en cuanto a resultados puntuales, se identifica que el precio de lista por participante se incrementó un 28.77 por ciento; y el precio promedio que se cobró por participante se redujo un 21 por ciento. Como se puede observar, en términos generales el precio de lista se ha incrementado, mientras que el precio promedio se ha reducido; lo cual, inicialmente puede decirse que no es muy favorable para la empresa, ya que los ingresos por curso se derivan directamente del precio, aunque habría que ver si con la reducción del precio cobrado por persona se estimuló la demanda del curso, lo cual será revisado posteriormente.

Por otra parte, se observa que en promedio, en el año 2004 el precio cobrado por participante en cada curso impartido representó más del 80 por ciento del precio de lista. En cambio, en el 2005, el precio promedio por persona representó menos del 70 por ciento del precio de lista. Ahora bien, si se considera como periodo de evaluación toda la experiencia acumulada de NCM (2004-2005) se identifica que el precio cobrado (promedio) por participante representa cerca de tres cuartas partes de su precio de lista.



Por otro lado, el precio de lista promedio por participante en el 2005, se incrementó un 21.75 por ciento respecto al precio de lista promedio del 2004. Sin embargo, el precio promedio por participante se redujo un 1.58 por ciento. Es decir, del 2004 al 2005, respecto al curso “Planeación PyME Metodología del Empresario, se pretendió cobrar más por persona (mayor precio de lista), pero terminó cobrándose menos (menor precio promedio).

En cuanto al curso “**Productividad para PyMEs con las 5S**”, considerando que solo se ha impartido una vez en foro abierto (capacitación a participantes de varias empresas en un mismo lugar) desde que se lanzó al mercado en Febrero del 2005, y que se han entregado cotizaciones para ser impartido al personal de una empresa en específico (capacitación en foro cerrado), sin llevarse a cabo, se tiene la siguiente información:

PRECIOS PROMEDIO DEL CURSO ABIERTO PRODUCTIVIDAD PARA PYMES CON LAS 5S	
CONCEPTO	Del 17 Feb al 1 Oct 2005
Precio de Lista por participante (PL)	\$ 2,500.00
Precio Promedio por participante (PP)	\$ 1,795.45
PP / PL	71.82 %

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, el precio promedio que fue cobrado por participante en el 2005, que en realidad representa la única vez que fue impartido, representa cerca de tres cuartas partes del precio de lista por participante que se fijó para este curso. Dato muy parecido al registrado en la evaluación (2004-2005) del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”.

Ahora bien, este curso a diferencia del curso de planeación, ya ha sido solicitado por empresas específicas para que sea impartido exclusivamente al personal de la misma en sus instalaciones, es decir, bajo el concepto de capacitación cerrada se han entregado cotizaciones, aunque no se ha impartido el curso.

Al respecto, se puede mencionar que el precio especial por participante que promedian las distintas cotizaciones, bajo este concepto, corresponde a \$1,375.00 + IVA por participante (mínimo 10 personas); es decir, 45 por ciento menos que el precio de lista y un 23.42 por ciento del precio promedio cobrado por participante bajo el esquema de curso abierto al público en general.

Por otro lado, en cuanto al curso de “**Motivación del Personal**” que se impartió bajo el esquema de capacitación cerrada, a una empresa en específico y en sus instalaciones, se fijó un precio de \$1,000.00 + IVA por participante.

Lo que respecta a las conferencias que ha impartido NCM, incluyendo “**Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades**”, en términos generales, en el año 2005 han sido gratuitas; esto se debe al objetivo que se pretende alcanzar con ellas, pues como se revisará más adelante, las conferencias representan más un canal comercial para poder vender otros productos de NCM como los cursos, que un producto que en sí mismo genere ingresos para la empresa. En casos muy aislados, la conferencia ha tenido que cobrarse, estableciéndose un precio de \$150.00 por participante.

C) POLÍTICA DE PRECIOS DE LA UEN CAPACITACIÓN

La política de precios que ha establecido la UEN Capacitación, a partir de su orientación a atender a las micro, pequeñas y medianas empresas, prácticamente ha sido de manera empírica; es decir, con base en la experiencia de la empresa (diversos factores considerados) es que se han fijado y modificado los precios de sus productos de capacitación.

Objetivos históricos de fijación de precios

Considerando el periodo de tiempo que tiene NCM ofertando productos de capacitación orientados a las PyMEs, se puede decir que la empresa no ha utilizado el precio de manera formal como una herramienta estratégica; es decir, recientemente es que NCM comenzó a considerar el precio como un elemento que podría manipularse a fin de obtener mejores resultados, evitando dejarse llevar simplemente por sus costos y los precios en el mercado para determinar sus precios.

Con base en el posicionamiento que busca de su oferta de mercado, una empresa debe fijar sus precios; en la medida en que sean más claros los objetivos de la empresa, más fácil será fijar el precio.



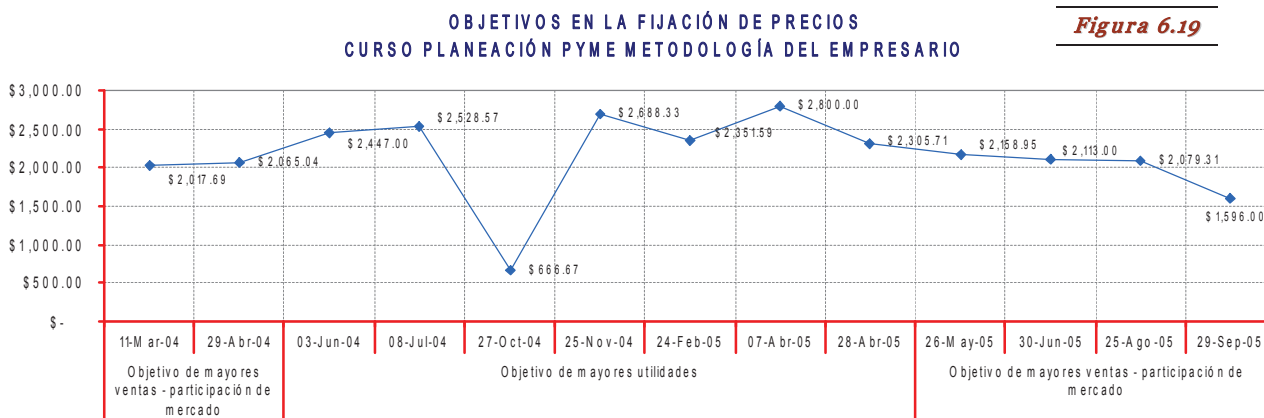
En su experiencia, NCM no se ha detenido a reflexionar formalmente y de manera clara, respecto en dónde quiere posicionar su oferta de mercado, por ello en el periodo de tiempo que tiene de estar orientada a las PyMEs, ha pasado a través de diversos objetivos para fijar sus precios; los precios de los productos de capacitación se han modificado en diversas ocasiones de acuerdo con los objetivos pretendidos.

Al principio, NCM empezó a operar con precios bajos con la finalidad de estimular la demanda, aumentar así las ventas de la empresa y por ende aumentar la participación de mercado, tratando de obtener mayores beneficios económicos; es decir, ante la falta de experiencia la empresa estableció precios bajos suponiendo que el mercado era sensible al precio. La empresa asumió que un mayor volumen de ventas provocaría costos unitarios más bajos y mayores utilidades a largo plazo; esto es, NCM fijó un precio bajo competitivo, a fin de conseguir una alta participación de mercado, traducido en mayores ventas. Bajo este contexto, NCM experimentó la fijación de precios de penetración del mercado (objetivo de mayores ventas – participación de mercado).

Posteriormente, hubo un periodo de tiempo en el que la UEN Capacitación estableció su política de precios, estimando empíricamente la demanda y los costos asociados a precios alternativos y determinó el precio que le producía más utilidades; es decir, con la finalidad de alcanzar un mayor rendimiento sobre la inversión o sobre las ventas netas. Esto quiere decir que en ese periodo, la UEN Capacitación funcionaba bajo un objetivo orientado a las utilidades más que a la supervivencia, es decir, hacía hincapié en el desempeño financiero de ese momento, sacrificando el rendimiento a largo plazo (objetivo de mayores utilidades actuales).

A últimas fechas, NCM empezó a operar como operaba en sus inicios, pero ahora con precios más bajos, a fin de estimular más demanda, aumentar más las ventas de la empresa y por ende aumentar la participación de mercado, de igual manera, con miras a obtener mayores beneficios económicos. En este periodo, ante los resultados insatisfactorios que produjo la fijación de precios más altos, NCM decidió establecer los precios más bajos posibles, bajo la perspectiva de que el mercado PyME sería muy sensible al precio, con la esperanza de que a precios más bajos, aumentaría su participación de mercado, vendiendo más, y podría reducir costos e incrementar sus utilidades a largo plazo; además de que estos precios podrían dar ventaja ante la competencia real y potencial. NCM fijó nuevamente sus precios bajo la orientación de penetración del mercado (objetivo de mayores ventas – participación de mercado).

A fin de visualizar lo anteriormente descrito, a continuación se muestra la variación de precios promedio del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, de acuerdo con la orientación que tuvo la empresa para fijar dichos precios:



Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la figura anterior, en los primeros dos cursos que impartió NCM, 11 de Marzo y 29 de Abril del 2004, fueron definidos en función del objetivo de mayores ventas, mayor participación de mercado, a través de precios bajos o competitivos. Posteriormente, el comportamiento que se define es un incremento de precios en siguientes siete fechas, del curso impartido el 3 de Junio del 2004 al curso impartido el 28 de Abril del 2005; como se ha mencionado anteriormente, el curso impartido el 27 de Octubre del 2004 fue un caso especial, debido a que NCM no organizó dicho curso, por ello se muestra una caída dramática en el precio, pero este es un evento extraordinario que no influye en el análisis general. En las últimas cuatro fechas en las que se ha impartido el curso, del 26 de Mayo al 29 de Septiembre del 2005, se observa como los precios comenzaron a bajar siguiendo una tendencia muy clara, alcanzando el precio más bajo de su historia a la última fecha que contempla esta evaluación.



Cabe mencionar que las orientaciones de los precios de la UEN Capacitación, fueron decididas de manera reactiva ante la situación que ha vivido la empresa; es decir, los precios no han sido planeados de manera precisa debido a que NCM no cuenta con un programa de marketing formal. En toda empresa, la meta en el establecimiento del precio de los productos, debe ser compatible con las metas establecidas por la empresa en su programa de marketing. También se puede decir que, en términos generales, la política de precios de los productos de capacitación por parte de NCM ha sido definida prioritariamente con miras a recuperar los costos que implica realizar el curso, en segundo término convocar el mayor número de participantes en los cursos y generar así mayores ventas y utilidades.

Estrategias históricas de precio - calidad

Ahora bien, en cuanto a las decisiones que ha tenido que tomar la empresa respecto a dónde posicionar sus productos de capacitación con base en su calidad y precio, han variado también a través del tiempo. En cuanto a los cursos de NCM, es importante mencionar que la calidad de éstos siempre ha sido alta; como se revisó anteriormente, en cada uno de los productos de capacitación no ha manejado distintos niveles de calidad. Sin embargo, el precio de los cursos, como se revisó anteriormente, si ha sufrido variaciones.

Lo que respecta al curso “**Planeación PyME Metodología del Empresario**” cuando fue introducido el producto al mercado, Marzo del 2004, fue presentado como un curso de *alta calidad* con un *precio mediano*, con base en lo identificado en el mercado; es decir la estrategia precio-calidad de introducción del curso fue una **estrategia de valor alto**. Esta estrategia de valor alto, funciona en clientes sensibles a la calidad, ya que adquieren productos de alta calidad y puede hacerlo representándoles un ahorro de dinero; desplazando a los competidores que ofertan alta calidad pero a un alto precio.

Posteriormente, de acuerdo con los resultados que fue obteniendo, NCM decidió manejar este curso con una **estrategia** precio-calidad **superior**, es decir, ofertó su producto con una *calidad alta* y con un *precio alto*, aproximadamente de mediados del 2004 a mediados del 2005. Es decir, dado que su producto es de alta calidad, considero prudente cobrar con base en ello un precio alto; de esta manera tomo el riesgo que representaba enfrentarse ahora a competidores que ofrecían la misma alta calidad pero a menores precios. Al aumentar el precio y mantener la alta calidad percibida, deriva en menor participación de mercado aunque la rentabilidad se mantiene.

Dado que los resultados no fueron tan favorables con la estrategia anterior, en fechas recientes, tal parece que la estrategia precio-calidad de la cual está haciendo uso NCM para este curso, es ofertando *alta calidad* del producto a un *bajo precio*; es decir bajo la **estrategia de supervalor**. Con esta estrategia de supervalor la empresa puede estar en posibilidades de desplazar a los competidores que probablemente ofrecen la misma alta calidad, pero a precios altos o a precios medianos. Al recortar el precio plenamente y mantener la calidad percibida, ayuda a mantener la participación de mercado, pero se reduce a corto plazo la rentabilidad.

En cuanto al curso “**Productividad para PyMEs con las 5S**”, la estrategia de introducción del mismo, en Febrero del 2005, y la que ha prevalecido hasta la fecha, dado que solo se ha impartido una vez, fue ofertando el producto con una *calidad alta* y un *precio mediano*; es decir, que al igual que en el curso de planeación la estrategia precio-calidad de introducción fue una **estrategia de valor alto**.

Lo que respecta a la conferencia “**Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades**”, desde su lanzamiento en Febrero del 2005, siempre ha funcionado bajo la **estrategia de buen valor**; es decir, la conferencia se ha manejado con una *calidad* del producto *mediana* y un *precio bajo*, ya que esta ha sido gratuita. La estrategia de buen valor, ayuda a desplazar competidores que ofrecen la misma calidad mediana pero a precios medianos.

Relación precio - demanda

Cada precio definido de los productos genera un nivel de demanda distinto (relación precio – demanda) y por lo tanto tiene un impacto distinto sobre los objetivos de marketing de toda empresa. A fin de conocer cual ha sido históricamente el efecto de los precios de los productos de capacitación en su demanda, se establecerá la relación entre las distintas alternativas de precio que NCM ha manejado en el curso “**Planeación PyME Metodología del Empresario**” y el número de participantes resultantes; lo cual representará un análisis práctico que permita identificar el comportamiento de los precios y los resultados obtenidos. Es importante analizar estadísticamente los precios de este curso en el pasado y las cantidades vendidas, para estimar sus interrelaciones.

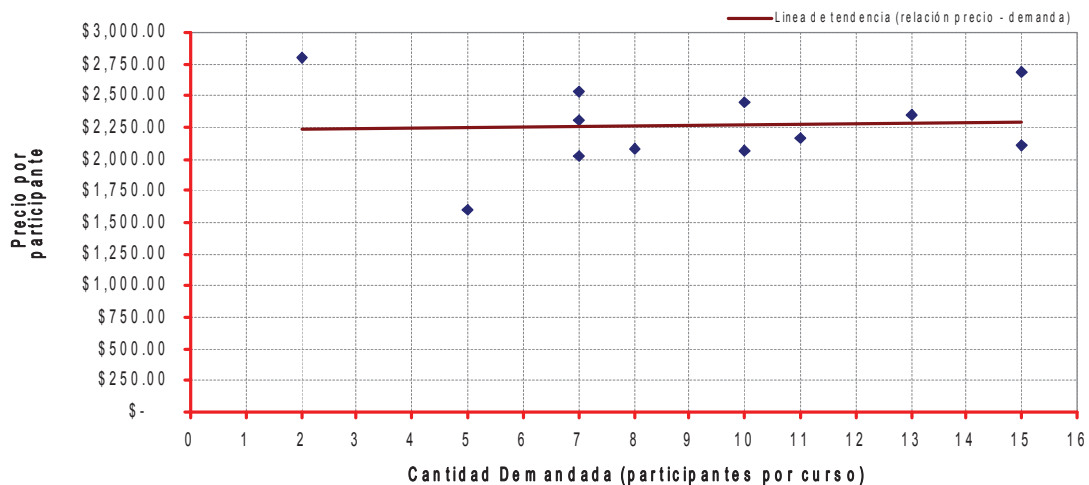


NCM en el periodo de tiempo que tiene orientado hacia la PyME, de alguna manera experimentó con sus precios a fin de observar los efectos sobre las ventas tratando de conseguir mejores resultados.

Cabe mencionar que el análisis que se presentará a continuación, se utilizó el precio promedio por participante y la cantidad demandada por curso, en términos de participantes que pagaron dicho curso. Por otra parte, se consideraron los resultados desde el primer curso impartido el día 11 de Marzo del 2004 hasta el último curso que contempla esta evaluación, impartido el 29 de Septiembre del 2005 (datos longitudinales – con el tiempo). Así mismo, se contemplaron únicamente las fechas en las que la organización y promoción del curso correspondieron en su totalidad a NCM; es decir, se excluyó de este análisis el curso del día 27 de Octubre del 2004, debido a que no fue un evento controlado bajo los mismos parámetros de las demás fechas, dado que fue organizado por otra institución.

ANÁLISIS DE DEMANDA
CURSO PLANEACIÓN PYME, METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO
(Datos históricos del 11 Marzo 2004 al 29 Septiembre 2005)

Figura 6.20



Fuente: elaboración propia.

De la figura anterior, destaca el hecho de que distintos precios derivaron en el mismo número de participantes por curso, como en el caso de siete, diez y quince participantes. Así mismo, es de llamar la atención que el precio más alto por persona registrado correspondió al número más bajo de participantes por curso. Sin embargo, el segundo precio más alto registrado, representó el número más alto de participantes. En este mismo contexto, el precio más bajo registrado presentó el segundo más bajo número de participantes registrado.

Por lo anterior, en términos generales, se identifica que no existe una relación clara que permita establecer una relación directa entre el precio y el número de participantes por curso. De hecho, si se observan los datos, el comportamiento que tienen los precios en función del número de participantes, no muestra una tendencia clara; en todo caso, ligeramente se identifica una línea de comportamiento con una mínima pendiente ascendente, lo cual significaría que a mayor precio mayor número de participantes, cuestión que no puede asegurarse absolutamente, ya que son pocos los eventos para que estadísticamente sea tomado como modelo.

La gráfica anterior pareciera establecer que el precio no ha influido potencialmente en la demanda del curso. Es decir, que la decisión de haber bajado los precios del curso no necesariamente redujo en un mayor número de ventas; es evidente que no es el caso normal en el que la demanda y el precio tienen una relación inversa, no se identifica que cuanto más alto el precio, menor es la demanda. El mercado, aparentemente no es muy sensible al precio y un precio bajo no estimula su crecimiento.

Es importante mencionar que existen diversos factores que también influyen en los resultados en cuanto al número de participantes por curso. Con la finalidad de lograr mejores resultados, en su experiencia NCM ha modificado otros factores de la mezcla de marketing, además de su precio; por lo tanto, es difícil aislar el efecto del cambio de precio en sí, y por ello no se puede concluir de manera contundente que el comportamiento registrado depende absolutamente de este elemento.

Ahora bien, algunas suposiciones que se pueden hacer para tratar de explicar por qué el precio aparentemente no está influyendo de manera potencial en la demanda del curso, pueden ser:

- Los compradores del curso son menos sensibles al precio porque es un producto de capacitación distintivo (efecto de valor único).
- Los compradores del curso no son sensibles al precio ya que no conocen muchos sustitutos de este curso en particular (efecto de conciencia de los sustitutos).
- Los compradores del curso no son tan sensibles al precio dado que no pueden comparar fácilmente la calidad de este curso con otros cursos sustitutos (efecto de comparación difícil).
- Para los compradores del curso, el gasto del curso resulta ser bajo en comparación con sus ingresos totales, por lo tanto no son tan sensibles al precio (efecto de gasto total).
- Los compradores del curso no son sensibles al precio dado que el gasto les resulta pequeño en comparación al beneficio total del producto de capacitación (efecto de beneficio final).
- Los compradores del curso presentan menos sensibilidad al precio porque otra instancia cubre una parte del costo, como es un curso dirigido a empresas quizá estas brindan el apoyo respectivo (efecto de costo compartido).
- Los compradores del curso son menos sensibles al precio si para ellos el curso tiene más calidad, prestigio o exclusividad (efecto de precio-calidad).

Los anteriores puntos no son hechos, son posibles explicaciones que pueden darse a la demanda variable que ha tenido la empresa respecto a los precios establecidos y a la poca relación directa que se ha encontrado entre ambos elementos. Probablemente el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario” cuenta con diversos elementos diferenciadores de su oferta (características y beneficios), que dan pie a que haya personas dispuestas a pagar por el, no a precios bajos.

Ahora bien, como dato adicional, a fin de identificar la opinión de los clientes sobre las características del curso y el precio que para ellos representaría, se considerará el cuestionario aplicado a clientes de capacitación de NCM respecto a cuanto estaría dispuesto a pagar para contratar un curso de capacitación de las características del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”. Es importante mencionar, que la información que se presenta a continuación, resulta de considerar el 48 por ciento del total de respuestas de clientes de NCM que han asistido a conferencias, de Marzo a Octubre del 2005.

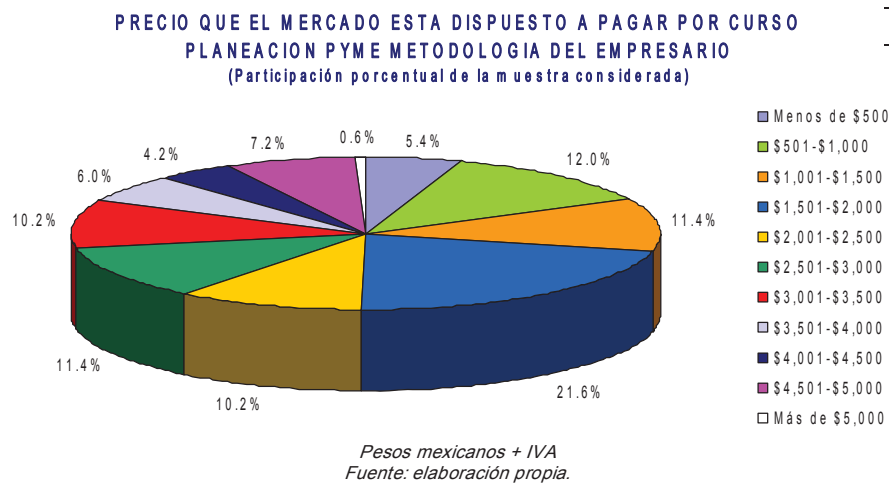


Figura 6.21

Como se observa en la figura 6.21, poco más del 20 por ciento de las respuestas de los participantes mencionan que estarían dispuestos a pagar por el curso “Planeación PyME, Metodología del Empresario” un precio entre \$1,501 y \$2,000 pesos, y solo el 0.6 por ciento estaría dispuesto a pagar más de \$5,000 pesos. Destaca el hecho de que aproximadamente el 50 por ciento de las respuestas, indica que los participantes estarían dispuestos a pagar más de \$2,000 pesos por el curso. Cabe mencionar que la información anterior, independientemente de que si es representativa o no para el mercado tan amplio que representan las PyMEs, si ofrece un panorama general de lo que el público, que al menos tiene conocimiento del curso y sus características, estaría dispuesto a pagar en función del valor percibido.

Respecto al curso, “Productividad para PyMEs con las 5S”, no es posible conocer cual ha sido el efecto del precio en el número de participantes, dado que solo se ha llevado a cabo una vez.



Así mismo, respecto a la conferencia “**Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades**”, dado que es gratuita y no se ha cambiado esta condición a través del tiempo, la variación de la demanda queda lejos de ser efecto directo del factor precio.

Consideración de costos en el elemento precio

Como se revisó en la parte teórica del presente trabajo, la demanda establece un límite superior para el precio que la empresa puede cobrar por su producto; los costos establecen el límite inferior. En este caso, NCM debe pensar en cobrar un precio que cubra su costo de producción, comercializar y vender sus productos de capacitación; incluyendo un rendimiento justo por su esfuerzo y riesgo. La empresa requiere cobrar un precio que al menos cubra los costos de producción totales en cada curso impartido (un nivel de producción dado).

Para fijar precios de manera inteligente, la empresa necesita saber cómo varían sus costos con los diferentes niveles de producción. En este caso NCM para fijar sus precios, requiere saber como se comportan sus costos para llevar a cabo el curso, considerando el distinto número de participantes por curso. Al respecto se puede decir, que para fijar los precios de sus productos de capacitación, NCM a pesar de contar con estadísticas de costos, no se ha detenido a analizarlas a profundidad. Ha definido sus precios con base en la experiencia, aprendizaje, de manera reactiva ante la situación que se ha presentado a lo largo del tiempo. Es decir, NCM si mide sus costos de manera correcta y por ende las utilidades resultantes, ya que se sabe que se está gastando y cuanto se está cobrando; sin embargo, esta información no ha sido considerada como eje central para organizar sus labores de marketing de manera más efectiva y obtener mejores resultados.

Por otro lado, NCM está conciente de que tiene que adaptar sus precios a las ofertas y condiciones específicas para el tipo de comprador que se trate, pues los costos en los que se incurre son distintos. En este contexto, en el caso de la capacitación abierta (participantes de diversas empresas capacitadas en un mismo lugar proporcionado por NCM) representa precios distintos, inclusive más altos, a los precios que corresponde a productos de capacitación cerrada (participantes de una misma empresa capacitados en sus propias instalaciones).

Cabe mencionar, que la reducción de costos, representa un objetivo en si mismo para poder fijar precios competitivos. La UEN Capacitación, de esta empresa, ha procurado enfocar parte de sus esfuerzos a tratar de reducir costos; sin embargo, los costos unitarios de producción se han mantenido estables y no existe tendencia a ser reducidos significativamente.⁵⁵ NCM no se ha planteado costos objetivo a fin de orientar un esfuerzo concentrado de manera formal para llegar a un costo óptimo que permita impactarle un margen de utilidad deseado y fijar un precio competitivo y rentable.

Consideración de costos, precios y ofertas de competidores

Dentro de la gama de posibles precios determinada por la demanda del mercado y los costos de la empresa, se debe considerar información de la competencia para definir de manera más efectiva el precio de los productos. Independientemente de que más adelante se tratará el tema de los competidores y el desempeño de NCM en comparación a estos; resulta importante mencionar, que esta empresa de alguna manera a monitoreado los costos, precios y ofertas que prevalecen en el mercado, a fin de presentar un precio de su oferta que sea competitivo. La realidad también es que este análisis no se ha dado de manera formal, no se ha estudiado a profundidad, por lo que no ha representado una herramienta de decisión.

Específicamente en cuanto al curso “**Planeación PyME Metodología del Empresario**”, la situación que prevalece en los precios en el mercado de capacitación, no ha representado un factor que NCM considera prioritario para la fijación del precio de este curso; la razón principal es que hasta el momento no se ha encontrado un curso que cumpla las mismas características y beneficios que ofrece la empresa. Es preciso mencionar que como se revisó anteriormente el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario” es un curso cuya autoría es de NCM y cuyas características y beneficios que lo distinguen son elementos que otras empresas de capacitación no ofrecen.

Ahora bien, respecto al curso “**Productividad para PyMEs con las 5S**”, a diferencia del curso de planeación, la temática representa conocimiento que es muy común encontrar ofertado en diversas empresas de capacitación.

55 Revisar Capítulo VI.1.1 “Análisis de la Mezcla de Marketing”; “Producto”, pág. 182.



A pesar de que este curso tiene una orientación propia diseñada por NCM hacia las micro, pequeñas empresas y a pesar de contar con atributos que no se encuentran en las ofertas de los competidores, si puede considerarse que la oferta de NCM respecto a este curso es similar a la de varios competidores. Sin embargo, NCM consideró que su oferta era superior a la oferta encontrada en la competencia, por ello asumió que podía cobrar más que el competidor; con ello, la empresa fijó el precio de este curso ligeramente arriba del precio prevaleciente en la competencia, tanto en foros abiertos al público en general como en capacitación cerrada al personal de una empresa en específico.

En teoría, si la oferta de la empresa es similar a la oferta de la competencia, la empresa tendrá que fijar un precio cercano al precio de la oferta de la competencia; como se mencionó anteriormente, en este caso no fue así; a pesar de ser un curso que puede ofrecer cualquier otra empresa de capacitación, hablando en términos generales, se fijó un precio mayor considerando a su oferta como superior como, lo cual puede ser factor para que la empresa esté perdiendo ventas.

Respecto al curso de “Motivación al personal” que impartió, debido a que fue un curso adaptado específicamente a las necesidades de una empresa en particular, la competencia no fue factor en la fijación del precio.

En cuanto a la conferencia “**Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades**”, desde un principio fue diseñada bajo la premisa de que no tendría precio para los participantes debido a su objetivo de funcionar como canal comercial para poder vender otros productos de NCM; en consecuencia, los precios en el mercado de conferencias de características similares no influyó en esta decisión.

Método de fijación de precios

En este periodo de tiempo que tiene la empresa bajo la orientación de atender a las PyMEs, en términos generales, puede decirse que NCM para escoger los precios de sus productos de capacitación, si ha considerado, en mayor o menor medida, sus costos (límite inferior para el precio), los precios de los competidores y productos de capacitación sustitutos (orientación) y la estructura de demanda de los clientes o evaluación que hacen éstos de las características exclusivas de los productos de capacitación (límite superior o precio máximo).

En el tiempo que tiene de atender al mercado de las PyMEs, NCM se ha valido de diversos métodos para fijar sus precios, en especial en cuanto al curso “**Planeación PyME Metodología del Empresario**”. Se identifica que el método del que en mayor medida se ha valido para establecer sus precios ha sido el *método de fijación de precios por sobreprecio*.

El método de sobreprecio, es el método más elemental para fijar precios, el cual sencillamente consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto. Prácticamente el método consiste en obtener utilidades inmediatas por producto vendido.

$$\text{Sobreprecio} = \frac{\text{Costo unitario}}{(1 - \text{rendimiento sobre ventas deseado})}$$

En el caso específicos de los curso, NCM a impactado al precio unitario la utilidad que desea ganar por participante asistente al curso, estableciendo así el precio al público. Es importante mencionar que NCM para calcular este precio no se ha valido únicamente del costo unitario (por participante) que genera la producción del curso, sino que también a este costo unitario, empíricamente le ha impactado gastos asociados con la comercialización y ventas del curso.

Desde que la UEN Capacitación lanzó sus cursos al mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, y en específico desde que lanzó el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, ha manejado distintos sobreprecios. En algunas fechas, NCM ha manejado un sobreprecio alto, con la esperanza de recuperar sus costos lo más pronto posible y teniendo como objetivo obtener utilidades amplias por cada participante, lo cual puede ser justificable, debido a que los cursos son productos que no generan los grandes volúmenes de ventas por fecha impartida y porque pueden considerarse productos de especialidad. Lo anterior puede ser riesgoso, ya que una estrategia de sobreprecio alto podría ser determinante de manera negativa si un competidor fija precios bajos.



En algunas otras fechas en las que se impartió el curso, la UEN Capacitación manejó un sobreprecio moderadamente más bajo, esto con la finalidad de experimentar en el mercado, tratando de acrecentar su participación de mercado rápidamente y reducir costos de forma sustancial; lo cual, como se revisó anteriormente, no tuvo el impacto esperado en la demanda del curso.

Cabe mencionar que el uso de sobreprecios estándar es un método que, al menos para la UEN Capacitación, presenta muy pocas posibilidades de encontrar el precio óptimo; ya que en esencia, hace caso omiso de la demanda actual, el valor percibido y la competencia. De hecho, el uso de sobreprecios sólo funciona si el precio aumentado realmente consigue el nivel esperado de ventas; lo cual para NCM no ha ocurrido.

Las razones por las cuales NCM ha definido sus precios utilizando como eje central el método de fijación de precios por sobre precio, se deben principalmente a que la empresa puede determinar sus costos con mucho mayor facilidad que la demanda; de esta manera, al vincular el precio al costo, NCM está simplificando la tarea de poner precios.

Ahora bien, dado que este método es muy popular en las empresas, es probable que el sector de empresas capacitadas fije sus precios empleando este método, tendiendo a que éstos sean similares, minimizándose de esta manera la competencia por precio; lo cual no sucedería si las empresas consideraran las variaciones de la demanda al determinar sus precios. Por otro lado, bajo este método de fijación de precios, presenta una parte subjetiva, ya que la empresa establece de manera arbitraria el sobreprecio para obtener un rendimiento justo por su inversión.

Ahora bien, un factor que NCM no ha considerado formalmente para establecer su precio, a pesar de ya comenzó a trabajar en ello, es el valor percibido por el cliente. La **fijación de precios por valor percibido por el cliente**, considera que las percepciones del cliente en cuanto a valor, no el costo del que vende, son la clave para la fijación de precios, y utiliza otros elementos de la mezcla de marketing como publicidad y fuerza de ventas, para acrecentar el valor percibido en la mente de los compradores.

Se puede decir que NCM, como parte de los métodos que utiliza para fijar sus precios, ha considerado el valor percibido de su oferta, pero desde su propio punto de vista. Anteriormente, NCM no se había preocupado por preguntarle al cliente, en función del valor percibido de la oferta, que precio estaría dispuesto a pagar por un producto de capacitación.

Actualmente, NCM está evaluando esta situación; como se revisó en el análisis de la demanda, esta empresa a fin de identificar la percepción de los clientes sobre las características del curso y el precio que para ellos representaría, ha aplicado un cuestionario a sus clientes de capacitación asistentes a sus conferencias, respecto a cuanto estaría dispuesto a pagar para contratar un curso de las características del curso "Planeación PyME Metodología del Empresario".

Este método considera el darle a conocer al cliente los distintos atributos de la oferta, que constituye el curso "Planeación PyME Metodología del Empresario", mostrando la diferencia entre la oferta estándar y la oferta superior de empresa, a fin de exhibir el valor añadido y definir en función de ello que precio estaría dispuesto a pagar; se pretende mostrar porque el curso de la empresa proporciona más valor que el producto de la competencia.

Por ello es importante definir con exactitud la forma en que el mercado percibe el valor de la oferta; para ello, como información complementaria de los resultados antes presentados, que hacen referencia al precio máximo que los clientes están dispuestos a pagar, se puede decir que el 90 por ciento de las respuestas consideradas en el estudio, consideran atractivo la oferta del curso "Planeación PyME Metodología del Empresario".

Por otro lado, a últimas fechas, parece ser que NCM ha adoptado para sus productos de capacitación la **fijación de precios económica**. Lo que hizo la empresa fue cobrar un precio relativamente bajo, por una oferta de alta calidad, curso "Planeación PyME Metodología del Empresario". Cabe mencionar que este enfoque indica que el precio debe representar una oferta de valor alto para los compradores.

La fijación de precios económica va más allá de cobrar menos por los productos, requiere mucho trabajo de fondo a fin de someter a reingeniería las operaciones de la empresa para convertirse en una empresa de bajo costo sin sacrificar la calidad, y bajar los precios de forma significativa para atraer un mayor número de clientes conscientes del valor. Es importante mencionar que a pesar de haber fijado un precio bajo este enfoque, NCM no ha alcanzado los resultados esperados.



Cabe mencionar, que los métodos anteriormente citados, de alguna manera, en mayor o menor medida, han sido considerados por la empresa para la fijación de sus precios; sin embargo, éstos no han sido utilizados de manera formal, bajo un análisis profundo. Es decir, la UEN Capacitación con base en la experiencia que ha ido acumulando en estos dos años que tiene de estar orientada a la PyME, ha tomado diversos elementos de los métodos citados, para ir corrigiendo el camino y tratar de obtener mejores resultados a través del precio de sus productos de capacitación.

Estos métodos de fijación de precios, por decirlo de alguna manera que han sido utilizados inconscientemente por la empresa, han reducido el intervalo dentro del cual la empresa ha seleccionado su precio final en las distintas fechas en las que se han impartido los cursos.

Así mismo, también han considerado otros factores para definir el precio final de sus productos de capacitación, como la fijación de precios psicológica (precio como indicador de percepciones), la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing (precio en función de la calidad y respaldo publicitario de la marca), política de precios de la empresa (negociación de precios razonables para clientes rentables).

D) ESTRUCTURA DE PRECIOS EN LA UEN CAPACITACIÓN

Las empresas por lo regular no fijan un solo precio, sino más bien una estructura de precios que refleja variaciones; es decir, establece precios que se adaptan de acuerdo con diversos factores y circunstancias del mercado. La UEN Capacitación, como resultado de los descuentos que ofrece, el apoyo promocional, entre otros factores, casi nunca obtiene la misma utilidad de cada unidad (participante) de un curso que vende. A continuación se muestran diversos factores que determinan la estructura de precios que ha manejado esta empresa:

Fijación geográfica de precios

Esta fijación de precios implica que la empresa decida qué precio poner a sus productos en los diferentes lugares; el ajuste de precio se traduce en la reducción o el aumento del mismo con base en la demanda geográfica y los costos que implica impartir el curso en determinado lugar. Al respecto se puede decir que la UEN Capacitación, si ha tenido diversas experiencias atendiendo a PyMEs en el interior de la República y ajustando sus precios; aunque la gran mayoría de sus clientes han sido capacitados la Cd. de México, lugar en el que se encuentra instalada la empresa.

La mayoría de las experiencias de NCM atendiendo a PyMEs a sido a través de conferencias, por lo que como se mencionó anteriormente estas son totalmente gratuitas, debido al objetivo que se persigue con ellas que es el establecer un canal comercial para poder vender otros productos de capacitación; por ello, el precio no ha sido un tema que se haya tenido que decidir en función del lugar en el que se impartió la capacitación.

Ahora bien, respecto a los cursos, NCM ha experimentado precios más bajos cuando se dirige clientes de cursos fuera de su localidad, bajo la perspectiva de obtener mayores ventas. NCM ha tenido que adaptar sus precios con base en la plaza atendida; por ejemplo, el curso "Planeación PyME Metodología del Empresario" que fue impartido el 27 de Octubre del 2004, fue organizado y promovido por una empresa del estado de Guerrero para los empresarios de la localidad, en este caso el precio de lista que NCM estableció para cobrarle a la empresa representó el precio más bajo en toda la historia de la empresa que tiene atendiendo a las PyMEs; a pesar de este ajuste, el precio promedio pagado por participante representó el 34.19 por ciento del precio de lista establecido; lo cual habla de la importancia del que tiene el ajuste del precio de acuerdo al lugar y de la distinta percepción del producto que se tiene en mercados locales. Así mismo, el curso de "Motivación al Personal", que fue impartido a una empresa en específico del estado de Guerrero, fue contratado con un precio bajo en comparación del que normalmente se establece en la Cd. de México.

Descuentos de precios

NCM al igual que todas las empresas, ajusta su precio de lista y otorga descuentos por diversos rubros. NCM en su experiencia al atender a las PyMEs, se ha caracterizado por ser una empresa que opera arduamente bajo la fijación de precios por descuento, convirtiéndose incluso, en su "modus operandi", como ocurre en muchas empresas.

Las empresas deben tener cuidado en hacer esto, si no quieren que sus utilidades sean mucho más bajas de lo planeado; ofrecer diversos descuentos, de manera constante e indiscriminada, puede provocar en términos de marketing una autodestrucción del producto.



En estos dos años que contempla esta evaluación, la UEN capacitación, específicamente en cuanto a sus cursos, ha establecido dos tipos de descuento ofrecidos al público en general (capacitación abierta), de manera constante; los cuales se muestran a continuación:

DESCUENTOS DE PRECIOS CURSOS ABIERTOS NCM	
Tipo de Descuento	Descripción
Descuentos en por pronto pago	Representa una reducción del precio de lista por participante, para los compradores que pagan oportunamente antes de la fecha establecida por NCM.
Descuento por grupo (por cantidad)	Representa una reducción en el precio de lista para los compradores que pertenecen a una misma empresa.

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, NCM también ha ofrecido **descuentos especiales** en sus productos de capacitación, que no aplican al público en general; por el contrario, son descuentos diseñados específicamente para casos muy particulares, bajo un concepto principal: relaciones públicas (recomendados, personas conocidas de la empresa, prospectos de alianzas, posibles clientes potenciales, clientes de la empresa, entre otros).

Ahora bien, un aspecto que se ha presentado frecuentemente en los cursos impartidos al público en general, es la participación de **invitados** de la empresa. Es decir, participantes para los cuales el curso no tiene ningún precio; dicho de otra manera, el curso es gratuito para ellos (descuento del 100 por ciento), aunque gozan de todas sus características y beneficios, y por supuesto representan costos para la empresa.

Otro tipo de descuento del que ha hecho uso la empresa, es el **descuento comercial**, también llamado **descuento funcional**, el cual la empresa ofrece a miembros del canal comercial si realizan ciertas funciones como comercialización y ventas de los cursos.

Precios promocionales

NCM se ha valido de varias técnicas de fijación de precios para estimular las compras tempranas de sus productos de capacitación. La UEN Capacitación ha practicado lo que se conoce como **fijación de precios de carnada con pérdidas**. Este caso aplica específicamente a las conferencias que imparte la empresa y en especial en la conferencia “*Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades*”, ya que como se mencionó anteriormente ésta no tiene precio, con la finalidad de estimular tráfico en dicho evento y poder considerarlo como un canal potencial para comercializar y vender otros productos de capacitación, principalmente el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”.

Aparentemente este enfoque produce pérdidas, ya que el llevar a cabo una conferencia incurre en costos y dado que no se cobra, no existen ingresos que podrían sustentar dicho evento; en términos estrictos, esto es verdad, la conferencia en sí misma no representa un negocio. Sin embargo, desde el punto de vista de marketing, el costo del evento se convierte en un costo de promoción y ventas de los cursos, pues derivado de la conferencia se logra que determinados participantes compren el curso, el cual en sí mismo genera mayores ingresos para la empresa.

Por otro lado, la empresa también ha hecho uso de la **fijación de precios por evento especial**. Al respecto, la UEN Capacitación, se ha dado a la tarea de establecer precios especiales en el caso del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario” que es ofrecido en las diversas conferencias que imparte, y muy en especial en la conferencia “*Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades*”. El objetivo de este precio especial que se establece es con la finalidad de atraer más clientes para el curso en dicho evento, una vez que los participantes de la conferencia conocen la esencia del producto ofrecido.

Así mismo, la conferencia que se menciona, se lleva a cabo bajo la premisa de estar dirigida únicamente a participantes provenientes de dos fuentes principales, invitaciones realizadas a suscriptores de la *Revista Entrepreneur* e invitaciones realizadas bajo el respaldo del *World Trade Center Association*, por ello, abre la posibilidad de establecer un precio especial y exclusivo a los participantes de dicho evento, como beneficio adicional al que tendría acceso el público en general. Por otro lado, en las conferencias que imparte y que son organizadas por otras instituciones en foros orientados a las PyMEs, también se maneja un precio especial del curso para dichos eventos.

En una ocasión, en una fecha en particular en la que la UEN Capacitación impartió el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, la empresa decidió manejar el concepto de **devoluciones en efectivo**.



Es decir, NCM ofreció una devolución en efectivo de una fracción del precio de compra del curso (50 por ciento) fomentar la contratación del curso dentro de un periodo de tiempo específico; el concepto se estableció bajo la premisa de que todos los inscritos (con el precio total liquidado), el día del curso participarían en un concurso para obtener un participante ganador y hacerle valer el precio promocional mencionado.

Ahora bien, otra de las estrategias en cuanto a precios promocionales que ha utilizado constantemente la empresa a fin de fomentar su demanda es el **financiamiento sin intereses**. Al respecto, la UEN Capacitación en lugar de recortar su precio, ofrece a sus clientes financiamiento con tasa del cero por ciento de interés, para atraer a los clientes. Cabe mencionar que esta promoción funciona únicamente bajo la premisa de pago con tarjeta de crédito y específicamente del banco *Banamex*. Aunado a esta estrategia, NCM bajo las mismas condiciones citadas, ha ofrecido **plazos más largos para pagar**, reduciendo los pagos mensuales; es decir, los participantes pueden pagar el curso a seis meses sin intereses.

Otra de las herramientas de las que ha hecho uso la UEN Capacitación, es el ofrecer **descuentos psicológicos**. NCM ha utilizado esta estrategia constantemente, fijando precios artificialmente altos para luego ofrecer el producto con un ahorro sustancial, manteniendo sus características y beneficios.

Así mismo, otra de las estrategias utilizada por la empresa para promover especialmente sus cursos, es la conocida bajo el concepto de **garantías y contratos de servicios**; en la que NCM promueve las ventas de su curso añadiendo un servicio de contrato gratuito que básicamente consiste en un servicio de asesoría sin costo que se imparte en un tiempo determinado para garantizar el éxito de lo aprendido en dicho curso.

Es importante mencionar, que la fijación de precios promocionales, cuando funcionan, los competidores las copian y pierden su eficacia; si no funcionan, desperdician dinero de la empresa que podría haberse invertido en herramientas de marketing con impacto más duradero, como puede ser la publicidad o aumentar la calidad de un producto. Por ello, es muy importante que NCM tenga un especial manejo de estos precios promocionales y los evalúe constantemente para medir sus resultados.

Precios discriminatorios

NCM ha hecho uso de la fijación de precios discriminatorios cuando ajusta su precio básico para establecer diferencias de acuerdo a diversos factores; es decir, la empresa hace uso de la fijación de precios discriminatorios cuando vende sus productos de capacitación a precios distintos que no reflejan una diferencia proporcional en los costos; este ajuste de su precio básico se presenta con la finalidad de dar cabida a diferencias de acuerdo a diversas circunstancias.

Al respecto, la UEN Capacitación ha practicado la **fijación de precios por tipo de clientes** de la empresa. Es decir, la empresa ha cobrado diferentes precios por el mismo producto, curso, a diferentes grupos de clientes; por ejemplo a los clientes que ya han tomado un curso de capacitación con la empresa se le ofrece un precio distinto al que se ofrece a los clientes que participen en una conferencia y que ahora quieren capacitarse con un curso.

Como se mencionó anteriormente, la empresa también a hecho **fijación de precios por lugar**, un mismo curso tiene diferente precio en diferentes lugares, aunque éste no necesariamente refleja una diferencia proporcional en los costos. Al respecto NCM tiene muy poca experiencia de impartir cursos fuera del lugar donde se encuentra instalada la empresa.

Cabe mencionar, que en cuanto a fijación de precios discriminatorios, la UEN Capacitación, no a fijado precios por la forma del producto ni por la imagen. Es decir, dado que NCM no maneja distintas versiones de un mismo curso, no tiene posibilidad de establecer distintos precios (no proporcionales a sus respectivos costos); así mismo, dado que tampoco maneja diferencias de imagen para el mismo curso, tampoco puede establecer precios diferentes en los distintos niveles.

Uno de los elementos clave para llevar a cabo de manera efectiva la fijación de precios discriminatorios es la **segmentación de mercados**. Al respecto se puede decir que NCM no se ha preocupado por segmentar y vigilar el mercado.

A pesar de considerar diversos factores para fijar sus precios, NCM no ha adecuado sus precios considerando grupos específicos de empresas del mercado tan amplio y diverso que representa la micro, pequeña y mediana empresa. Es decir, NCM dentro de un rango reducido de variabilidad, ha establecido precios únicos prevalecientes para sus productos de capacitación, sin considerar el fijar precios particulares acorde con las posibilidades de segmentos de mercado específicos que tienen diferentes intensidades de demanda.



Lo anterior se deriva directamente de la falta de oferta de productos de capacitación que se dirijan a atender de manera individualizada, las necesidades y requerimientos de grupos específicos de PyMEs, es decir, de mercados meta muy bien definidos.

Precios de mezcla de productos

NCM ha definido los precios de sus productos, y las variables que constituyen este elemento (descuentos, formas de pago, periodos de pago, condiciones de crédito), básicamente en función de tres factores que se derivan de la mezcla de productos:

- El foro en el que se imparte el curso el curso o conferencia.
- El nivel funcional que atiende el producto.
- En función de los atributos de cada producto de capacitación.

Cada uno de productos que constituyen la mezcla de productos de capacitación, presenta interrelaciones de demanda y costo y están sujetos a diferentes grados de competencia; por ello, dependiendo de sus características será el precio fijado.

De lo anterior, se identifica que dependiendo de la línea de productos de que se trate, es el nivel de precio fijado para los productos que componen dicha línea; esto quiere decir, que practica la **fijación de precios de línea de productos**. En el caso de NCM, los niveles de precios son distintos de acuerdo con las cuatro líneas de productos de las que se ha hecho mención: capacitación gerencial abierta, capacitación operativa abierta, capacitación gerencial cerrada y capacitación operativa cerrada.⁵⁶

En términos generales, se puede decir que los productos de capacitación que atiende niveles funcionales de jerarquía en las empresas (capacitación gerencial) son más caros que los productos que atienden niveles funcionales operativos (capacitación operativa); esto se debe principalmente al nivel de conocimiento proporcionado y el alcance de cada tipo de capacitación. Así mismo, los productos de capacitación que se imparten a representantes de diversas empresas, público en general, en un mismo foro definido por NCM (capacitación abierta), en términos generales, tienen precios más altos que aquellos productos de capacitación que se imparten al personal de una empresa en particular en sus propias instalaciones (capacitación cerrada); esto se debe fundamentalmente a los costos que implica cada escenario.

Históricamente, en términos generales, los precios correspondientes al curso "*Planeación PyME Metodología del Empresario*", producto representativo de la línea de capacitación gerencial abierta, son más altos que el precio del curso "*Productividad para PyMEs con las 5S*", único producto de la línea de capacitación operativa abierta. También, se identifica que el mismo curso "*Productividad para PyMEs con las 5S*" pero impartido en un foro cerrado, único producto definido formalmente de línea de capacitación operativa cerrada, representa los precios más bajos de todas las líneas de productos.⁵⁷

En el caso de la conferencia "*Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades*", dado que su objetivo es representar un canal para comercializar y vender otros productos de capacitación, a pesar de ser un productos correspondiente a la línea de capacitación gerencial abierta, es el que menor precio registra, más bien es que único que no tiene precio.

Lo anterior abre la posibilidad de que la UEN Capacitación ofrezca sus productos de capacitación, ajustando sus precios de acuerdo con el cliente que se pretende atender y las circunstancias particulares que se generan para cada línea de producto. Para ello es importante establecer diferencias en la calidad percibida en cada línea que justifiquen las diferencias de precios.

Ahora bien en relación con la fijación de precios de línea de productos, también entre en juego la **fijación de precios por atributos** (características y beneficios) de los productos de la mezcla de productos que actualmente tiene definida NCM. Como se revisó anteriormente, un aspecto importante en la mezcla de productos son los atributos de los mismos, entendidos en términos de características y beneficios; en este contexto, dependiendo de los atributos de los productos de capacitación, NCM establece sus precios.⁵⁸

56 Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Producto", pág. 163.

57 Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Precio", pág. 188.

58 Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Producto", pág. 165.



Cada producto presenta diversos elementos que le dan mayor o menor valor, dependiendo del foro en el que es impartido (capacitación abierta o cerrada) y el nivel funcional que atiende (capacitación gerencial o cerrada) son las características y beneficios que ofrece, y por ende el precio que representa. Por otro lado, se identifica que NCM ofrece sus productos de manera estandarizada, que a su vez representan precios estándar y únicos. NCM no tiene establecidos productos de capacitación principales a los cuales se les puede añadir características y beneficios opcionales; y por ende no dan pie a que los compradores, en función de los atributos adicionales seleccionados por ellos, definan el precio que tienen que pagar.

Otro aspecto que se identifica, es que esta empresa no ha puesto en práctica la *fijación de precios por conjuntos de productos*. En materia de capacitación, NCM se ha caracterizado por ofertar sus productos por separado y por ende fijar precios independientes. Es decir, esta empresa no se ha preocupado por agrupar sus productos constituyendo paquetes de capacitación a un precio fijo, ofertando mayores características y beneficios (sinergia) que lo que podría representar cada producto individualmente; ya que de hacerlo, podría fijar un precio fijo para el conjunto o paquete de productos que sea más atractivo que el que podría representar la suma de los precios por separado, induciendo así a la compra del paquete por el ahorro que representa. Lo anterior, también se debe a que actualmente NCM tiene definidos muy pocos productos de capacitación con lo cual resulta difícil integrar un paquete de capacitación.

Impacto histórico de la estructura de precios

Considerando la información anterior, es posible definir la estructura de precios que ha caracterizado a la UEN Capacitación, a fin de evaluar cual ha sido su resultado en este periodo de tiempo que tiene de estar orientada a la micro, pequeña y mediana empresa. Considerando el curso "**Planeación PyME Metodología del Empresario**", principal producto de la empresa, que se ha impartido abiertamente a representantes de diversas empresas en un mismo foro, se tiene la siguiente información en cuanto a descuentos otorgados y fechas en las que se han hecho valer:

DESCUENTOS A PRECIO DE LISTA - CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO									
Estructura de Precios	AÑO 2004 (11 Mar - 1 Dic 2004)			AÑO 2005 (24 Feb - 1 Oct)			200-2005 (11 Mar 2004 - 1 Oct 2005)		
	Mínimo otorgado	Máximo otorgado	Fechas aplicado (% del total)	Mínimo otorgado	Máximo otorgado	Fechas aplicado (% del total)	Mínimo otorgado	Máximo otorgado	Fechas aplicado (% del total)
Descuento por Pronto Pago	10%	15%	83.33%	10%		57.14%	10%	15%	69.23%
Descuento por Cantidad	15%	23.5%	50.0%	NA			15%	23.5%	23.08%
Descuento Especial	5%	50%	66.67%	20%	68.8%	85.71%	5%	68.8%	76.92%
Descuento Comercial	34.2%		16.67%	NA			34.2%		7.69%
Precio Promocional	15%		33.33%	15%	52%	100%	15%	52%	69.23%
Invitados (Gratuito)	100%		66.67%	100%		57.14%	100%		61.54%

NA – no aplicado

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al *descuento por pronto pago*, el cual como se mencionó anteriormente hace referencia a un descuento en el precio de lista al cual el participante se hace acreedor si paga oportunamente antes de una fecha determinada, si se considera toda la experiencia que ha acumulado la empresa desde que lanzó el curso en Marzo del 2004 hasta Octubre del 2005, que es el último mes que contempla esta evaluación, se identifica un rango reducido entre la magnitud del el descuento mínimo y el descuento máximo que se han aplicado (de 10 a 15 por ciento de descuento otorgado). Por otro lado, destaca el hecho de que en aproximadamente el 70 por ciento de las fechas en que ha sido impartido el curso, se ha hecho valer este tipo de descuento; es preciso recordad que este precio se ofrece al público en general.

En cuanto al *descuento por cantidad* o también llamado descuento por grupo, el cual es otorgado cuando contratan el curso más de una persona de la misma empresa, se identifica, en comparación con el descuento de pronto pago, un rango más amplio en cuanto el menor y el máximo descuento que ha aplicado la empresa (de 15 a 24 por ciento de descuento otorgado); por otra parte, se puede decir que este descuento no ha sido muy socorrido por curso, pues solo en poco más del 20 por ciento de las fechas en que se ha impartido el curso ha sido solicitado este descuento.

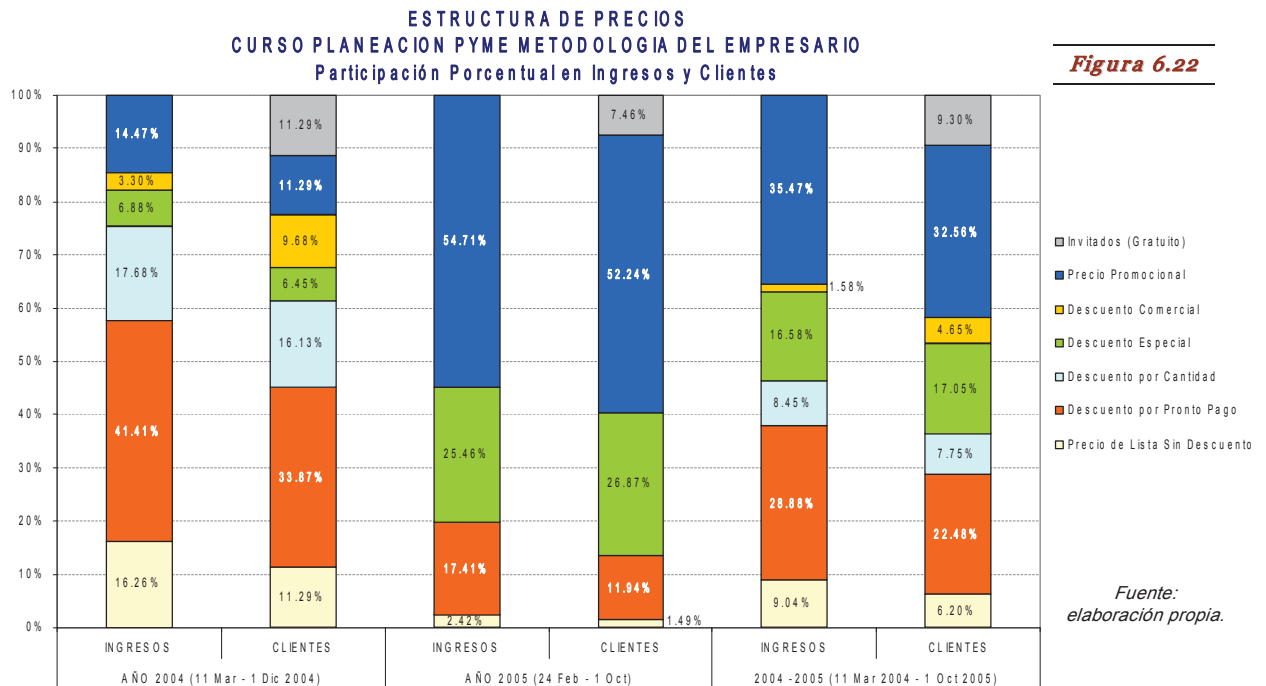


Lo que respecta a los **descuentos especiales** que ha otorgado la empresa, como se mencionó anteriormente, hacen referencia a descuentos que se otorgan por concepto de relaciones públicas o solicitudes especiales; por ejemplo descuentos a recomendados, conocidos de la empresa, prospectos de alianzas estratégicas, posibles clientes potenciales, clientes de la empresa, etc. Por lo mismo de la diversidad de casos en los cuales se puede otorgar un descuento especial, se identifica en la tabla anterior un rango demasiado amplio respecto al menor descuento otorgado y el máximo descuento otorgado (de 5 a 69 por ciento de descuento otorgado). Es de llamar la atención que el descuento máximo que se ha otorgado bajo el concepto de descuento especial es demasiado grande, incluso es el descuento mayor que ha otorgado la empresa en su historia (sin considerar los invitados); así mismo el descuento mínimo otorgado bajo este concepto, también ha representado el menor descuento que ha aplicado la empresa en su historia (sin considerar compradores que pagaron al precio de lista). Otro aspecto que hay que destacar al respecto es que poco más de tres cuartas partes del total de fechas en las que se ha impartido el curso, se ha otorgado algún descuento especial; este descuento es el que más se ha mantenido, al aparecer en el mayor número de fechas.

En cuanto al **descuento comercial**, también llamado descuento funcional, es preciso mencionar que solo se ha otorgado una vez; este descuento fue el resultado de considerar un precio especial para una empresa que se encargó de organizar, comercializar y vender el curso en una localidad del interior de la República Mexicana; este descuento fue del orden del 30 por ciento.

En cuanto al concepto de **precio promocional**, este hace referencia a precios del curso derivados de descuentos que NCM ha aplicado por tratarse de eventos especiales, como los precios ofertados a participantes de conferencias, descuentos psicológicos, promoción en Internet, afiliados de alguna cámara en particular, etc. Este concepto, destaca por ser el segundo tipo de descuento que tiene mayor rango entre el descuento mínimo otorgado y el máximo descuento que la empresa ha otorgado (de 15 a 52 por ciento de descuento otorgado); de hecho este descuento del 52 por ciento ha sido el segundo más grande que la empresa ha otorgado desde que lanzó este curso al mercado (sin considerar invitados). Este concepto ha sido utilizado en aproximadamente el 70 por ciento de las fechas en las que se ha impartido el curso.

Lo que respecta a los **invitados**, entendidos como los participantes para los cuales el curso no tiene ningún precio lo que equivaldría a un descuento del 100 por ciento, se identifica que por lo menos una persona invitada ha participado en poco más del 60 por ciento del total de las fechas en las que se ha impartido el curso "Planeación PyME Metodología del Empresario". Cabe mencionar que los descuentos que otorga no son acumulativos; es decir, solo se aplica un descuento específico en la contratación del curso, en el entendido al que tenga derecho y mejor beneficio le represente. Ahora bien, considerando los distintos tipos de descuento (estructura de precios) que han sido ofrecidos por NCM en el curso "Planeación PyME Metodología del Empresario" y los dos años que contempla esta evaluación, a fin de conocer el impacto de estos descuentos en cuanto a participantes e ingresos, a continuación se muestran los resultados, en términos de participación porcentual:





Con base en la figura 6.22, se puede decir que en el año 2004, el precio que consideraba un descuento por pronto pago fue el que generó más ingresos, más del 40 por ciento del total de los ingresos en el año, así mismo fue el que produjo mayor número de clientes, con poco más del 30 por ciento del total de participantes del curso en ese año. Por el contrario, el precio impactado con descuento comercial, fue el que menos ingresos generó, con menos del 5 por ciento del total en el año; por su parte, los descuentos especiales correspondieron al menor número de clientes, representando menos del 10 por ciento del total de participantes del curso.

Respecto al año 2005, a diferencia de lo ocurrido en el año anterior, los precios promocionales son los que prevalecieron para generar más de la mitad de los ingresos del curso en el año; así mismo, más del 50 por ciento de los clientes hicieron valer los precios promocionales. En el otro extremo, se tiene que el precio de lista sin descuento fue representó el menor número de ingreso del año; así mismo, fue éste el que menos clientes promovió, menos del 50 por ciento en ambos casos. En este año también destaca el hecho de que no hubo clientes, y por ende ingresos, derivados de descuentos por cantidad ni descuentos comerciales.

Ahora bien, si se considera toda la experiencia acumulada de NCM, desde que lanzó el curso, 11 de Marzo del 2004, hasta la última fecha en que se impartió el curso y que contempla esta evaluación, 29 de Septiembre del 2005, se identifica que históricamente, en términos generales, el precio promocional ha sido el concepto que ha representado más ingresos para la empresa, más de tres cuartas partes del total de ingresos, y el que más clientes representa, poco más del 30 por ciento del total de participantes del curso.

También, destaca el hecho de que los precios derivados de descuentos por pronto pago, siguen muy de cerca de los precios promocionales en cuanto a ingresos y clientes generados. Al respecto, es importante mencionar que considerando tanto los precios promocionales como los descuentos por pronto pago que ha establecido NCM, han representado la gran mayoría de los ingresos y clientes producidos por el curso en cuestión, más del 60 y del 50 por ciento respectivamente.

Lo anterior es muy importante, ya que independientemente de que los precios promocionales sean los que más ingresos y clientes han generado, como se revisó anteriormente, son estos los que representaron el segundo mayor descuento que ha dado NCM en su historia y han estado presentes en más del 70 por ciento del total de las fechas en las que se impartió el curso; lo cual hace que pensar que posiblemente estos precios promocionales si estimulen la demanda, pero a costa de un sacrificio importante en los ingresos.

En este contexto, a continuación se presenta lo que aparentemente ha dejado de ganar la empresa al ejercer la estructura de precios del curso "Planeación PyME Metodología del Empresario" antes revisada:

DESCUENTOS TOTALES Y PORCENTAJE DE INGRESOS PERDIDOS CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO						
Estructura de precios	AÑO 2004 (11 Mar - 1 Dic 2004)		AÑO 2005 (24 Feb - 1 Oct)		2004-2005 (11 Mar 2004 - 1 Oct 2005)	
	Descuentos totales	% del monto total de ingresos no ganados	Descuentos totales	% del monto total de ingresos no ganados	Descuentos totales	% del monto total de ingresos no ganados
Precio de Lista Sin Descuento	0%	0.00%	0%	0.00%	0%	0.00%
Descuento por Pronto Pago	13.76%	17.29%	10.00%	3.12%	12.61%	8.24%
Descuento por Cantidad	19.74%	11.38%	NA		19.74%	4.11%
Descuento Especial	26.40%	6.46%	41.48%	29.13%	39.00%	20.95%
Descuento Comercial	65.81%	16.62%	NA		65.81%	6.00%
Precio Promocional	15.00%	6.69%	35.34%	48.25%	32.17%	33.24%
Invitados (Gratis)	100%	41.56%	100%	19.50%	100%	27.47%
TOTALES	27.64%	100.00%	38.26%	100.00%	33.60%	100.00%

NA – no aplicado

Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que los descuentos totales se derivan de considerar cual hubiera sido el ingreso teórico si todos los participantes, en cada periodo de tiempo, hubieran liquidado el curso a su precio de lista; con ello, los descuentos totales otorgados, representan la relación del ingreso real generado entre el ingreso teórico al precio de lista. Así mismo, el porcentaje que representa cada descuento del monto total de ingresos que la empresa dejó de ganar, fue calculado considerando la relación existente del monto que dejó de cobrarse por cada descuento entre el monto total de ingresos que no fueron cobrados.



Como se observa en la tabla anterior, en el año 2004, el mayor descuento, sin considerar el ofrecido a invitados, lo representa el descuento comercial y el de menor magnitud lo representa el descuento por pronto pago. Sin embargo, fueron los invitados los que representaron el mayor porcentaje de los ingresos no cobrados, 40 por ciento del monto total no ganado; por el contrario, los descuentos especiales fueron los que menos afectaron los ingresos totales, ya que representaron poco más del 6 por ciento de los ingresos totales que se dejaron de ganar. El descuento total que se ofreció en el año fue cercano al 30 por ciento.

Respecto al año 2005, se tiene que el descuento de mayor magnitud en el año está representado por los descuentos especiales, sin considerar a los invitados, y el menor lo representa el descuento por pronto pago. A pesar de ello, se tiene que los precios promocionales fueron los que más afectaron los ingresos de la empresa, ya que representaron cerca del 50 por ciento del monto total de ingresos que no fueron cobrados; por su parte, el descuento por pronto pago representó menos del 5 por ciento de los ingresos totales que la empresa dejó de ganar. El descuento total que se otorgó en este año fue cercano al 40 por ciento.

Ahora bien, si se considera la experiencia acumulada de la empresa, año 2004 y 2005, se tiene que sin considerar los invitados, el mayor descuento fue proporcionado bajo el concepto de descuento comercial y el menor descuento fue el descuento por pronto pago. Sin embargo, el descuento que tuvo mayor impacto en los ingresos perdidos, fueron los que representan los precios promocionales, ya que resultaron con poco más del 30 por ciento del monto total de ingresos que la empresa dejó de ganar por concepto de descuentos; en el otro extremo, el descuento por cantidad fue el de menor impacto en la pérdida de ingreso, representando menos del 5 por ciento del monto total de ingresos no cobrados.

En cuanto a la conferencia “**Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades**” dado que es una conferencia gratuita cuyo fin es de servir como canal comercial para vender otros productos de NCM, no puede hablarse de descuentos ni de su impacto en términos de ingresos por sí misma.

E) FORMAS DE PAGO, PERIODO DE PAGO Y CONDICIONES DE CRÉDITO

Para toda empresa, es muy importante establecer las opciones que tienen los compradores de los productos para poder pagar sus precios, así como, el periodo de tiempo que tienen para hacer el pago correspondiente y las condiciones de crédito que puede ofrecerles.

En cuanto a las formas de pago, su importancia radica en que representan los medios o canales que usa la empresa para realizar fácilmente transacciones con los compradores. A continuación se muestran las opciones que tienen los clientes de NCM para pagar los productos de capacitación, específicamente hablando de cursos.

FORMAS DE PAGO DE LA UEN CAPACITACIÓN		
Forma	Descripción	
Depósito bancario	Los compradores pueden pagar el curso en un banco, depositando la cantidad correspondiente en una cuenta a nombre de la empresa.	Para ello cuenta con tres opciones bancarias:
Transferencia electrónica	Los compradores pueden pagar el curso, transfiriendo electrónicamente la cantidad correspondiente a una cuenta CLABE de la empresa.	BBVA BANCOMER. BANAMEX. BANORTE.
Cheque	Los compradores pueden pagar el curso emitiendo un cheque con la cantidad correspondiente a nombre de la empresa.	
Efectivo	Los compradores pueden pagar el curso entregando físicamente la cantidad correspondiente (dinero).	
Tarjeta de crédito	Los compradores pueden pagar el curso a través de su tarjeta de crédito. Se aceptan todas las tarjetas de crédito.	Con tarjetas de crédito BANAMEX, pueden pagarlo a 6 meses sin intereses.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, son diversas las opciones que NCM tiene instaladas para facilitar las transacciones con los compradores. En términos generales, puede decirse que la empresa ofrece a sus clientes formas suficientes para pagar los cursos contratados.

En cuanto al periodo de pago, puede decirse que NCM les da a los compradores que deciden pagar vía *depósito bancario, transferencia electrónica, cheque o en efectivo*, la opción de hacerlo hasta dos días antes



de que el curso sea impartido; es decir, dependiendo de la fecha en que la persona contrate el curso será el periodo de tiempo que tiene para pagarlo.

Por otro lado, el periodo de pago se ve más reducido en determinados descuentos que la empresa ofrece, ya que de no liquidarse el curso antes de una fecha estipulada, por lo general una semana antes de la fecha de realización, no se harán válidos éstos.

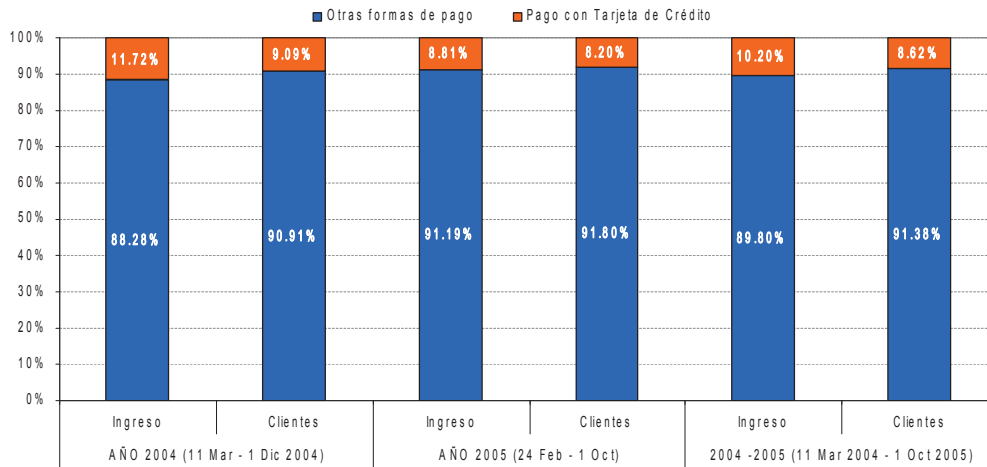
Bajo estas cuatro formas de pago, la empresa ha identificado que la gran mayoría de sus clientes han pagado el curso en fechas muy cercanas al curso en cuestión, independientemente de que hayan realizado su inscripción con mucho mayor tiempo de anticipación a la fecha en que se impartió.

Otro aspecto referente a los compradores que deciden pagar vía depósito bancario, transferencia electrónica, cheque o en efectivo, es que bajo estas formas de pago no se ofrece crédito a los compradores para liquidar el curso mediante pagos parciales en un periodo de tiempo determinado o pagos posteriores a la fecha del curso.

Ahora bien, para los compradores que deciden pagar vía *tarjeta de crédito*, dado que el cargo se hace de manera inmediata a la contratación del curso, no aplica el concepto de periodos de pago; al menos que el pago se realice con tarjeta de crédito Banamex, ya que los compradores tienen la posibilidad de liquidar el curso mediante 6 pagos parciales de manera mensual. Con esta forma de pago pues los participantes están recibiendo crédito por parte de la institución emisora de la tarjeta bajo sus propias políticas; pero en el caso de tarjetas de crédito Banamex, el beneficio adicional que reciben es que su crédito a 6 meses no genera intereses, ya que NCM está absorbiendo ese costo financiero.

Ahora bien, a fin de establecer cual ha sido el impacto de la forma de pago a través de tarjeta de crédito, en la figura 6.23 se presenta la siguiente información referente al curso "Planeación PyME Metodología del Empresario".

FORMAS DE PAGO PARTICIPACION PORCENTUAL USO DE CLIENTES CURSO PLANEACION PYME METODOLOGIA DEL EMPRESARIO **Figura 6.23**



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la gráfica anterior, el uso de la tarjeta de crédito como opción de pago ha sido insignificante en comparación del uso de otras formas de pago como depósito bancario, transferencia electrónica, cheque o efectivo. En el año 2004, el uso de tarjeta de crédito representó poco más del 10 por ciento de los ingresos de la empresa y fue utilizado por poco menos del 10 por ciento de los clientes que contrataron el curso. En el 2005, el comportamiento fue muy similar, ya que del total de ingresos generados y clientes, el pago con tarjeta de crédito representó menos del 10 por ciento para ambos casos.

Si se considera la experiencia acumulada de NCM, se identifica que aproximadamente el 90 por ciento de los clientes prefirieron pagar utilizando otras formas de pago que no fueran tarjeta de crédito, representando así poco menos del 90 por ciento de los ingresos de la empresa.



VI.1.1.3 PLAZA

El elemento plaza de la mezcla actual de marketing de la UEN Capacitación, será considerando como las diversas actividades que la empresa realiza para poner los productos de capacitación al alcance de los clientes meta. Contempla las actividades que ponen los cursos a disposición de los consumidores en el momento y el lugar en donde ellos desean contratarlos. Representa los medios por los cuales los productos de capacitación de la empresa pueden llegar a los clientes meta.

El elemento plaza, también es conocido bajo el concepto de distribución. En este caso, dado que es una empresa esencialmente de servicios orientada a la capacitación; se entenderá como distribución a la cobertura del mercado, es decir, la estructura para hacer llegar los cursos, canales utilizados para poner a disposición los cursos en el mercado. Para ello, se analizarán variables como los canales comerciales para los productos de capacitación, la cobertura territorial de la empresa en la impartición de cursos, ubicaciones de representatividad de la UEN Capacitación, entre otros.

A) INTERMEDIARIOS DE LA UEN CAPACITACIÓN

Como se revisó en la parte teórica del presente trabajo, los intermediarios son personas u organizaciones que hacen llegar los productos desde los productores hasta los consumidores finales. Dado que esta es una empresa de servicios de capacitación, se entenderán como intermediarios a las personas u organizaciones que ponen a disposición del mercado los cursos y conferencias de NCM y que realizan las actividades correspondientes hasta llevar a cabo el evento; es decir, quienes realizan funciones de aproximación de los productos de capacitación, funciones de promoción de éstos y funciones de servicios.

De acuerdo con las funciones que desempeña un intermediario, se puede decir que la UEN Capacitación, hasta el momento no ha desarrollado intermediarios **comercializadores**, es decir, en la experiencia que tiene NCM de atender a PyMEs, no ha desarrollado personas u organizaciones que compren los derechos de propiedad de los productos de capacitación de la empresa para ellos ofrecerlos en el mercado y llevarlos a cabo de manera independiente a NCM, ya sea a través de otros intermediarios o bien que vendan capacitación directamente a los compradores finales. La razón principal por la que no se ha presentado esta situación, es que NCM solamente tiene un curso de su autoría, "*Planeación PyME Metodología del Empresario*", y no está interesado en dejar este producto en manos de otras empresas capacitadoras, si esto implica una desvinculación con la empresa. Sin embargo, en el periodo de tiempo que tiene la empresa atendiendo a las PyMEs, en una ocasión trabajó con una empresa que contrató el curso de capacitación, "*Planeación PyME Metodología del Empresario*", que fue la encargada de comercializar y vender este curso a un mercado en particular; así mismo, se encargó de organizar y llevar a cabo el curso, pero la capacitación fue impartida por personal de NCM; es decir la empresa en cuestión subcontrató el servicio de capacitación. Este curso fue impartido el 27 de Octubre del 2004, en el interior de la República, en la localidad de Iguala Guerrero.

Por otro lado, NCM aún no ha trabajado con intermediarios **agentes**; es decir, no tiene experiencia desarrollando intermediarios que se encarguen de buscar clientes y que negocien en nombre de NCM, sin asumir los derechos del curso, como pueden ser representantes de la empresa o agentes de ventas. En cuanto a intermediarios **facilitadores**, que son aquellos que apoyan en el proceso de llevar a cabo los cursos y las conferencias, sin tener llevar a cabo actividades de negociación, comercialización y ventas de los mismos, puede decirse que la UEN Capacitación cuenta con facilitadores en cuanto a las transacciones de los cursos, que son los **bancos**.

Otro facilitador del que ha hecho uso la empresa, ha sido la *Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)*, ya que ha ayudado en el proceso de poner a disposición de sus afiliados los cursos de NCM, difundiendo información (invitaciones y ofertas) pero no contratando a NCM, ni apoyándolo en materia de negociación y ventas. Otro facilitador ha sido la *Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Morelos*, quien a través de invitaciones para que NCM lleve a cabo conferencias en foros dirigidos a PyMEs, ha permitido poner a disposición de los empresarios locales productos de capacitación de NCM; sin embargo, tampoco a contratado cursos de NCM para sus empresarios y tampoco a comercializado y vendido éstos.

En términos generales, se puede concluir que NCM no ha considerado, ni desarrollado la opción de tener intermediarios comercializadores y agentes para sus productos de capacitación y lograr una mayor eficiencia en la tarea de poner los cursos y conferencias a la alcance de los mercados meta (contactos, experiencia, especialización y escala de operación); tan solo se ha basado en facilitadores. El uso de este tipo de intermediarios podría ayudarle a NCM a generar una importante fuente de ahorros en costos, disponer de un rendimiento mayor, minimizar sus esfuerzos de marketing directo en términos financieros y operación.



B) CANALES DE MARKETING DE LA UEN CAPACITACIÓN (DISTRIBUCIÓN Y VENTAS)

La mayoría de las empresas utilizan intermediarios para hacer llegar sus productos o servicios a los mercados; otras venden sus productos directamente a los clientes finales. En el caso de NCM, se entenderá como **canales de distribución** a aquellos que usa la empresa para exhibir o entregar los servicios de capacitación al comprador.

La UEN Capacitación en sus casi dos años de experiencia atendiendo a las micro, pequeñas y medianas empresas, se ha dedicado a comercializar y vender sus productos de capacitación (cursos y conferencias) directamente a los clientes; como se mencionó anteriormente, la empresa prácticamente no se ha valido de intermediarios activos que se interpongan positivamente entre ésta y los compradores finales del curso. Dicho en otras palabras, la UEN Capacitación no ha constituido canales de distribución, también llamados canales comerciales que le permitan poner sus productos (servicios) de capacitación al alcance de mercados meta o segmentos de PyMEs.

NCM no ha establecido ninguna estructura de negocios o red de trabajo formal que se constituya por un conjunto de organizaciones independientes, que se involucren en el proceso de poner a disposición de los compradores los productos de capacitación de la empresa. No tiene diseñado ningún canal comercial integrado por diversas empresas e individuos a través de los cuales fluyan los servicios de capacitación de NCM hasta el usuario final; es decir no cuentan con organizaciones que tengan derechos, o ayuden a la transferencia de derechos, del servicio de capacitación.

NCM no ha tomado acciones para cubrir la brecha entre ella y los posibles compradores de cursos o productos de capacitación. La UEN Capacitación actualmente trabaja directamente para vender sus cursos al cliente final (PyMEs); no tienen ninguna estructura que parta de la empresa, haga uso de intermediario, y llegue a las micro, pequeñas y medianas empresas que demanden cursos. En este sentido, se puede decir que la UEN Capacitación prácticamente no ha hecho nada para hacer sinergia con los esfuerzos de otras empresas o individuos, para acercar sus productos de capacitación, comercializarlos y venderlos a los clientes meta; no tan solo para que le ayuden a tener presencia, como es el caso de los facilitadores antes mencionados. La realidad objetiva es que hoy en día NCM no cuenta con distribuidores de sus servicios de capacitación, está actuando solo. No tiene intermediarios a quien delegarles una parte de la tarea de vender.

En términos de niveles de canal o también conocido como **longitud de canal**, es evidente que la UEN Capacitación de NCM esta operando con un solo canal de marketing, de cero niveles; es decir, esta operando con un canal de marketing directo. Es una empresa de capacitación que vende sus productos (servicios) directamente a los clientes finales a través de diversas herramientas de promoción, las cuales serán analizadas posteriormente. NCM solo se ha basado en esta alternativa para llegar al mercado de las PyMEs, no ha utilizado otras alternativas de canales. La ventaja al respecto de tener un solo canal, canal de marketing directo, está en que obtener información acerca de los clientes finales y ejercer control es más sencillo, ya que en la medida en que se usan canales más largos al aumentar los niveles (intermediarios), estas funciones se vuelven más difíciles.

Como se ha dicho, la función principal de un canal de marketing o distribución es llevar los bienes o servicios de la empresa oferente original a los consumidores. En este sentido NCM no ha tomado acciones contundentes para superar factores de tiempo y plaza (lugares), principalmente, que separan los servicios de capacitación e la empresa de quienes los necesitan o los quieren, PyMEs.

En cuanto a los **flujos de canal**, o funciones, dado que la UEN Capacitación no tiene instalados de manera formal canales de distribución o comerciales, se pierde de funciones importantes que normalmente desempeña un intermediario. No tiene canales con **funciones de flujo hacia adelante**, principalmente en cuanto actividades de promoción que desarrollen y diseminen comunicaciones convincentes para estimular la compra.

Tampoco tiene canales con **funciones de flujo hacia atrás**, fundamentalmente en cuanto actividades de emisión de pedidos o contratación de cursos a NCM.

Por ende, la empresa no cuenta con canales de **funciones de flujo en ambas direcciones (adelante – atrás)**. Es decir, al no tener intermediarios, no le resulta tan sencillo llevar a cabo actividades específicas como las informativas, en cuanto a reunión de información de clientes, competidores potenciales y reales y otros actores y fuerzas del entorno de marketing, ya que no cuenta con la infraestructura necesaria, la cual podría existir si tuviera una estructura de negocios o red de trabajo. Tampoco se le facilitan actividades de negociación, ya que un intermediario le permitiría llegar a acuerdos más efectivos en cuanto a precios y otros términos para que pueda efectuarse la contratación de cursos en distintas plazas. Así mismo, en cuanto a actividades de



financiamiento, no tiene intermediarios que pudieran adquirir los fondos para financiar operaciones para llegar más consumidores finales, a más PyMEs contratantes de servicios de capacitación. Al no tener intermediarios, NCM asume al cien por ciento los riesgos de sus decisiones, tanto financieramente como operativamente; lo cual sería distinto se manejara canales de marketing, ya que sería un riesgo compartido.

Otro canal que va muy ligado con los canales de distribución son los **canales de venta**, a diferencia de los canales de distribución que van de la empresa al mercado meta (exhibiendo o entregando productos o servicios), estos van en ambos sentidos, ya que son aquellos canales que usa la empresa para realizar transacciones, en términos financieros, con los compradores potenciales.

Al no tener canales de distribución definidos, NCM tampoco cuenta con canales que le generen los ingresos correspondientes; los intermediarios en un canal de distribución a su vez pueden fungir como parte del canal de venta pues generan ingresos para la empresa, en el momento en que se generan transacciones entre empresas de un canal se está hablando de un canal de venta.

Con ello, se puede decir que NCM no tiene canales de marketing estructurados formalmente para hacer llegar a los mercados sus productos de capacitación de manera eficiente. En este sentido, la UEN Capacitación para llegar a los mercados meta contundentemente no tiene instalados canales de distribución, para exhibir y entregar sus productos de capacitación a los compradores meta, PyMEs; por ende, tampoco tiene canales de ventas para llevar a cabo las transacciones con dicho mercado meta a través de los intermediarios; sin embargo, si tiene canales de comunicación que le permiten llegar a las PyMEs, estos canales serán analizados a profundidad en el desarrollo del elemento promoción de este trabajo.

NCM no ha logrado establecer sólidamente costos y precios más bajos, ya que no cuenta con canales constituidos por intermediarios que le permitan desplazar algunas funciones hacia ellos; las funciones de comercialización de ventas se pueden desplazar entre los miembros de canales, por lo que resulta más fructífera la operación. NCM no ha logrado ser tan eficiente en cuanto a comercialización y ventas por no contar con canales de marketing estructurados; si los intermediarios son más eficientes que el oferente principal, los costos y precios tienden a bajar y el rendimiento puede ser mayor.

NCM no se ha enfocado a encontrar agencias o representantes locales para llegar a una población concentrada en un área específica. Dado que no tiene segmentado el mercado de las PyMEs, ni productos que atiendan necesidades y deseos específicos de estos segmentos, tampoco tiene canales de marketing (distribución y venta) que le permitan llegar a grupos específicos de micro, pequeñas y medianas empresas.

Puede decirse, que en este tiempo que tiene NCM atendiendo a las micro, pequeñas y medianas empresas, nunca se ha detenido a **diseñar y seleccionar canales**, ni la manera en se utilizan los canales para llegar a mercados meta específicos (estrategias).

Una empresa que atiende distintos mercados, debe usar diferentes canales en cada uno de ellos. Al respecto, la UEN Capacitación, está empeñada en comercializar y vender sus productos de capacitación de la misma manera a todo el universo PyMEs. La razón principal por la que no tiene diseñados ni seleccionados canales, es porque tampoco tiene segmentado el mercado tan diverso y amplio que implica la micro, pequeña y mediana empresa. Es decir, NCM no tiene identificados grupos específicos de PyMEs, que compartan características, necesidades y deseos de compra; por ende, al no tener distintos mercados meta que atender, no tiene canales de marketing estructurados e independientes para poner al alcance de estos grupos sus productos de capacitación.

Es importante mencionar, que para atender un mercado tan grande como lo es la PyME, forzosamente NCM requiere de intermediarios, que constituyan canales de marketing; NCM ha operado como si el mercado de la micro, pequeña y mediana empresa fuera un mercado pequeño en el que comercializar y vender directamente a través de la empresa resultara suficiente. Sus decisiones de marketing han girado entorno a su actividad directa, y personal, de acercar sus cursos a las PyMEs; ya que en caso de tener canales de marketing, éstos afectarían íntimamente a todas las demás decisiones de marketing (precios, promoción, etc.).

Los canales de distribución se determinan principalmente con base en la naturaleza del mercado, esquemas de compra del cliente, y otros factores como el producto, los intermediarios y la empresa en sí. Al respecto NCM no ha analizado de manera concisa el mercado que atiende, y los segmentos de mercado que lo conforman, para poder diseñar y seleccionar canales en función de éstos. La empresa no ha analizado necesidades específicas de clientes (niveles de prestación de servicios de capacitación deseados por segmentos del mercado PyME), no ha establecido objetivos ni restricciones en función de canales, y mucho menos ha identificado (tipo de intermediarios disponibles, número de intermediarios, términos y obligaciones),



ni evaluado las principales alternativas en cuanto a utilizar intermediarios (criterios económicos, control, etc.); por ende tampoco ha seleccionado canales. En pocas palabras, la empresa no está conciente de que canales de marketing le conviene usar, ni de su intensidad de distribución (número de intermediarios), ni de los términos y obligaciones de la estructura, etc.; es decir, NCM no tiene definido un esquema formal y estructurado de comercialización y ventas efectivo a través de intermediarios.

Como se mencionó anteriormente, la empresa actualmente está operando con un canal de marketing de cero niveles (ningún intermediario), o canal de marketing directo en la que ésta comercializa y vende sus cursos directamente a las PyMEs. Este hecho, permiten identificar que la empresa, actualmente esta operando bajo un concepto de distribución exclusiva a profundidad; es decir, la está limitando severamente el uso de intermediarios, quizá por solo tener una plaza, lo cual puede traducirse en que la empresa está manteniendo el control del nivel de servicio de capacitación y de las prestaciones de este servicio ofrecido, está dando trato exclusivo a sus clientes, estableciendo una relación estrecha en la empresa y comercialización y ventas de capacitación a los clientes, pues no tiene intermediarios; aunque también está cargando con el peso de la promoción que esto implica.

NCM está actuando bajo un esquema similar al que manejan las empresas de productos especializados, en la cual ésta conviene en vender sólo a un intermediario en mercado dado. El problema es que esta situación que no se ajusta a la naturaleza de la empresa, pues vende capacitación; en este caso NCM sería en sí mismo la empresa que tiene la exclusividad. NCM requiere distribución selectiva e incluso intensiva, hablando en términos de prestación de servicios de capacitación, siempre y cuando maneje más plazas en el mercado tan amplio que representa la PyME, no como actualmente lo hace atendiendo solamente una plaza (Cd. México).

Si NCM no tiene canales de marketing estructurados, tampoco esta empresa tiene diseñados **sistemas de marketing**, que representen un recurso externo conformado por dos o más canales de mercadeo (distribución y ventas) con determinado número de intermediarios cada uno; lo cual requiere un compromiso entre empresas independientes orientadas a poner al alcance de mercados específicos los productos de capacitación de la empresa (distribución), con la finalidad de establecer relaciones de largo plazo, bajo políticas y prácticas definidas para controlar de alguna manera los cambios continuos y drásticos que pueden tener los canales y para obtener mejores beneficios de ellos.

La UEN Capacitación no cuenta ni con sistemas verticales de marketing (intermediarios actuando como un sistema unificado, cooperación de todos los miembros), ni sistemas horizontales de marketing (empresas no relacionadas entre sí que conjugan recursos y programas para aprovechar una oportunidad de marketing emergente); tampoco cuenta con sistemas de marketing multicanal (cuando una sola empresa utiliza dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de mercado).

C) REPRESENTATIVIDAD DE LA UEN CAPACITACIÓN

Actualmente, la UEN Capacitación de NCM, tiene instalado su centro operativo en la Ciudad de México; el cual a su vez define su único centro de representatividad en el país y de cualquier lugar del mundo. NCM no cuenta con centros de representatividad, sucursales, que dependan de la empresa, que desempeñen las mismas funciones y que estén situados en distinto lugar (nacional e internacionalmente). Así mismo, NCM tampoco cuenta con franquicias o concesiones de derechos de explotación de sus productos de capacitación, actividad o nombre comercial, otorgada por la empresa a una o varias personas en una zona determinada.

La realidad objetiva es que actualmente la UEN Capacitación de NCM opera solamente en la Ciudad de México, no tiene representatividad o ubicaciones en ningún otro estado del interior de la República Mexicana y mucho menos en otros países. Es una empresa Nacional, que atiende al mercado Nacional. La empresa solo tiene una plaza dentro de un mercado tan amplio que representa la PyME; no cuenta con una red de negocio que vincule distintas plazas.

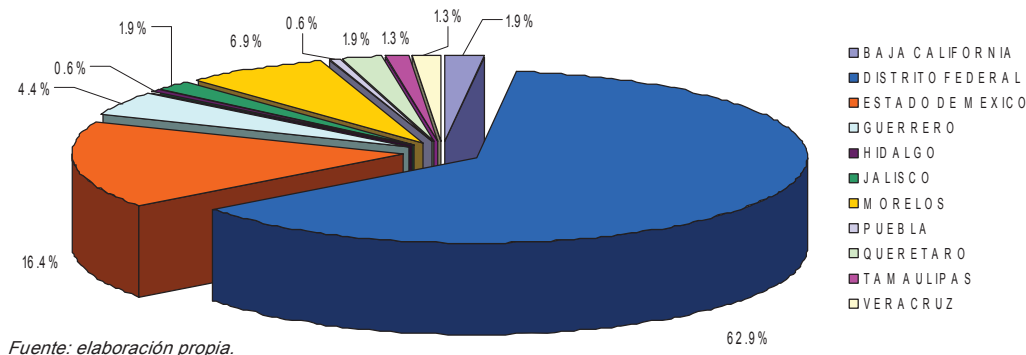
Esta empresa no ha tomado ninguna acción contundente para inundar otras plazas del país y del extranjero; independientemente de que tiene clientes de diversas partes de la República Mexicana, pero que se han capacitado en el Distrito Federal, por la falta de representatividad en su localidad.

En este contexto, se puede decir que dado que su única oficina representativa se encuentra en la Ciudad de México, su principal área de influencia, en cuanto a clientes de capacitación se refiere, es la zona metropolitana del Valle de México, Distrito Federal y Estado de México, y algunos estados circundantes; como ejemplo se muestra la participación porcentual de clientes por estado de la República Mexicana:

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE CLIENTES DE CURSOS POR ENTIDAD FEDERATIVA

(Marzo 2004 a Octubre 2005)

Figura 6.24



Cabe mencionar que dichos clientes han sido resultado de actividades de comercialización (promoción) y ventas que se han llevado a cabo desde la Ciudad de México, ya que como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con representantes en el interior de la República Mexicana, y tampoco a llevado a cabo iniciativas formales para abrir plazas en distintas ciudades del país. A pesar de no contar con centros de representatividad, han asistido clientes de otros estados a capacitarse al Distrito Federal, donde se organiza y lleva a cabo el curso, lo cual habla del atractivo de la oferta de capacitación; lo anterior, permite inferir que si NCM tuviera centros de representatividad en otras ciudades los resultados serían mucho mejores.

La UEN Capacitación de NCM definitivamente si tiene la capacidad de tener una **cobertura territorial** mucho mayor, tiene la capacidad de impartir más cursos fuera de la Ciudad de México, nacional e internacionalmente, pues cuenta con elementos para hacerlo de manera exitosa, tiene productos de calidad con atributos diferenciadores (características y beneficios), precios competitivos que pueden mejorarse, un esquema de negocio definido, estructurado y experimentado (“Know How”) y personal de primer nivel y en general muchas áreas de oportunidad en términos de marketing; no cuenta con una cartera de productos de capacitación amplia, pero que en definitiva puede desarrollar.

Actualmente la UEN Capacitación no está operando al cien por ciento de su capacidad, está subutilizando su potencial (capacidad productiva) para impartir determinado número de cursos por mes, tiene tiempo de sobra; una de las principales causas se debe a no contar con canales de marketing (distribución y venta) que le permitan a través de intermediarios poner al alcance de las PyMEs sus productos de capacitación, lo cual se relaciona directamente con la ausencia de más plazas en las cuales tener presencia y participación, llevando la capacitación de NCM a esos lugares específicos. NCM no ha expuesto su oferta en otros lugares por lo que los resultados obtenidos en materia de comercialización y ventas no han sido satisfactorios; ya que como se dice coloquialmente, el que no enseña, no vende. Hoy en día, NCM opera y orienta sus esfuerzos de marketing esperando que los clientes, en especial los de la zona de influencia de la empresa, se decidan a capacitarse con productos de la empresa en la Ciudad de México, esquema muy cómo pero que no ha dado los resultados deseados. La UEN Capacitación no ha tomado acciones para acercarse a las PyMEs con necesidades y deseos de capacitación, que no conocen la oferta de productos de capacitación de la empresa, por estar concentradas en lugares que no están dentro del área de influencia actual de NCM.

La UEN de Capacitación, no se ha detenido a analizar factores de producto, factores de costo, factores de entorno y factores estratégicos, para tomar decisiones en cuanto a plazas ha atender y mediante qué canales hacerlo; es decir, no ha estudiado formalmente la posibilidad de atender otras plazas, ni ha analizado de forma correcta la relación beneficio/costo que puede tener la empresa si lleva acabo iniciativas para tener otros centros de representatividad y por ende mayor cobertura territorial. Una estrategia de plaza o distribución, evoluciona en respuesta a oportunidades y condiciones de mercado locales; la UEN Capacitación de NCM, de manera inconsciente ha hecho caso omiso a la oportunidad latente de extender su área de influencia atendiendo distintas localidades.

D) ESQUEMA DESCRIPTIVO DEL ELEMENTO PLAZA DE LA UEN CAPACITACIÓN

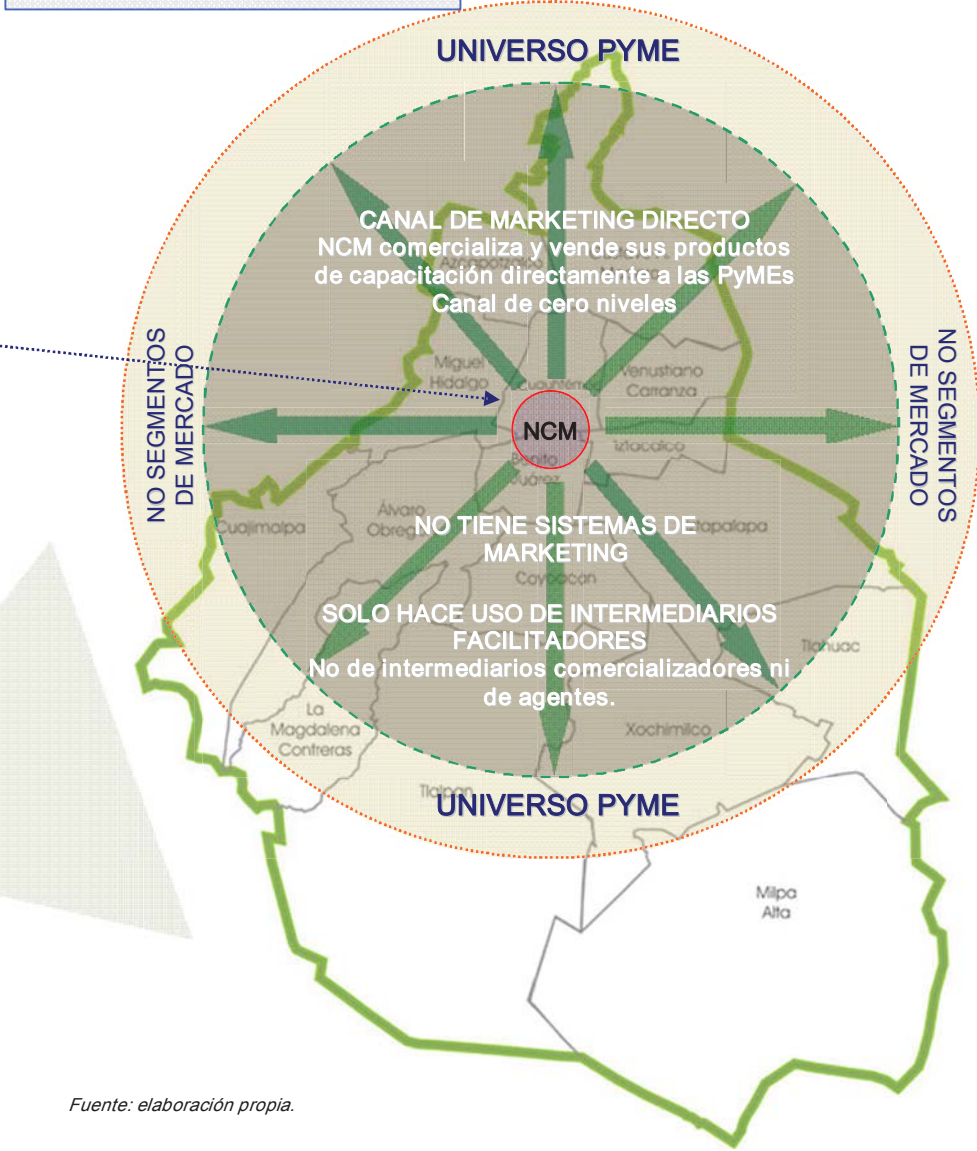
Integrando la información anteriormente citada y analizada, en la figura 6.25 se presenta a manera de resumen, un esquema descriptivo, que define puntualmente cual es la situación del elemento plaza de la mezcla de marketing actual de la UEN Capacitación de la empresa en estudio.

ELEMENTO PLAZA UEN CAPACITACIÓN SITUACIÓN ACTUAL DE MARKETING



UN SOLO CANAL DE MARKETING

Figura 6.25



Fuente: elaboración propia.





VI.1.1.4 PROMOCIÓN

Parte fundamental en el desempeño de una empresa, es la manera en que se comunica con sus mercados meta; es decir, la manera en que se promociona. En el presente trabajo, se entenderá como promoción al elemento de la mezcla de marketing que se utiliza para informar y convencer al mercado en relación a los productos de capacitación de la empresa; es decir, a las formas de comunicación que tiene la UEN Capacitación con el mercado PyME.

Se contemplarán todas las actividades que lleva a cabo la empresa para comunicarse con el mercado PyME a fin de facilitar directa o indirectamente intercambios, venta, en materia de capacitación. La promoción está orientada a informar, persuadir y recordar a los consumidores potenciales sobre un producto o servicio; en este contexto, se analizarán todos los esfuerzos de promoción de NCM que ha realizado para tratar de influir en la opinión y generar respuestas en el mercado PyMEs que se traduzcan en contratación de sus productos de capacitación, en especial de sus cursos.

Para ello, en este análisis se estudiarán variables o herramientas que constituyen el elemento promoción, como publicidad, promoción de ventas, fuerza de ventas, relaciones públicas, marketing directo, entre otras; fundamentalmente respecto a los productos de capacitación más representativos de la empresa.

A) CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA UEN CAPACITACIÓN

Como se mencionó anteriormente, la promoción incluye todas las actividades que la empresa realiza para comunicar y promover sus productos en el mercado meta; actividades que comunican los méritos de los productos y persuaden a los clientes meta para que los compren. En este sentido, se puede decir que la UEN Capacitación ha realizado distintas tareas con la finalidad de influir en las micro, pequeñas y medianas empresas a favor de la empresa, en cuanto a contratación de capacitación. NCM está consciente de que no importa que tan bien tenga desarrollados sus productos de capacitación, ni de que tan efectivos sean los precios que maneja, o la manera en que los ponga al alcance del mercado, si no lleva a cabo actividades de promoción; ésta es una de los elementos más importantes de su mezcla de marketing.

Los canales de comunicación de NCM, han sido estructurados con la finalidad de conectar a la empresa con el mercado PyME, tratando de apoyar la actividad de hacer llegar los productos de capacitación de la empresa a este mercado. Es importante mencionar que los canales que ha utilizado la empresa para entregar mensajes a los compradores de capacitación y recibir mensajes de ellos, ha sido con mira a atender un mercado amplio; es decir, los canales de comunicación han sido empleados para atender al universo PyME de manera generalizado, y no se han hecho esfuerzos para comunicarse con grupos específicos de micro, pequeñas y medianas empresas que compartan características, necesidades y deseos en materia de capacitación (segmentos de mercado).

En cuanto a canales de comunicación puede decirse que NCM ha utilizado medios como periódicos, revistas, correo directo, correo electrónico, teléfono, carteles, volantes, Internet, entre otros, para poder llegar a las PyMEs; así mismo, se ha valido de su imagen como empresa, de la imagen de su personal, del nivel de alto desempeño y calidad de los eventos que lleva a cabo y del nombre de instituciones de prestigio para entregar mensajes al mercado y recibir mensajes de éste.

En términos generales, se puede decir que NCM se ha caracterizado fundamentalmente por utilizar **canales de comunicación de diálogo**. Es decir, la UEN Capacitación ha empleado canales que le permiten hacer llegar mensajes a las PyMEs y recibir información de estas; dicho de otra manera, canales que hacen un llamado a la acción. Dado que los productos de capacitación son prácticamente servicios, intangibles, le resultaría un esfuerzo de poco alcance a NCM si utilizara **canales de monólogo**, en los que solo se hacen llegar mensajes al posible comprador, pero que no permiten recibir información directamente de él.

También es importante reconocer, que esta empresa ha hecho un esfuerzo importante por entender el proceso de comunicación que implica la promoción de sus productos de capacitación. NCM se ha preocupado por utilizar distintas herramientas de comunicación, en cuanto a mensajes y medios, para tratar de llegar al público meta; NCM ha invertido recursos en comunicar mensajes, codificándolos tomando en cuenta la forma en que las PyMEs podrían decodificarlos, ha invertido recursos en tratar de utilizar medios que permitan transmitir estos mensajes para que lleguen eficientemente al mercado y en tratar de desarrollar canales de retroalimentación para monitorear las respuestas de los mensajes; esto con el principal objetivo de comercializar y vender sus productos de capacitación y de entender la naturaleza del mercado que atiende.



B) MEZCLA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING ACTUAL

La mezcla de comunicaciones de marketing consiste fundamentalmente en la combinación de elementos de cinco modos de comunicación o promoción, siendo estos: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo. Al respecto, NCM ha combinado varios elementos y de distintas formas con la finalidad de obtener resultados deseados, principalmente hablando en términos de ventas. NCM ha tratado de buscar los elementos promocionales necesarios para lograr en su conjunto mejores resultados de los que se podría obtener usándolos de manera independiente.

Tal es la importancia que representa la promoción para la UEN Capacitación de NCM, que las actividades de marketing que ha desempeñado en mayor medida desde su orientación a atender a las PyMEs, son la promoción misma; inclusive, dado que sus objetivos han girado en torno a la promoción, esta empresa ha descuidado en cierta manera otros elementos, como el desarrollo de productos de capacitación, ajuste de precios, diseño de canales comerciales, entre otros.

En este contexto, puede decirse que la UEN Capacitación de NCM, de todos los elementos que conforman su mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción), en el que a recientes fechas le ha invertido más recursos para establecer un plan creativo general es la promoción; aunque cabe destacar que a pesar de ello, NCM no ha alcanzado los resultados esperados. Este comportamiento es normal, ya que la promoción es uno de los elementos clave en la estrategia de mercados, si una empresa no se promociona o no comunica lo que hace, no obtendrá resultados.

Como se mencionó anteriormente, respecto a los esfuerzos que ha hecho la empresa en materia de promoción, en términos generales, ha operado con una mezcla de comunicación o promoción orientada a atender a las PyMEs en general; esta orientación la ha llevado a utilizar canales que impactan al público en general, aunque empresarial, pero no ha segmentado específicos del mercado tan amplio que actualmente atiende. En términos coloquiales puede decirse que la empresa se ha promocionado para impactar dispersamente el mercado; sin afinar la puntería en grupos específicos de PyMEs, lo cual podría traerle mejores resultados. A continuación, se describirán las herramientas de comunicación de las que ha hecho uso NCM, en mayor o menor medida, para llegar a las PyMEs (mezcla promocional), en materia de capacitación abierta (participantes de distintas empresas en un mismo foro establecido por la empresa).

MEZCLA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING (MEZCLA PROMOCIONAL) - CAPACITACIÓN ABIERTA

Tipo	Publicidad	Promoción de Ventas	Relaciones Públicas	Ventas Personales	Marketing Directo
Cursos	<ul style="list-style-type: none"> Anuncio impreso y difundido (periódico). Volantes. Encarte (revista y periódico). Cartel o "Poster". 	<ul style="list-style-type: none"> Descuentos y promociones. Financiamiento de bajo interés. Cupones (revista). Vinculaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Cabildeo. Eventos (conferencias y otros). Publicaciones (revista). 	NA	<ul style="list-style-type: none"> Telemarketing. Correo por fax. Correo Directo (cartas). Correo Electrónico. Bases de datos (clientes).
Conferencias	<ul style="list-style-type: none"> Anuncio impreso y difundido (revista). 	<ul style="list-style-type: none"> Cupones (revista). Promociones. Vinculaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Cabildeo. Eventos. Publicaciones (revista). 		<ul style="list-style-type: none"> Correo Electrónico

NA – no aplicado

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, son diversos los métodos de promoción de los que ha hecho uso NCM para vender sus productos de capacitación abierta. Así mismo, se identifica que en los cursos es donde más herramientas de promoción se han utilizado. En cuanto a las conferencias, son menos las herramientas de promoción utilizadas en comparación de los cursos; de hecho, algunos de los medios de comunicación son los mismos que se utilizan para promocionar el curso. Es importante mencionar que las conferencias que lleva a cabo NCM, en sí mismas, representan una herramienta de comunicación o promoción para vender los cursos, esto será analizado posteriormente.

Lo anterior, son los elementos que ha utilizado la empresa para promocionar sus productos de la línea de capacitación abierta (impartida al personal de diversas empresas en un mismo foro). En cuanto a la capacitación cerrada (impartida al personal de una sola empresa en sus instalaciones), es importante mencionar que no se han utilizado herramientas de promoción de manera formal para dar a conocer los productos al mercado; la poca capacitación que ha impartido la empresa bajo este concepto se ha derivado de relaciones públicas.



C) ANÁLISIS DE PROMOCIÓN DEL PRODUCTO CONFERENCIA

A continuación, se analizarán los elementos de la mezcla promocional de los cuales ha hecho uso esta empresa para promover y generar participantes principalmente en la conferencia “**Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades**”, que como se revisó anteriormente, es la única conferencia que tiene formalmente definida esta empresa y que ofrece al público en general como producto de capacitación. Lo anterior con la finalidad de conocer cuales han sido los esfuerzos de marketing que ha hecho la empresa para promover esta conferencia y evaluar los resultados que se han obtenido de estos; esto es muy importante, ya que como se ha mencionado y como se revisará a profundidad posteriormente, esta conferencia representa en sí misma un canal de promoción muy importante del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”. Así mismo, se presentarán algunas herramientas de promoción de las que se ha valido la empresa para promoverse a través de otras conferencias, bajo el tema de la planeación, en distintos foros en los que ha participado por invitación.

Publicidad - Producto Conferencia

Como se revisó en la parte teórica de este trabajo, se entiende por publicidad a cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por determinada empresa (patrocinador de publicidad identificado). En este sentido, la UEN Capacitación ha llevado a cabo actividades que implican la presentación de información, fundamentalmente de manera visual e impersonal, relacionada con la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades”.

La única actividad publicitaria que ha llevado a cabo la empresa para promover conferencias es la presentación de **anuncios** (información diseñada por la empresa, que es publicada dentro del contenido de un medio impreso), difundidos a través de una revista especializada llamada “MicroEmpresa Mexicana”, medio impreso orientado a las micro, pequeñas y medianas empresas. Con ello se puede decir que los anuncios si estaban dirigidos al mercado que atiende la UEN Capacitación. Al respecto, cabe mencionar que la empresa no contrató espacios para distribuir los anuncios a través de esta revista. Los anuncios se presentaron a manera de intercambio entre las empresas; es decir, NCM se encargaba de colaborar con la revista escribiendo artículos especializados en temas de negociación, planeación y tecnología de información y a cambio de ello la revista publicaba anuncios de la empresa.

Los anuncios que se publicaron para promover la conferencia “**Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades**”, fueron diseñados por el personal de NCM y perfeccionados por un asesor externo de publicidad. Estos anuncios impresos informaban al público de las características generales de la conferencia (título de la conferencia, lugar, fecha del evento, horario, expositores, datos para informes e inscripciones, entre otras) en un espacio aproximadamente de 7x27 cm. (1/3 de página tamaño carta); este anuncio en su gran mayoría presentaba texto y pocas imágenes, se imprimía al igual que la revista en selección de color.

A pesar de ser un medio publicitario, el anuncio si presentaba un llamado a la acción; es decir, la persona que leyera la revista, tendría que comunicarse con la empresa a un teléfono en específico para inscribirse y proporcionar una clave que formaba parte del anuncio, para hacer valer la promoción de asistir de manera gratuita; con ello se puede decir que la *publicidad* se combinó con la *promoción de ventas*. Solo un anuncio, el publicado en el mes de Febrero del 2005, a diferencia de los demás, no hacía un llamado a la acción; además, en éste si se cobraba una cuota mínima de recuperación.

Es importante mencionar que la revista “MicroEmpresa Mexicana” se edita mensualmente y es de circulación nacional; ésta tiene 2 años en el mercado, por lo que solo tiene 500 suscriptores y distribuye aproximadamente 10,000 ejemplares en locales abiertos al público en general.⁵⁹ En cuanto a resultados, estos fueron insignificantes para la empresa, considerando las características de la revista, anteriormente citadas. De las siete fechas en las que se impartió esta conferencia en el año 2005, solo se publicó el anuncio para promover cuatro de ellas (57 por ciento del total de fechas impartidas); de estas cuatro fechas de publicación del anuncio, tan solo existió una respuesta en una fecha, que derivó en inscripción para participar en la conferencia, impartida el 16 de Febrero del 2005. Como se mencionó anteriormente, el mes de Febrero del 2005, fue el único número de la revista en el que el anuncio publicado hacía mención de una cuota de recuperación para participar en la conferencia, por lo tanto esta inscripción si se tradujo en un ingreso para la empresa, mínimo y poco representativo (\$150.00).

59 “MicroEmpresa Mexicana” es una revista de circulación nacional que tiene 500 suscriptores y distribuye 20,000 ejemplares en locales abiertos al público en general, como “Sanborns”, “Liverpool” y “Palacio de Hierro”; así mismo distribuye ejemplares en “Mexicana de Aviación” (2005).



Otro aspecto que enfatiza los resultados tan insignificantes que produjo el anuncio publicado en la revista citada, es el hecho de que la conferencia es una fuente que permite generar ingresos indirectamente, pues es un canal de promoción del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, lo cual se revisará posteriormente. En este contexto, se puede decir que a pesar de que este canal no costó, económicamente hablando, al no generar participantes en las conferencias, que pudieron convertirse en clientes de cursos, y al haber consumido otros recursos como el tiempo y trabajo que se invirtió en el desarrollo de artículos para obtener el beneficio de publicar los anuncios sin gasto alguno, se puede decir que fue un canal no rentable. Actualmente, la empresa rompió relaciones con esta revista, debido a los resultados tan desalentadores obtenidos; estos resultados pudieron deberse al poco impacto que en un momento dado pudo tener la revista en el público, o bien a aspectos relacionados directamente con NCM, en cuanto a diseño del anuncio.

Promoción de Ventas - Producto Conferencia

Como se revisó en la parte teórica de este trabajo, se entiende como promoción de ventas a diversos incentivos a corto plazo que animan a probar o comprar un producto o servicio. Al respecto, se puede decir que la UEN Capacitación, ha utilizado diversas herramientas a fin de estimular, principalmente en el corto plazo, que mayor número de personas (empresas) se inscriban y participen en la conferencia “**Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades**”. La promoción de ventas que utiliza esta empresa, respecto a su conferencia, está orientada a generar respuestas más intensas y rápidas entre las PyMEs que tienen la necesidad de incrementar sus utilidades. NCM ha utilizado la promoción de ventas en sus conferencias, para lograr efectos a corto plazo, impulsando mayores inscripciones.

En cuanto a esta conferencia, las herramientas de promoción de ventas de las que ha hecho uso la UEN Capacitación, contempla actividades como insertar *cupones* en una revista especializada y *vínculos* con una organización empresarial.

Los *cupones* (material diseñado e impreso por la empresa, que llama a la acción de quien lo posee para hacer valer derechos promocionales que le confiere su posesión) que ha utilizado la empresa para promover la conferencia, han sido una de las principales fuentes de participantes; ya que han sido utilizados para promover el 85.7 por ciento de las fechas en las que se han impartido conferencias, desde la fecha de su lanzamiento, 16 de Febrero del 2005, hasta el mes que contempla esta evaluación, Octubre del 2005. Los resultados se muestran a continuación:

CONFERENCIA LOS 10 PASOS PARA PLANEAR EN TU EMPRESA E INCREMENTAR TUS UTILIDADES									
UTILIZACIÓN DEL CANAL		2005						EVALUACIÓN TOTAL ¹	EVALUACIÓN PROMEDIO ¹
FECHAS DE IMPARTICIÓN DE LA CONFERENCIA EN LAS QUE SE UTILIZÓ EL CANAL		16-Mar-05	13-Abr-05	18-May-05	15-Jun-05	17-Ago-05	22-Sep-05		
CUPÓN DE DESCUENTO	Medio Utilizado	Revista	Revista	Revista	Revista	Revista	Revista		
	Nombre del Medio Utilizado	Entrepreneur	Entrepreneur	Entrepreneur	Entrepreneur	Entrepreneur	Entrepreneur		
	Número de cupones	2500	2500	2500	2500	2500	3700	13700	
	Personas Inscritas	91	102	66	70	57	26	321	
	Asistentes a Conferencia	NI	46	32	39	40	18	175	
	Ingreso Canal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Gasto Canal	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,250.00	\$ 6,800.00	\$ 2,400.00	\$ 29,050.00	\$ 5,810.00
	Personas Inscritas / Número de cupones	3.64%	4.08%	2.64%	2.80%	2.28%	0.70%	2.34%	2.34%
	Asistentes a Conferencia / Número de cupones	NI	1.84%	1.28%	1.56%	1.60%	0.49%	1.28%	1.28%
	Asistentes a Conferencia / Personas Inscritas	NI	45.10%	48.48%	55.71%	70.18%	69.23%	54.52%	54.52%
Ingreso Canal / Gasto Canal	0	0	0	0	0	0	0	0	
Áreas de Distribución ²	D. Gustavo A. Madero	D. Alvaro Obregón	D. Azcapotzalco	D. Tlálpán	D. Azcapotzalco	D. Álvaro Obregón			
Delegaciones del Distrito Federal (D)	D. Iztacalco	D. Benito Juárez	D. Coyoacán	D. Venustiano Carranza	D. Benito Juárez	D. Benito Juárez			
y Municipios del Estado de México (M)	D. Iztapalapa	D. Cuauhtémoc	D. Tlauhac	M. Ecatepec	D. Coyoacán	D. Cuauhtémoc			
	M. Naucalpan	D. Miguel Hidalgo	D. Xochimilco		D. Gustavo A. Madero	D. Miguel Hidalgo			
	M. Tlaxiáhpan				D. Iztapalapa	D. Venustiano Carranza			
					D. Miguel Hidalgo	M. Tlaxiáhpan			

NI - No existe información comprobable.

1 - Evaluación Total y Evaluación Promedio sin considerar evento del 16 de Marzo del 2005, por falta de información completa.

2 - Cupones distribuidos proporcionalmente.

Fuente: elaboración propia.

Los cupones utilizados para la conferencia, son distintos a los cupones que se utilizan convencionalmente. Es decir, los cupones que ha diseñado NCM no son parte de un anuncio que se corta, o de una invitación, sino que son una impresión en selección de color en un cuarto de hoja tamaño carta, de papel couche de 135 gr., en la que se definen las características generales de la conferencia (título, fecha, lugar, duración, horario, expositores, etc.); este cupón está estructurado en su mayor parte por texto. Un elemento importante de este cupón es el filtro de prospectos de clientes; es decir, éste está dirigido solo a dueños de empresas o personas que toman decisiones estratégicas en las empresas donde laboran.



El cupón de promoción, independientemente de que presenta datos para poder contactar la empresa, presenta un *llamado a la acción* muy claro; este corresponde a que el poseedor del cupón tiene que comunicarse a un teléfono en específico para inscribirse y proporcionar la clave que también viene en el cupón, para hacer valer la promoción especial que considera que la persona pueda asistir de manera gratuita a la conferencia. Como se observa en la tabla anterior, todas las veces en las que se utilizó el cupón como canal promocional, se insertó en la revista "Entrepreneur". Esta revista se especializa en el público emprendedor, lo cual es muy cercano al mercado de la empresa, que son las micro y pequeñas empresas.⁶⁰

En términos estrictos, lo que requiere NCM como clientes, son empresas que ya estén operando, en contraste de que esta revista se dirige principalmente a personas que quieren emprender negocios; sin embargo, la revista tiene un público importante que ya tiene consolidadas empresas. Los cupones de asistencia gratuita, se insertaron solo en ejemplares que se distribuyeron a *suscriptores* de la revista. Como se observa en la tabla de resultados, en términos generales, los cupones se distribuyeron en las principales delegaciones del Distrito Federal y algunos municipios del Estado de México.

De la tabla de resultados, sin considerar la promoción que se hizo para la conferencia del 16 de Marzo por falta de información, destaca el hecho de que el número de participantes en las conferencias representan poco más del 2 por ciento de los cupones insertados en la revista. Al respecto es muy importante mencionar que a parte de la promoción del cupón de poder asistir gratuitamente, también se ofrece un beneficio adicional en el que otra persona puede asistir igual sin gasto alguno con el mismo cupón; en este contexto, en términos generales, se puede decir que aproximadamente el 1.17 por ciento de los cupones representaron respuestas de interés que se convirtieron en inscripciones dobles. El tiempo que tiene de experiencia la empresa, en materia de promoción de conferencias a través de cupones, no ha registrado respuestas negativas o fuera del contexto de lo que promueve el cupón.

Ahora bien, una cosa es que se inscriban para participar en el curso, y otra muy distinta es de que esas personas inscritas en verdad asistan a la conferencia. En este sentido, se identifica que poco más del 54 por ciento de las personas que se inscriben a la conferencia, asisten a la misma; a pesar de tener el beneficio de ser una conferencia gratuita y de tener el cupón como que respalda su inscripción.

En términos económicos, promover las conferencias por medio de cupones insertados en la revista, tiene un gasto; este gasto de promoción considera la producción del cupón (impresión) y el gasto de distribuirlo (inserción en revista). Como se ha mencionado, las conferencias en si mismas no representan ingresos para la empresa, ya que son gratuitas; esto podría indicar que lo invertido en la conferencia no se recupera y mucho menos genera un beneficio económico.

Lo cual no es así, ya que si bien es cierto que lo que se invierte en promoción a través de los cupones, para llevar a cabo la conferencia, no se recupera con la realización de la misma; a mediano plazo, sí se recupera. Esto se debe a que la principal función de una conferencia es servir como foro en el cual se puedan convocar personas que son dueños de empresas o que toman decisiones estratégicas, que están interesados en temas de planeación, que tienen la necesidad de incrementar sus utilidades y que de alguna manera están dispuestas a capacitarse; una vez convocado este tipo de personas, la conferencia se convierte en un canal muy importante en el cual la empresa puede promocionar otros productos de capacitación, como el curso "Planeación PYME Metodología del Empresario". Por ello, la rentabilidad del canal va más allá de la operación del evento como tal, pues depende del número de personas que contratan el mismo día de la conferencia, el curso a impartirse en una fecha determinada, lo cual se revisará más adelante.

Ahora bien, lo que respecta a la promoción de la conferencia "Los 10 pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades" por medio de *vínculos* con organizaciones empresariales (unión de una empresa oferente con otra organización para establecer promociones específicas que beneficien a los miembros de dicha organización), se puede decir que desde que la empresa lanzó al mercado esta conferencia, en Febrero del 2005, hasta el momento que contempla esta evaluación, Octubre del 2005, la empresa solo ha promovido su conferencia a través de este canal en el 28.6 por ciento de las fechas impartidas (2 de 6 fechas). Los resultados se muestran en la siguiente tabla. (Ver página 216)

Como se observa en la tabla, el único vínculo con una organización empresarial es el que se ha hecho con la Cámara de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), a través de su delegación nacional ubicada en la Ciudad de México. Este vínculo se desarrolló con su Gerencia de Relaciones Públicas; no se estableció un convenio documentado, pero si una relación de colaboración, que se hizo valer de palabra.

60 "Entrepreneur" es una revista de circulación nacional que tiene 18,000 suscriptores y distribuye 70,000 ejemplares en locales abiertos al público en general, como "Sanborns", "Liverpool" y "Palacio de Hierro" (2005).



CONFERENCIA LOS 10 PASOS PARA PLANEAR EN TU EMPRESA E INCREMENTAR TUS UTILIDADES

UTILIZACIÓN DEL CANAL		2005			
FECHAS DE IMPARTICIÓN DEL CURSO EN LAS QUE SE UTILIZÓ EL CANAL		16-Feb-05	16-Mar-05	EVALUACIÓN TOTAL	EVALUACIÓN PROMEDIO
CANACINTRA	Medio Utilizado	Invitación Afiliados	Invitación Afiliados		
	Cantidad de eventos	1	1	2	1
	Destinatarios	Afiliados	Afiliados	Afiliados	Afiliados
	Personas Inscritas	24	50	74	37
	Asistentes a la conferencia	8	N I	N I	N I
	Ingreso Canal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Gasto Canal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Asistentes a Conferencia / Personas Inscritas	33.33%	-	*	*
	Ingreso Canal / Gasto Canal	-	-	*	*

N I - No existe información completa.

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la conferencia, el apoyo de la CANACINTRA consistía en hacer llegar invitaciones de NCM a los afiliados de la Cámara para que participaran en la conferencia; este canal de promoción estaba gestionado por la Gerencia de Relaciones Públicas de la Cámara. Las invitaciones que se han hecho a los afiliados de la Cámara, para promover 2 de las 7 fechas en las que se impartió la conferencia, estas han llegado a los afiliados a través de la Gerencia de Relaciones Públicas de la CANACINTRA, con apoyo de su departamento de sistemas; ya que prácticamente, las invitaciones se han hecho llegar vía correo electrónico, considerando también como destino las delegaciones que integran la Cámara. Cabe mencionar que NCM no tiene control de este canal, pues no tiene manera de monitorear la actividad de la Cámara en cuanto el envío de invitaciones tanto a afiliados de la Ciudad de México, como a las distintas delegaciones para que éstas a su vez distribuyan la invitación a sus propios afiliados; por ello no se sabe a que número de personas le llegó la invitación.

La invitación a la conferencia, propiamente era una redacción que informa las características generales de la conferencia (título, fecha, lugar, duración, horario, expositores, etc.); así mismo proporcionaba una liga a Internet para ver detalles de la conferencia. Como en el caso de los cupones, en esta invitación estaba diseñada para filtrar a las personas que le interesaban a NCM que asistieran a la conferencia, pues estaba dirigida a dueños de empresas o personas que toman decisiones estratégicas en las empresas donde laboran. Así mismo, la invitación que se hacía llegar a los afiliados de la Cámara presentaba un llamado a la acción. La invitación presentaba datos con los cuales los afiliados podían comunicarse con la empresa; pero más allá de ello, promovía que el afiliado al que le haya llegado la invitación se comunicara a un teléfono en específico para inscribirse y proporcionar una clave que contenía la invitación, para hacer valer de esa manera la promoción especial de asistir a la conferencia gratuitamente por ser afiliados de la CANACINTRA.

Como se observa en la tabla de resultados, si se considera solo el evento del 16 de Febrero del 2005, ya que la conferencia del 16 de Marzo del 2005 no cuenta con información completa debido a la ausencia de registros, se puede decir que poco más del 30 por ciento de los afiliados que se inscriben son los que verdaderamente asisten a la conferencia. Es importante mencionar que al igual que en los cupones, esta invitación no tan solo ofrece a los afiliados el asistir gratuitamente a la conferencia, sino también que tengan como beneficio adicional asistir con otra persona con la misma invitación; por lo tanto el número de respuestas, aproximadamente corresponde a la mitad de los inscritos. NCM no ha registrado en su experiencia respuestas negativas o fuera del contexto de lo que promueve la invitación.

Económicamente hablando, este canal no representa ningún gasto para la empresa, derivado del vínculo con la Cámara, ya que las invitaciones las hace llegar la CANACINTRA por medio electrónico; así mismo, este canal tampoco representa ingresos directamente pues es gratuita, ya que como se revisó anteriormente su función es la de servir como canal de promoción del curso "Planeación PyME Metodología del Empresario", por lo cual los ingresos se generan después de la conferencia, a pesar de que las personas se inscriben al curso en la misma conferencia.

Relaciones Públicas - Producto Conferencia

Las relaciones públicas, en materia de marketing, se orienta a la constitución de diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de la empresa y de sus productos. Lo que respecta a la UEN Capacitación, las relaciones públicas que ha desarrollado la empresa en materia de conferencias, no han sido esfuerzos para favorecer directamente la conferencia "Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades", la cual promueve, organiza y lleva a cabo la empresa, sino para promover su participación con otras conferencias que también tocan el tema de la planeación en eventos que son organizados por otras instituciones.



En este sentido, se puede decir que la UEN Capacitación si ha llevado a cabo actividades para tratar de influir en las organizaciones que tienen poder de convocatoria de PyMEs principalmente a fin de que hagan participe a la empresa en sus eventos por medio de conferencias. Es importante mencionar que NCM no tiene implantado formalmente un programa para desarrollo de relaciones públicas; los esfuerzos que ha realizado en cierta forma han sido ocasionales

NCM ha tratado de gestionar relaciones principalmente con dependencias gubernamentales. La empresa ha impartido conferencias en materia de planeación por invitación principalmente de la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Morelos. Los esfuerzos de la empresa han estado enfocados a posicionarse, a través de conferencias, en foros en los que se congreguen principalmente representantes de micro, pequeñas y medianas empresas, el cual representa un mercado potencial para la empresa; no tan solo por el hecho de hacer llegar el conocimiento de la conferencia a estas personas, sino para prestigiar la imagen de la empresa y poder promover otros productos de capacitación de la misma.

Las relaciones públicas que ha desarrollado la empresa para impartir conferencias en otros foros, distintos al foro que ha desarrollado para su conferencia que tiene formalmente definida, se vincula directamente con la promoción de ventas; es decir, la relación se ha soportado con la promoción, por decirlo de alguna manera, de que NCM imparte las conferencias en los eventos, organizados por otras instituciones, sin ningún gasto para éstas, ya que su participación ha sido por invitación y por que el beneficio que obtiene es presencia, imagen, prestigio y probabilidad de generar ingresos al poder promover ahí otros productos de capacitación.

Se puede decir que NCM prácticamente se ha valido de la herramienta promocional llamada *cabildeo* (gestión de relaciones personales con actividad e intención para ganar voluntades a favor de la empresa) para tratar de tener participación en *eventos* que organizan otras instituciones y poder llegar a las PyMEs. Las conferencias que ha impartido por invitación, en su totalidad se han derivado de esta actividad; si se considera como periodo de evaluación el año 2004 y lo que va del año 2005, se identifica que la empresa ha impartido 3 conferencias específicamente en el Estado de Morelos, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico. Los resultados se muestran a continuación:

CONFERENCIAS DE TEMAS DE PLANEACIÓN IMPARTIDAS EN EVENTOS REALIZADOS POR OTRAS INSTITUCIONES				
UTILIZACIÓN DEL CANAL		2004	2005	
FECHAS DE IMPARTICIÓN DE LA CONFERENCIA EN LAS QUE SE UTILIZÓ EL CANAL		15-Dic-04	18-Mar-05	23-Sep-05
RELACIONES PÚBLICAS	Evento	Foro Regional PyME	Conferencia para empresas de del ramo de la computación	Foro Regional PyME
	Lugar del evento	Temixco, Morelos	Cuernavaca, Morelos	Temixco, Morelos
	Institución organizadora	Gobierno del Estado de Morelos Secretaría de Economía - Delegación Morelos COPARMEX	Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Morelos	Gobierno del Estado de Morelos Secretaría de Economía - Delegación Morelos COPARMEX
	Institución que invitó a NCM a impartir la conferencia	Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Morelos		Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Morelos
	Asistentes a la conferencia	39	7	19
	Ingreso Canal	\$ -	\$ -	\$ -
	Gasto Canal	\$ -	\$ -	\$ -
	Ingreso Canal / Gasto Canal	*	*	*

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, las relaciones públicas que ha desarrollado la empresa para promover la impartición de sus conferencias en foros orientados a las PyMEs, han derivado en la participación de la empresa en eventos empresariales realizados en el Estado de Morelos; la relación se ha mantenido específicamente con la Secretaría de Desarrollo Económico de la entidad. NCM a participado impartiendo conferencias en materia de planeación en foros importantes como el Foro Regional PyME, organizado por el Gobierno del Estado, la Secretaría de Economía y la COPARMEX, este foro convoca a micro, pequeños y medianos empresarios de la región; así mismo, la empresa ha participando impartiendo una conferencia a empresas de la región en el ramo de la computación. Es importante mencionar que estas conferencias no han representado ingresos de manera directa para la empresa, ya que como se mencionó anteriormente, la participación de NCM en estos eventos es por invitación; aunque, en el mediano plazo, si han generado ingresos derivado de la promoción que ha hecho la empresa de su curso "Planeación PyME Metodología del Empresario", aprovechando estos foros. Así mismo, estas conferencias tampoco le han representado gastos significativos.



La relación que ha desarrollado la empresa con la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Morelos, se derivó de la gestión de otra relación que tiene NCM con la Confederación Mexicana de “World Trade Centres”, en específico con el “World Trade Center” del Estado de Morelos; esta relación a su vez se derivó de la relación que tiene la empresa con uno de sus clientes de capacitación, quien participó en determinado momento en el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”.

Por otro lado, en materia de Relaciones Públicas, otra de las herramientas de comunicación de las cuales ha hecho uso la empresa para prestigiarse e indirectamente promover sus productos de capacitación, es la **publicación** de artículos. Como se mencionó anteriormente, la revista “MicroEmpresa Mexicana” tenía un convenio con NCM para que a cambio de que la empresa escribiera artículos para la revista, ésta consideraba un anuncio impreso en su contenido. Al respecto, NCM escribió en el año 2005, diversos artículos en materia de negociación, planeación y tecnología de información, siete artículos en total. Este tipo de promoción no genera respuestas inmediatas, ya que en los artículos no se promociona de manera directa los productos de capacitación de la empresa; sin embargo, dado que en esta revista a parte de los artículos se anunciaba la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades”, daba soporte a la oferta. Lamentablemente, como se revisó anteriormente, el anuncio en sí mismo no produjo respuestas favorables y el impacto que pudo haber tenido la publicación de artículos no es posible medirla.

Venta Personal - Producto Conferencia

Citando la definición estudiada en la parte teórica del presente trabajo, la venta personal es la herramienta de promoción en la que se presenta interacción cara a cara con uno o más posibles compradores con el fin de hacer presentaciones, contestar preguntas y obtener pedidos de los productos. En este contexto, se puede decir que la empresa no ha utilizado formalmente esta herramienta para promocionar sus conferencias; la UEN Capacitación no ha emprendido acciones estructuradas, programadas y orientadas a comercializar sus conferencias utilizando una fuerza de ventas, no cuenta con ella. La UEN Capacitación se ha especializado en mayor grado en utilizar herramientas impersonales y masivas para promover sus conferencias, como la publicidad, promoción de ventas y otros apoyos promocionales; la realidad es que la empresa no se ha tomado el tiempo y los recursos necesarios para promover la venta persona a persona que derivaría en una relación inmediata e interactiva entre la empresa y el posible cliente de capacitación; que le ayudaría a observar reacciones e inmediatamente responder a ellas.

La razón por la cual la empresa no ha tomado acciones de venta personal de esta conferencia, es porque en definitiva las conferencias de NCM no tienen precio; por su función de servir en sí misma como un canal de promoción de otros productos de capacitación como cursos, las conferencias son totalmente gratuitas, a fin de estimular la demanda de ésta y poder estructurar un foro interesante para promover cursos.

Marketing Directo - Producto Conferencia

De acuerdo con lo revisado anteriormente, el marketing directo representa un sistema interactivo que se vale de uno o más medios de promoción para lograr una respuesta mensurable, que se puede medir, y una transacción, venta, en cualquier lugar. Al respecto, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación ha utilizado herramientas de comunicación para hacer llegar mensajes (información), generar respuestas que puedan medirse y lograr la venta (inscripciones) a sus conferencias. La empresa ha utilizado el marketing directo para dar a conocer su oferta de mercado en materia de conferencias y generar respuestas, que en los mejores términos, se traduzcan en inscripciones a la misma.

En cuanto a la conferencia “**Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades**” la empresa ha realizado marketing directo, exclusivamente al hacer uso del *correo electrónico* para hacer llegar información e invitaciones a la conferencia

El uso del *correo electrónico* (sistema de envío y recepción de correo, mensajes promocionales a través de la red – Internet, mediante el uso de una computadora u otro dispositivo electrónico), este ha sido utilizado por la empresa para promocionar aproximadamente el 43 por ciento de las fechas en las que se ha impartido esta conferencia; considerando desde el mes de su lanzamiento, 16 de Febrero del 2005, hasta la última conferencia que contempla esta evaluación, 22 de Septiembre del 2005. Los resultados se muestran en la siguiente tabla. La utilización del correo electrónico, consiste en hacer llegar a través de éste una invitación de la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades” a destinatarios de una base de datos en específico que tiene la empresa. El correo electrónico de invitación, está estructurado por dos elementos principales: el encabezado del correo electrónico y el otro es el cuerpo del correo.



CONFERENCIA LOS 10 PASOS PARA PLANEAR EN TU EMPRESA E INCREMENTAR TUS UTILIDADES						
UTILIZACIÓN DEL CANAL		2005				
FECHAS DE IMPARTICIÓN DE LA CONFERENCIA EN LAS QUE SE UTILIZÓ EL CANAL		16-Feb-05	16-Mar-05	22-Sep-05	EVALUACION TOTAL ¹	EVALUACION PROMEDIO ¹
CORREO ELECTRÓNICO	Bases de Datos Utilizadas	Base de Datos General	Base de Datos General	Base de Datos General	Base de Datos General	Base de Datos General
	Envíos	200000	200000	250000	450000	225000
	Personas Inscritas	46	83	141	187	93.5
	Asistentes a Conferencia	18	NI	60	78	39
	Ingreso Canal	\$ 300.00	\$ -	\$ -	\$ 300.00	\$ 150.00
	Gasto Canal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Personas Inscritas / Envíos	0.023%	0.042%	0.056%	0.042%	0.042%
	Asistentes a Conferencia / Envíos	0.009%	NI	0.024%	0.017%	0.017%
	Asistentes a Conferencia / Personas Inscritas	39.13%	NI	42.55%	41.71%	41.71%
	Ingreso Canal / Gasto Canal	*	-	-	*	*

NI - No existe información comprobable.

1 - Evaluación Total y Evaluación Promedio sin considerar evento del 16 de Marzo del 2005, por falta de información completa.

Fuente: elaboración propia.

El encabezado se refiere a palabras que conforman una idea de interés referente a la conferencia, con la finalidad de que el destinatario se sienta motivado en abrir el correo. En cuanto al cuerpo del correo, se expresa el mensaje completo referente a la invitación que se le hace al destinatario para que participe en la conferencia. El cuerpo del correo, presenta un diseño que integra tanto texto como con imagen, haciendo uso de colores; informa al destinatario las características generales de la conferencia (instituciones promotoras, título, fecha, lugar, duración, horario, expositores, etc.). Así mismo, el cuerpo del correo cuenta con un filtro de prospectos de clientes; es decir, ésta invitación está dirigida solo a dueños de empresas o personas que toman decisiones estratégicas en las empresas donde laboran.

Por otra parte, este correo electrónico presenta los datos a los destinatarios para que puedan contactar a la empresa; una característica particular de la invitación, es que hace un *llamado a la acción*, en el que a la persona que le llegue la invitación vía correo electrónico tiene que comunicarse a un teléfono específico para inscribirse y proporcionar una clave que presenta la invitación para hacer valer la promoción especial que considera que la persona pueda asistir de manera gratuita a la conferencia (*promoción de ventas*).

La empresa ha diseñado en editores específicos el correo electrónico en formato HTML, el cual permite presentarle al destinatario que abre el correo, la información de la conferencia, usando texto, imágenes, fondos, etc.⁶¹ La empresa hace llegar estas invitaciones, a través de un software especializado que le permite enviar correos electrónicos de manera simultánea a distintos destinatarios.

Como se observa en la tabla anterior, en su experiencia que tiene NCM impartiendo la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades” a través del envío de correos electrónicos a destinatarios pertenecientes a una Base de Datos General, de la empresa; esta base de datos pertenece a NCM por intercambio con otras empresas.⁶² La denominada Base de Datos General, contiene en su gran mayoría solo registros de correos electrónicos; es decir no presenta información de quienes son los titulares de esos correos, si son correos de PyMEs o no, si son correos electrónicos nacionales o internacionales y tampoco se sabe si en verdad son prospectos potenciales de participar en la conferencia (750,000 registros aproximadamente). La menor parte de esta base de datos, está compuesta por registros completos de empresas que contienen información como: nombre del contacto, puesto del contacto, razón social de la empresa, dirección, sector económico, giro de la empresa, número de empleados, correo electrónico, página de Internet, teléfono, entre otros (menos de 10,000 registros, entre empresas de la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara).

En cuanto a los resultados de este canal, como se observa en la tabla anterior, se tiene que en la experiencia que tiene la empresa promoviendo su conferencia a través del envío de correos electrónicos, el número de personas inscritas ha sido insignificante en comparación con la gran cantidad de correos electrónicos que se han enviado y peor aún considerando el número de personas que en verdad asisten a la conferencia.

61 HTML, acrónimo de HyperText Markup Language, lenguaje de marcas de hipertexto. En informática, formato estándar de los documentos que circulan en la World Wide Web (WWW). Los documentos HTML contienen dos tipos de información: la que se muestra en la pantalla (texto, imágenes); y los códigos (tags o etiquetas), transparentes al usuario, que indican cómo se debe mostrar esa información.

62 Base de datos, cualquier conjunto de datos organizados para su almacenamiento en la memoria de un ordenador o computadora, diseñado para facilitar su mantenimiento y acceso de una forma estándar. La información se organiza en campos y registros. Un campo se refiere a un tipo o atributo de información, y un registro, a toda la información sobre un individuo.



Ahora bien, es muy importante mencionar que a parte de la promoción de poder asistir gratuitamente, también se ofrece un beneficio adicional en el que otra persona puede asistir igual sin gasto alguno con la misma invitación; este hecho minimiza aún más el impacto de las invitaciones por correo electrónico, pues en realidad las personas que se interesan por la conferencia representan la mitad de las personas que finalmente se inscriben. En cuanto a respuestas negativas, en su experiencia la empresa no ha registrado respuestas negativas o fuera del contexto de lo que promueve su invitación. Por otra parte, aproximadamente el 42 por ciento del total de personas que se inscriben a la conferencia, si asisten a la misma; es decir, más del 50 por ciento de las personas que muestran interés y se inscriben, no asisten a la conferencia a pesar de tener el beneficio de ser un evento gratuito. Es importante mencionar que esta denominada Base de Datos General, ha sido utilizada para promocionar las distintas fechas de conferencia; la empresa no ha utilizado esta base de datos ni ha trabajado con otra para promocionar la conferencia. Además, esta misma base de datos se ha utilizado para promover los cursos de capacitación, como se revisará más adelante. Esto es de considerarse ya que las bases de datos son limitadas y tienen vigencia.

En cuestiones económicas, promover las conferencias por medio de correos electrónicos no representa un gasto significativo para la UEN Capacitación; ya que es un medio electrónico (Internet) que la unidad de negocio utiliza como parte de la infraestructura de la empresa en general. Por otra parte, las conferencias en sí mismas no generan ingresos para la empresa, ya que son gratuitas; salvo en excepciones que se cobra una cuota de recuperación, como se muestra en la tabla de resultados.

En este contexto, se puede decir que directamente (operación del evento), este canal no puede ser medido en términos de rentabilidad, relación "ingresos / gastos de promoción"; aunque indirectamente si genera ingresos para la empresa en el mediano plazo, ya que en sí mismo representa un canal de promoción del curso "Planeación PyME Metodología del Empresario", como se revisará a profundidad en el análisis de promoción de cursos. Como se mencionó anteriormente, la principal función de una conferencia es servir como foro en el cual se puedan convocar personas con un perfil específico (dueños de empresas o que personas que toman decisiones estratégicas), que están interesados en temas de planeación, que tienen la necesidad de incrementar sus utilidades y que de alguna manera están dispuestas a capacitarse; una vez convocado este tipo de personas, la conferencia se convierte en un canal muy importante en el cual la empresa puede promocionar el curso.

Integración de Resultados - Promoción de Conferencias

Hasta este momento, respecto a la conferencia organizada y llevada a cabo por la empresa, "Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades", se estudio a profundidad cada una de las herramientas de promoción de las cuales ha hecho uso la empresa, como la publicidad, promoción de ventas y marketing directo; así mismo, se estudió detalladamente la herramienta que ha utilizado la empresa para promover su participación en con otras conferencias que también tocan el tema de la planeación en eventos que son organizados por otras instituciones (relaciones públicas). Se analizó cada canal de promoción pero de manera independiente; por ello la necesidad, de integrar la información para poder conocer cuál es el impacto de cada canal, en comparación con otros canales utilizados.

En este análisis se considerará exclusivamente la conferencia "**Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades**", ya que es la única conferencia que la empresa tiene definida formalmente y que ofrece al público en general, es la única que se ha impartido constantemente, su promoción está bajo el control de la empresa y debido a que representa una fuente muy importante de clientes para el curso "Planeación PyME Metodología del Empresario".

Partiendo de la integración de la información presentada en el análisis detallado de las herramientas de promoción, en materia de **gastos totales de promoción** por canal empleado en cada conferencia impartida, en la figura 6.26 se muestra una gráfica representativa.⁶³

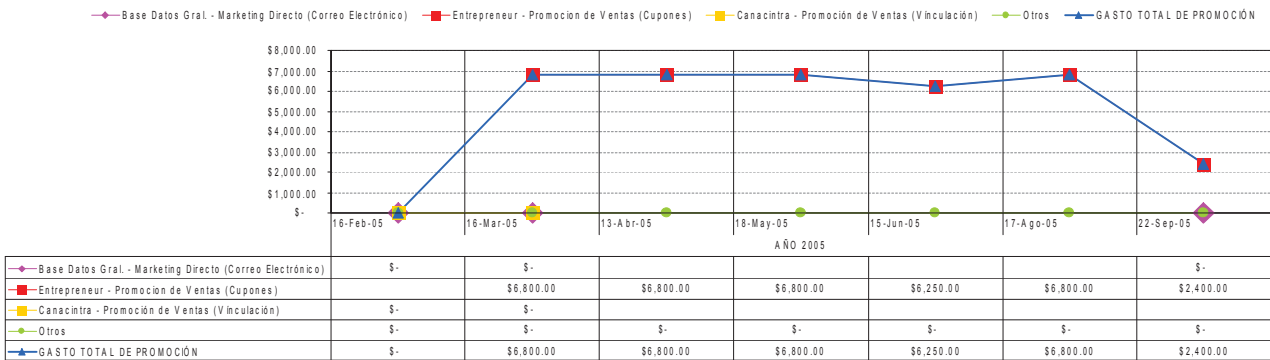
Los gastos de promoción, no son gastos inventariables en términos de número de participantes, como ocurre con los gastos de producción; son gastos en los que se incurre al operar los canales, independientemente de su capacidad para generar participantes. No necesariamente el gastar más en promoción en un periodo de tiempo determinado genera más clientes en la conferencia; en determinado momento sí sucede esto, pero no es una relación directamente proporcional.

63 Gastos – también llamados gastos del periodo o gastos no inventariables. Son los que se identifican con intervalos de tiempo y no con los productos elaborados. Se relacionan con las funciones de promoción, distribución, administración y financiamiento de la empresa. Estos gastos no se incorporan a los inventarios, pero si se llevan al "Estado de Resultados" a través del renglón de gastos de ventas, gastos de administración y gastos financieros, etc., en el periodo en el cual se incurrren.



GASTOS TOTALES DE PROMOCIÓN - POR CONFERENCIA IMPARTIDA
 CONFERENCIA LOS 10 PASOS PARA PLANEAR EN TU EMPRESA E INCREMENTAR SUS UTILIDADES
 (Del 11 Febrero al 22 Septiembre 2005)

Figura 6.26



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la gráfica anterior, el único canal que le ha representado gastos a la empresa asociados a su operación es la *promoción de ventas* hecha a través de *cupones* insertados en la revista “*Entrepreneur*”, los demás canales de promoción no le han costado a la empresa. Por ende, el comportamiento que han descrito los gastos de este canal a través del tiempo es exactamente el mismo que los gastos totales de promoción por conferencia impartida; los gastos totales de promoción, en este caso son exactamente iguales a los gastos incurridos al operar la *promoción de ventas* que hecha a través de *cupones* insertados en la revista “*Entrepreneur*”

De la figura 6.26, se identifica que para la mayoría de las conferencias se gastó lo mismo en su promoción; a excepción de las conferencias impartidas el 15 de Junio y 22 de Septiembre del 2005. Esta última fecha, representa la conferencia en la cual los gastos de promoción fueron menores; este gasto menor, representa aproximadamente un 183 por ciento menos que el gasto de promoción más alto por conferencia en el 2005. En términos generales, se identifica un comportamiento claro respecto a los gastos en los que incurren o no, los canales de promoción a través del tiempo. Conocer los gastos asociados a la operación de los canales de promoción, le permite a la empresa tener información importante para estimar cuales son los esfuerzos de marketing que tiene que hacer en cada canal, en términos de recursos financieros, para generar determinado número de participantes.

Ahora bien, en materia de resultados de la actividad de promoción, considerando desde el lanzamiento de la conferencia al mercado, en Febrero del 2005, hasta la última conferencia que contempla esta evaluación, Septiembre del 2005, se presenta la siguiente información. (Ver página 222)

Si se analiza cada fecha en la que se impartió la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades”, se identifica que se utilizaron diversos canales para promocionarlas, en algunas fechas se utilizaron más canales de promoción y en otras menos canales de promoción; en consecuencia, los resultados difieren en cada conferencia impartida. Como se observa en la tabla de resultados, la empresa ha utilizado formalmente 3 canales distintos para promocionar la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades”, desde la fecha de su lanzamiento hasta el momento que contempla esta evaluación.

El canal que la empresa más ha utilizado para promocionar la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades” es de la *promoción de ventas* que se hace a través de *cupones* insertados en la revista “*Entrepreneur*”; este canal promocionó aproximadamente el 85.7 por ciento del total de fechas en las que se impartió la conferencia. En segundo lugar se encuentra la promoción de *marketing directo* hecha a través de *correos electrónicos* para invitar a personas registradas en una *base de datos general* para que participen en la conferencia; este canal fue utilizado aproximadamente en el 42.86 por ciento de las fechas impartidas.

Ahora bien, en materia de *inscritos por conferencia impartida*, se identifica que la conferencia que contó con mayor número de inscritos fue la impartida el 16 de Marzo del 2005; la mezcla promocional que se utilizó conjuntó la *promoción de ventas* hecha a través de *cupones* insertados en la revista “*Entrepreneur*”, la promoción de *marketing directo* hecha a través de *correos electrónicos*, la *promoción de ventas* que se llevó a cabo a través del *vínculo* con la *CANACINTRA* y otros canales.



CANALES DE PROMOCIÓN - CONFERENCIA LOS 10 PASOS PARA PLANEAR EN TU EMPRESA E INCREMENTAR SUS UTILIDADES

Fecha de realización de la conferencia.	Inscritos (registrados).			Asistentes a la Conferencia.			
	Canales de promoción utilizados por conferencia impartida.	Número de inscritos a conferencia.	%	Canales de promoción utilizados por conferencia impartida.	Número de asistentes a conferencia.	%	Asistentes Conf. / Inscritos Conf.
16-Feb-05	Base Datos Gral. - Marketing Directo (Correo Electrónico)	46	63.0%	Base Datos Gral. - Marketing Directo (Correo Electrónico)	18	64.3%	39.1%
	Canacintra - Promoción de Ventas (Vinculación)	24	32.9%	Canacintra - Promoción de Ventas (Vinculación)	8	28.6%	33.3%
	Otros	3	4.1%	Otros	2	7.1%	66.7%
	Total	73	100%	Total	28	100%	38.4%
16-Mar-05	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	91	40.6%	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	N I	N I	N I
	Base Datos Gral. - Marketing Directo (Correo Electrónico)	83	37.1%				
	Canacintra - Promoción de Ventas (Vinculación)	50	22.3%				
	Otros	0	0%				
Total	224	100%	Total	60	100%	26.8%	
13-Abr-05	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	102	98.1%	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	46	97.9%	45.1%
	Otros	2	1.9%	Otros	1	2.1%	50.0%
	Total	104	100%	Total	47	100%	45.2%
18-May-05	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	66	100%	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	32	100%	48.5%
	Otros	0	0%	Otros	0	0%	*
	Total	66	100%	Total	32	100%	48.5%
15-Jun-05	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	70	100%	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	39	100%	55.7%
	Otros	0	0%	Otros	0	0%	*
	Total	70	100%	Total	39	100%	55.7%
17-Ago-05	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	57	100%	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	40	100%	70.2%
	Otros	0	0%	Otros	0	0%	*
	Total	57	100%	Total	40	100%	70.2%
22-Sep-05	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	26	15.5%	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	18	22.8%	69.2%
	Base Datos Gral. - Marketing Directo (Correo Electrónico)	141	83.9%	Base Datos Gral. - Marketing Directo (Correo Electrónico)	60	75.9%	42.6%
	Otros	1	0.6%	Otros	1	1.3%	100%
	Total	168	100%	Total	79	100%	47.0%

N I - NO EXISTE INFORMACIÓN SUFICIENTE.

EVALUACIÓN TOTAL	Inscritos (registrados)			Asistentes a la Conferencia			
	Canales de promoción	Número de inscritos a conferencia	%	Canales de promoción	Número de asistentes a conferencia	%	Asistentes Conf. / Inscritos Conf.
Sin considerar conferencia del 16 de marzo del 2005 por falta de información.	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	321	59.7%	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	175	66.0%	54.5%
	Base Datos Gral. - Marketing Directo (Correo Electrónico)	187	34.8%	Base Datos Gral. - Marketing Directo (Correo Electrónico)	78	29.4%	41.7%
	Canacintra - Promoción de Ventas (Vinculación)	24	4.5%	Canacintra - Promoción de Ventas (Vinculación)	8	3.0%	33.3%
	Otros	6	1.1%	Otros	4	1.5%	66.7%
	TOTAL	538	100%	TOTAL	265	100%	49.3%

EVALUACIÓN PROMEDIO	Inscritos (registrados)			Asistentes a la Conferencia			
	Canales de promoción	Número de inscritos a conferencia	No. Eventos	Canales de promoción	Número de asistentes a conferencia	No. Eventos	Asistentes Conf. / Inscritos Conf.
Solo se consideran las conferencias (eventos) en los que se utilizó el canal. Sin considerar conferencia del 16 de marzo del 2005 por falta de información.	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	64.2	5	Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	35	5	54.5%
	Base Datos Gral. - Marketing Directo (Correo Electrónico)	93.5	2	Base Datos Gral. - Marketing Directo (Correo Electrónico)	39	2	41.7%
	Canacintra - Promoción de Ventas (Vinculación)	24	1	Canacintra - Promoción de Ventas (Vinculación)	8	1	33.3%
	Otros	1	6	Otros	0.7	6	66.7%
	Por conferencia	89.7	6	Por conferencia	44.2	6	49.3%

Fuente: elaboración propia.



En contraste, la conferencia que se impartió el 17 de Agosto del 2005, fue la que menos inscritos registró; en esa ocasión de manera formal solamente se utilizó como canal de promoción los *cupones* insertados en la revista “*Entrepreneur*”. La conferencia impartida el 16 de Marzo, registró aproximadamente 4 veces el número de inscritos en la conferencia impartida el 17 de Agosto del 2005.

En cuanto al análisis de *asistentes por conferencia impartida*, número de inscritos que efectivamente participaron en el evento; se identifica que la conferencia que se llevó a cabo el 22 de Septiembre del 2005, última conferencia que contempla este análisis, fue la que contó con mayor número de participantes; la mezcla promocional utilizada en esta ocasión la constituyó tanto la *promoción de ventas* hecha a través de *cupones* insertados en la revista “*Entrepreneur*” como la promoción de *marketing directo* hecha a través de *correos electrónicos*. En el otro extremo, se tiene que la primera conferencia que se impartió, el 16 de Febrero del 2005, fue la que menos participantes registró; la mezcla promocional la constituyó la *promoción de ventas* hecha a través de *cupones* insertados en la revista “*Entrepreneur*” y la *promoción de ventas* que se llevó a cabo a través del *vínculo* con la *CANACINTRA*. Curiosamente la última conferencia que contempla esta evaluación, contó con 2.8 veces el número de participantes registrados en la primera conferencia impartida.

Por otro lado, lo que respecta a la aportación de inscritos a la conferencia *por canal de promoción*, considerando la experiencia acumulada de la empresa, para finales del mes de Septiembre del 2005, la *promoción de ventas* hecha a través de *cupones* insertados en la revista “*Entrepreneur*”, es el canal de promoción que más inscritos a la conferencia ha generado; aproximadamente el 60 por ciento del total de inscritos se derivaron de este canal de promoción. En segundo lugar se encuentra la promoción de *marketing directo* hecha a través de *correos electrónicos*; este canal aportó aproximadamente el 35 por ciento del total de inscritos. Sin embargo, si se considera la actividad de cada canal de promoción únicamente en las fechas en las que fue utilizado, se tiene que en promedio, la promoción de *marketing directo* de *correos electrónicos* es la que más participantes ha generado por conferencia impartida; en este contexto, el segundo lugar lo tiene la *promoción de ventas* que hecha a través de *cupones*.

Lo que respecta a los inscritos que efectivamente asistieron a las conferencias, considerando la experiencia acumulada de la empresa, se tiene que el 66 por ciento del total de los asistentes a las conferencias se derivó de la *promoción de ventas* de *cupones* insertados en la revista “*Entrepreneur*”; el segundo lugar lo ocupa la promoción de *marketing directo* de *correos electrónicos*, aportando poco menos del 30 por ciento del total de asistentes a las conferencias. Sin embargo, en promedio, la promoción de *marketing directo* de *correos electrónicos* ha sido el canal que más asistentes ha aportado en las conferencias que ha promovido, en segundo lugar se encuentra la *promoción de ventas* de *cupones* insertados en la revista “*Entrepreneur*”.

Uno de los aspectos más importantes del esfuerzo de marketing en materia de promoción de la conferencia, es la relación que existe entre la cantidad de personas que se inscriben por canal de promoción y el número de personas resultantes que verdaderamente asisten a la conferencia. Como se observa en la tabla de resultados, en términos generales, del total de personas que se inscriben o registran para participar en la conferencia, aproximadamente el 50 por ciento si asiste a ésta.

A nivel de canal de promoción que se utiliza para convocar personas a la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus utilidades”, se puede decir que del total de personas que se inscribieron para participar en dicha conferencia, derivado de la *promoción de ventas* hecha a través de *cupones* insertados en la revista “*Entrepreneur*”, poco más del 54 por ciento efectivamente asistió al evento. Siendo este canal el más confiable de todos los que se han utilizado para promover la conferencia, en cuanto a que las personas que se inscriben a ésta, si asisten.

Lo que respecta a la promoción de *marketing directo* hecha a través de *correos electrónicos* para invitar a personas registradas en una *base de datos general* de la empresa, para que participen en la conferencia; se identifica que del total de personas inscritas aproximadamente el 42 por ciento de estas efectivamente participó en el evento. Este canal ocupa el segundo lugar de confiabilidad en cuanto a personas inscritas que verdaderamente participan en la conferencia.

Así mismo, se identifica que del total de personas que se inscribieron para participar en la conferencia, derivado de la *promoción de ventas* que se llevó a cabo a través del *vínculo* con la *CANACINTRA* haciendo llegar invitaciones a sus afiliados, aproximadamente el 33 por ciento de los inscritos si asistieron a la misma.

También la UEN Capacitación ha utilizado otros canales para promover las conferencias; pero estos han surgido de manera ocasional. En este sentido, dado que estos canales no se han derivado de actividades formales y programadas en materia de promoción, no puede considerarse un canal confiable; a pesar de que registró un porcentaje amplio en cuanto a personas inscritas que asisten a la conferencia.



Continuando con el análisis, de toda la información que se presentó y estudió en secciones anteriores, se puede concluir que la conferencia en sí misma no presenta una relación directa con la actividad económica de la empresa. Es decir, el evento conferencia como tal no genera ingresos para la empresa, por que es gratuita; esto se debe a su función de servir como canal de promoción del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, tema que será analizado a profundidad posteriormente. Por lo anterior, hablando exclusivamente del evento conferencia, la efectividad de un canal de promoción, se puede medir en términos del número de participantes que éste es capaz de generar en la conferencia, y no en términos de los ingresos que el canal de promoción puede generar con su actividad.

En este contexto, tampoco se puede hablar abiertamente de la rentabilidad de los canales de promoción; pues como se revisó anteriormente la rentabilidad de un canal está determinada por la relación “ingreso/gasto de promoción”. Ningún canal de promoción generó ingresos directamente y tan solo la *promoción de ventas* hecha a través de *cupones* insertados en la revista “*Entrepreneur*” representó gastos significativos.

En este caso podría pensarse que todo lo gastado para promocionar la conferencia, a través de los cupones en la revista, no se recuperó; lo cual es cierto en el corto plazo, ya que el impacto de los canales de promoción no se identifica directamente con los resultados del evento, pues no existen ingresos de por medio, pero si se identifica en función de su participación como canal de promoción del curso de planeación. Con la venta del curso en la conferencia misma, se recupera la inversión de la promoción del evento; por ello se hablará de la rentabilidad de los canales de promoción de la conferencia, en el análisis de promoción del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”.

Finalmente, en cuanto a gastos de promoción de la conferencia se refiere, a continuación se presenta información que permite conocer cuanto le ha costado a la empresa generar participantes; esta información se deriva de la relación “gastos de promoción/participantes” por canal de promoción.

GASTOS DE PROMOCIÓN - ESFUERZO DE MARKETING POR PARTICIPANTE LOS 10 PASOS PARA PLANEAR EN TU EMPRESA E INCREMENTAR SUS UTILIDADES (Del 11 Febrero al 1 Octubre 2005) *			
Canal de Promoción	Gastos Totales de Promoción	Número de participantes generados con la promoción	Esfuerzo de marketing por participante
Base Datos Gral. - Marketing Directo (Correo Electrónico)	\$0.00	78	\$0.00
Entrepreneur - Promoción de Ventas (Cupones)	\$29,050.00	175	\$166.00
Canacintra - Promoción de Ventas (Vinculación)	\$0.00	8	\$0.00
Otros	\$0.00	4	\$0.00
TOTAL	\$29,050.00	265	\$109.62

*Sin considerar conferencia del 16 de Marzo del 2005 por falta de información)

Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, no existe una relación directamente proporcional entre el número de participantes y los gastos de promoción realizados; sin embargo, la información presentada en esta tabla, permite a la empresa tener conocimiento importante del nivel de esfuerzo de marketing, hablando en términos de recursos financieros, en el que tiene que trabajar cada canal de promoción para generar participantes.

Considerando el periodo de tiempo que tiene la empresa promocionando su conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades”, desde su lanzamiento al mercado en Febrero del 2005 hasta la última fecha impartida que considera esta evaluación, 22 de Septiembre del 2005, se observa que existen canales de promoción, que sin haber hecho un esfuerzo de marketing, económicamente hablando, estos generaron participantes en las conferencias, como la promoción de *marketing directo* hecha a través de *correos electrónicos*, la *promoción de ventas* que se llevó a cabo a través del *vínculo* con la *CANACINTRA* y otros canales de promoción.

El único canal de promoción que ha requerido un esfuerzo de marketing, económicamente hablando, para poder generar participantes es la *promoción de ventas* hecha a través de *cupones* insertados en la revista “*Entrepreneur*”. Al respecto, se puede decir que para generar un participante en la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades” a través de este canal de promoción, la empresa tiene que invertir una cantidad mínima en comparación con los grandes beneficios que puede obtener de ellos a largo plazo.



En términos generales, se puede decir que el esfuerzo de marketing que ha hecho la empresa para generar un cliente en esta conferencia, considerando todos los canales de promoción de los cuales ha hecho uso, deriva en gastos moderados. Dicho de otra manera, a la UEN Capacitación, las actividades de atraer prospectos y generar clientes para la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e incrementar sus Utilidades”, le han representado en su experiencia un esfuerzo de marketing bajo; lo cual es favorable para la empresa, pues a través de estas conferencias, NCM está en posibilidades de constituir foros potenciales de posibles compradores de cursos, a bajo costo. En la medida en que NCM sea más eficiente no solo en generar inscritos a conferencias, sino en hacer que más de los inscritos verdaderamente asistan, se reducirá el esfuerzo de marketing (gastos de promoción) por participante.

D) ANÁLISIS DE PROMOCIÓN DEL PRODUCTO CURSO

A continuación, se analizarán los elementos de la mezcla promocional de los cuales ha hecho uso esta empresa para comercializar y vender sus cursos; considerando fundamentalmente el estudio del curso “Planeación PyME, Metodología del Empresario”, que como se revisó anteriormente, es el curso que más se ha impartido y más clientes e ingresos ha aportado a la empresa, eje central de su desarrollo. Lo anterior a fin de conocer cuales han sido los esfuerzos de marketing que ha hecho la empresa y evaluar los resultados que se han obtenido de éstos.

Publicidad - Producto Curso

Como se ha revisado, se entiende por publicidad a cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por determinada empresa (patrocinador de publicidad identificado).

En este contexto, la UEN Capacitación ha llevado a cabo actividades que implican la presentación de mensajes (información) pagados, fundamentalmente de manera visual, impersonal y relacionados con los cursos de capacitación que ofrece; en otras palabras, NCM ha contratado espacios para distribuir anuncios a través de diversos medios.

La empresa, en determinado momento eligió esta herramienta de promoción por su cualidad de presentación pública, NCM pensaba que dado que muchas personas recibirían el mismo mensaje relacionado con un curso de capacitación, mayor sería la respuesta; al hacerlo públicamente la empresa pensaba que su producto de capacitación impactaría con una imagen legítima y le sugeriría una oferta estandarizada. Otro aspecto en materia de publicidad, que llevó a NCM a contratarla, fue su aparente capacidad de penetración; la publicidad le resultaba atractiva a la empresa porque podía repetir el mensaje muchas veces y porque aparentemente le brindaría una imagen positiva en cuanto a la percepción del tamaño de empresa y éxito de la misma. La publicidad le permitió a NCM expresarse amplifiadamente, a través del diseño de sus mensajes (texto, color, etc.).

Sin embargo, la publicidad no tuvo los resultados deseados, principalmente por que en este tipo de promoción el público no se siente obligado a prestar atención ni a responder a la publicidad; en esencia la publicidad representa un monólogo frente al público, no un diálogo en el que NCM pueda aportar más elementos para estimular la contratación de sus cursos de capacitación.

Respecto al curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, en materia de publicidad, en su experiencia atendiendo a las micro, pequeñas y medianas empresas, ha utilizado herramientas o canales de promoción como *volantes* repartidos localmente, *anuncios impresos* difundidos a través de periódicos nacionales y *encartes* informativos en revista especializada y periódico distribuidos en áreas específicas.

En cuanto al uso de *volantes* (material informativo diseñado e impreso por la empresa, que se reparte de manera masiva en una zona determinada), éstos fueron fundamentalmente utilizados cuando se lanzó al mercado este curso, en Marzo del 2004. Realmente este canal solo fue utilizado para promocionar el curso en tres fechas en las que fue impartió, esto en el 2004, ya que en el 2005, ante los malos resultados del año anterior no fueron requeridos. Por ello, se puede decir que este canal solo fue utilizado para promocionar el 23.08 por ciento del total de las fechas en las que se ha impartido el curso, de Marzo del 2004 a Octubre del 2005 (13 fechas de curso impartidos). Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

El volante que se utilizó, hace referencia a características generales del curso y solo presentaba información vía texto en media hoja tamaño carta por un solo lado a 2 tintas en papel couche mate de 135 gr. A pesar de que contaba con datos para ponerse en comunicación con la empresa, este volante no tenía ningún llamado a la acción.



CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO

UTILIZACIÓN DEL CANAL		2004				
FECHAS DE IMPARTICIÓN DEL CURSO EN LAS QUE SE UTILIZÓ EL CANAL		11-Mar-04	29-Abr-04	08-Jul-04	EVALUACIÓN TOTAL	EVALUACIÓN PROMEDIO
VOLANTES	Volantes Repartidos	1200	3000	1500	5700	1900
	Respuestas Interés	0	0	1	1	0.33
	Respuestas No interes	1	0	0	1	0.33
	Respuestas Totales	1	0	1	2	0.67
	Respuestas de Venta	0	0	0	0	0
	Participantes Canal	0	0	0	0	0
	Ingreso Canal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Gasto Canal	\$ 906.70	\$ 1,470.10	\$ 385.05	\$ 2,761.85	\$ 920.62
	Respuestas Totales / Volantes Repartidos	0.083%	0%	0.067%	0.035%	0.035%
	Respuestas Interés / Volantes Repartidos	0%	0%	0.067%	0.018%	0.018%
	Respuestas No Interés / Volantes Repartidos	0.083%	0%	0%	0.018%	0.018%
	Respuestas de Venta / Volantes Repartidos	0%	0%	0%	0%	0%
	Participantes Canal / Volantes Repartidos	0%	0%	0%	0%	0%
	Respuestas Interés / Respuestas Totales	0%	*	100%	50%	50%
	Respuestas No Interés / Respuestas Totales	100%	*	0%	50%	50%
	Respuestas de Venta / Respuestas Totales	0%	*	0%	0%	0%
	Participantes Canal / Respuestas Totales	0%	*	0%	0%	0%
	Respuestas de Venta / Respuestas de Interés	*	*	0%	0%	0%
Participantes Canal / Respuestas de Interés	*	*	0%	0%	0%	
Participantes Canal / Respuestas de Venta	*	*	*	*	*	
Ingreso Canal / Gasto Canal	0	0	0	0	0	

Fuente: elaboración propia.

En el 2004, único año en el que se utilizó este canal de promoción, se distribuyeron menos de 6000 volantes, promediando cercano a 2000 volantes por curso promovido. Cabe mencionar que esta distribución se hizo localmente, entregando volantes en establecimientos de zonas específicas de la Cd. de México como Av. Cuauhtémoc, Polanco, Lindavista, Satélite, entre otras, y a personas en general entorno al World Trade Center. Como se observa este canal de promoción generó respuestas insignificantes en relación con la cantidad de volantes repartidos, sin embargo de las pocas respuestas que hubo (2 respuestas), el 50 por ciento fueron de interés, aunque no generaron ventas, en términos de participantes e ingresos. La realidad tan desalentadora de este canal, se manifiesta claramente en los indicadores presentados en la tabla; los volantes no han representado ingresos para la empresa, pero si gastos (producción y distribución del volante), con lo cual se puede decir que este canal en sí mismo solo ha producido pérdidas.⁶⁴ Por lo anterior, es que este canal ya no ha sido utilizado por la empresa; probablemente no sea un buen canal para vender capacitación o bien el proveedor utilizado no fue el correcto o quizá las zonas en las que fueron repartidos no eran las más apropiadas para contactar PYMEs o bien el diseño del volante no era el más adecuado.

Lo que respecta a los *anuncios* (información diseñada por la empresa. que es publicada dentro del contenido de un medio impreso) para promocionar el curso, que ha difundido la empresa a través de *periódicos* de circulación nacional, se puede decir que solamente se utilizó para promocionar 2 fechas, en el 2004, de las 13 fechas en las que se ha impartido el curso desde que se lanzó al mercado hasta el momento que contempla esta evaluación (15.4 por ciento del total de fechas impartidas). Los resultados se muestran a continuación:

UTILIZACIÓN DEL CANAL		2004			
FECHAS DE IMPARTICIÓN DEL CURSO EN LAS QUE SE UTILIZÓ EL CANAL		11-Mar-04	29-Abr-04	EVALUACIÓN TOTAL	EVALUACIÓN PROMEDIO
ANUNCIO IMPRESO	Medio utilizado	Periódico	Periódico		
	Nombre del Medio Utilizado	El Universal	Reforma		
	Número de destinatarios	Masivo	Masivo		
	Respuestas Interés	2	0	2	1
	Respuestas No interes	2	0	2	1
	Respuestas Totales	4	0	4	2
	Respuestas de Venta	1	0	1	0.50
	Participantes Canal	1	0	1	0.50
	Ingreso Canal	\$ 2,485.00	\$ -	\$ 2,485.00	\$ 1,242.50
	Gasto Canal	\$ 3,780.00	\$ 633.00	\$ 4,413.00	\$ 2,206.50
	Respuestas Interés / Respuestas Totales	50%	*	50%	50%
	Respuestas No Interés / Respuestas Totales	50%	*	50%	50%
	Respuestas de Venta / Respuestas Totales	25%	*	25%	25%
	Participantes Canal / Respuestas Totales	25%	*	25%	25%
Respuestas de Venta / Respuestas de Interés	50%	*	50%	50%	
Participantes Canal / Respuestas de Interés	50%	*	50%	50%	
Participantes Canal / Respuestas de Venta	100%	*	100%	100%	
Ingreso Canal / Gasto Canal	0.657	0	0.563	0.563	

Fuente: elaboración propia.

⁶⁴ En el presente trabajo, se entenderá por gastos asociados a los canales de promoción, tanto a los gastos de producir el elemento promocional como los gastos asociados a la operación de dicho canal.



Los anuncios que diseñó la UEN Capacitación de la empresa en estudio, prácticamente informaban al público de las características generales del curso en un espacio de aproximadamente 10x5 cm., en el caso del curso del 11 de Marzo del 2004, y de 5x4 cm. en el curso del 28 de Abril del mismo año; solo utilizó texto a una tinta. Al igual que en los volantes, a pesar de tener datos para que los interesados se comunicaran con la empresa, no tenían un llamado a la acción específico.

Como se observa en la tabla anterior, estos anuncios se difundieron a través de periódicos como “El Universal” y el periódico “Reforma”. En cuanto al periódico “El Universal”, el anuncio se manejó en sus *páginas principales*; lo que respecta al periódico “Reforma”, el anuncio se manejó en la sección *aviso de ocasión enseñanza y capacitación*. Es preciso mencionar, que este anuncio llegó al público en general, dada la naturaleza de los periódicos, no específicamente a micro, pequeñas y medianas empresas.

Al igual que en el caso de la publicidad realizada a través de los volantes, los resultados en cuanto a respuestas dejó poco que desear, ya que se presentaron tan solo 4 respuestas en el año, 2 en promedio por curso promovido; como se observa en los indicadores de la tabla, estas respuestas fueron insignificantes considerando que el periódico es un medio de comunicación masivo, que llega a miles de personas en toda la República Mexicana. La mitad de las respuestas fueron de interés, y de estas respuestas de interés el 50 por ciento fue respuesta de venta, lo que representó un solo participante. Lo anterior representó para la empresa ingresos mínimos e insuficientes, ya que estos ingresos no superan el gasto del canal (contratación del espacio publicitario); los ingresos representan aproximadamente el 50 por ciento de los gastos, identificado así un canal no rentable en su operación.

En materia de publicidad, lo que respecta a *encarte* (material informativo diseñado e impreso por la empresa, que se inserta en una publicación), puede decirse que la UEN Capacitación ha utilizado esta herramienta promocional tan solo en dos ocasiones para promover el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, una ocasión a finales del 2004 y otra a inicios del año 2005. En otras palabras, este canal de comunicación solo se ha utilizado para promocionar el curso en el 15.4 por ciento del total de las fechas impartidas. Los resultados se muestran a continuación:

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO								
UTILIZACIÓN DEL CANAL		2004				2005	2004-2005	
FECHAS DE IMPARTICIÓN DEL CURSO EN LAS QUE SE UTILIZÓ EL CANAL		25-Nov-04		EVALUACIÓN TOTAL	EVALUACIÓN PROMEDIO	24-Feb-05	EVALUACIÓN TOTAL	EVALUACIÓN PROMEDIO
Medio Utilizado		Revista	Revista			Periódico		
ENCARTES	Nombre del Medio Utilizado	MicroEmpresa	Entrepreneur			Reforma		
	Número de Encartes	1000	2500	3500	1750	1600	5100	1700
	Respuestas Interés	0	2	2	1.00	0	2	0.67
	Respuestas No Interés	0	0	0	0.00	0	0	0.00
	Respuestas Totales	0	2	2	1.00	0	2	0.67
	Respuestas de Venta	0	1	1	1	0	1	0
	Participantes Canal	0	2	2	1	0	2	1
	Ingreso Canal	\$ -	\$ 5,900.00	\$ 5,900.00	\$ 2,950.00	\$ -	\$ 5,900.00	\$ 1,966.67
	Gasto Canal	\$ 1,700.00	\$ 10,500.00	\$ 12,200.00	\$ 6,100.00	\$ 2,600.00	\$ 14,800.00	\$ 4,933.33
	Respuestas Totales / Número de Encartes	0%	0.08%	0.057%	0.057%	0%	0.039%	0.039%
	Respuestas Interés / Número de Encartes	0%	0.08%	0.057%	0.057%	0%	0.039%	0.039%
	Respuestas No Interés / Número de Encartes	0%	0%	0.0%	0.0%	0%	0%	0%
	Respuestas de Venta / Número de Encartes	0%	0.04%	0.029%	0.029%	0%	0.020%	0.020%
	Participantes Canal / Número de Encartes	0%	0.08%	0.057%	0.057%	0%	0.039%	0.039%
	Respuestas Interés / Respuestas Totales	-	100%	100%	100%	*	100%	100%
	Respuestas No Interés / Respuestas Totales	-	0%	0%	0%	*	0%	0%
	Respuestas de Venta / Respuestas Totales	-	50%	50%	50%	*	50%	50%
	Participantes Canal / Respuestas Totales	-	100%	100%	100%	*	100%	100%
	Respuestas de Venta / Respuestas de Interés	-	50%	50%	50%	*	50%	50%
	Participantes Canal / Respuestas de Interés	-	100%	100%	100%	*	100%	100%
	Participantes Canal / Respuestas de Venta	-	200%	200%	200%	*	200%	200%
	Ingreso Canal / Gasto Canal	0	0.562	0.484	0.484	0	0.399	0.399

Fuente: elaboración propia.

Los encartes utilizados, presentaban la información detallada del curso (características, beneficios, temario, currículum instructores, precio, descuento, formas de pago, lugar, fecha de impartición, datos para pedir informes e inscribirse, etc.) en una hoja de papel couche mate de 135 gr., tamaño carta, impresa por los dos lados en selección de color.

Como se observa en la tabla anterior, los encartes se hicieron en dos medios impresos, revistas especializadas y periódico. Las *revistas especializadas* que se utilizaron fueron “Entrepreneur”, revista orientada a los emprendedores de México, y la revista “MicroEmpresa Mexicana”, orientada al micro y pequeño empresario; los insertos se destinaron solo a *suscriptores*, en el caso de Entrepreneur se distribuyeron principalmente a suscriptores de las delegaciones Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo y Benito Juárez, en la Cd. de México. Los encartes que se insertaron en estas revistas tienen más probabilidad de que hayan llegado a PyMEs, por la especialización de éstas, y porque en su contenido tratan temas de planeación.



En cuanto a los encartes que se insertaron en el periódico “Reforma”, se distribuyeron solo a *suscriptores* en la delegación Coyoacán en la Cd. de México; en este caso no hay plena seguridad de que hayan llegado a PyMEs, es más probable que hayan llegado al público en general.

Como se muestra en la tabla, de los tres medios en los que se colocaron insertos, considerando los años 2004 y el 2005, el único que generó respuestas y ventas fue la revista “Entrepreneur”. Si se hace un balance en este mismo periodo de tiempo, se identifica que se han insertado poco más de 5000 encartes, promediando 1700 por curso impartido en el que se usó la promoción. Sin embargo, mucho menos del uno por ciento de los insertos provocó respuestas (2 respuestas), siendo estas de interés, de las cuales el 50 por ciento se tradujeron en respuesta de ventas, que generó 2 participantes. Como se puede dar una cuenta, este canal tampoco ha sido rentable para la empresa, ya que los ingresos que ha generado representan tan solo el 40 por ciento de lo que ha costado el canal, respecto a producir el encarte y de insertarlo en la revista y periódico. La inversión no fue recuperada en su totalidad.

De lo que se ha revisado, en materia de herramientas de publicidad para promover los cursos de NCM; se puede decir, que ni los volantes, ni los anuncios impresos, ni los encartes, han sido canales de promoción efectivos y rentables para la empresa. Estos canales, en cuanto a promoción de cursos solo han representado pérdidas para la empresa, en términos de la economía propia de la actividad de promoción; ya que han sido esfuerzos que implican recursos, como tiempo y dinero, que no se traducen en resultados positivos. Probablemente estos canales en sí mismos no funcionan para vender capacitación o los diseños de NCM no han sido los correctos o bien los medios utilizados no son los más apropiados o los proveedores del servicio no son efectivos o el público al que han sido dirigidos no es potencial y es renuente a capacitarse o las zonas en las que se han distribuido no es la adecuada o bien el volumen de elementos no ha sido el apropiado para impactar positivamente el mercado.

Promoción de Ventas - Producto Curso

Se entiende como promoción de ventas a diversos incentivos a corto plazo que animan a probar o comprar un producto o servicio. En este contexto, la UEN Capacitación ha utilizado diversas herramientas a fin de estimular, principalmente en el corto plazo, contrataciones de sus cursos de capacitación con mayor magnitud o de manera más rápida por parte de las PyMEs. El uso de este elemento, ha estado orientado a reforzar la comercialización y ventas de cursos principalmente, en apoyo a los esfuerzos publicitarios que se han hecho.

La UEN Capacitación ha utilizado la promoción de ventas por la característica que tiene este tipo de comunicación para captar la atención de los posibles compradores de cursos, ya que proporcionan información que podrían llevar a las personas (empresas) a contratar el producto de capacitación. Así mismo, la promoción de ventas de alguna manera representa una concesión a quienes responden a ésta; es decir, la promoción de ventas que realiza la UEN Capacitación es con miras a establecer elementos atractivos o contribuciones que proporcionen valor al cliente. Otra característica de esta herramienta de comunicación que le resulta atractiva a NCM para su utilización, es que incluye una invitación clara a realizar la transacción en un periodo de tiempo determinado, en el momento de la promoción. La promoción de ventas que utiliza esta empresa, está orientada en términos generales a generar respuestas más intensas y rápidas entre los compradores de cursos principalmente; NCM la utiliza para lograr efectos a corto plazo, impulsando las ventas para que se traduzcan en mayores ingresos para la empresa.

En cuanto al curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, la promoción de ventas que ha empleado esta empresa incluye actividades como insertar *cupones* en una revista especializada, *vínculos* con organización empresarial, el lanzamiento de *descuentos y promociones* aplicados bajo distintas circunstancias y *financiamiento* del curso a cero interés.

Lo que respecta al uso de *cupones* (material diseñado e impreso por la empresa, que llama a la acción de quien lo posee para hacer valer derechos promocionales que le confiere su posesión), éstos se utilizaron únicamente en la promoción de una fecha en la que se impartió el curso, 30 de Junio del 2005. En el año 2004 no se hizo promoción a través de este canal. Los resultados de este ejercicio se muestran en la tabla que se presenta en la siguiente página.

Los cupones generalmente, corresponden a una parte que se corta de un anuncio, invitación, bono, etc. En este caso, NCM diseñó un cupón que corresponde a una impresión en selección de color en un cuarto de hoja carta de papel couche de 135 gr., en la que se definía las características generales del curso; así mismo, en éste se hacía un *llamado a la acción* al poseedor del cupón para que se comunicara a un teléfono específico para inscribirse y proporcionara la clave respectiva del cupón para hacer valer un descuento del 20 por ciento sobre el precio de lista del curso.



CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO	
UTILIZACIÓN DEL CANAL	2005
FECHAS DE IMPARTICIÓN DEL CURSO EN LAS QUE SE UTILIZÓ EL CANAL	30-Jun-05
Medio Utilizado	Revista
Nombre del Medio Utilizado	Entrepreneur
Número de cupones	2500
Respuestas Interés	0
Respuestas No interes	1
Respuestas Totales	1
Respuestas de Venta	0
Participantes Canal	0
Ingreso Canal	\$ -
Gasto Canal	\$ 6,250.00
Respuestas Totales / Número de cupones	0.04%
Respuestas Interés / Número de cupones	0%
Respuestas No Interés / Número de cupones	0.04%
Respuestas de Venta / Número de cupones	0%
Participantes Canal / Número de cupones	0%
Respuestas Interés / Respuestas Totales	0%
Respuestas No Interés / Respuestas Totales	100%
Respuestas de Venta / Respuestas Totales	0%
Participantes Canal / Respuestas Totales	0%
Respuestas de Venta / Respuestas de Interés	*
Participantes Canal / Respuestas de Interés	*
Participantes Canal / Respuestas de Venta	*
Ingreso Canal / Gasto Canal	0

Fuente: elaboración propia.

En este evento, el cupón de descuento se insertó en la *revista especializada* en el público emprendedor, de la cual ya se ha hecho mención, siendo esta la revista “Entrepreneur”. Los cupones se distribuyeron solo a *suscriptores* de la revista, en los municipios de Tlalneptanla y Naucalpan en el Estado de México y en la delegación Cuauhtémoc en el Distrito Federal.

Como se observa en la tabla anterior, para la promoción del curso de la fecha especificada en el 2005, se distribuyeron 2500 encartes, de los cuales solo hubo una respuesta, lo cual representa mucho menos del uno por ciento de efectividad; peor aún, esta fue negativa. Este canal no generó respuestas de ventas, participantes, ni ingresos; pero si tuvo un gasto, tanto para producirlos como para insertarlos en la revista. Por lo tanto, la inversión que se realizó en la promoción a través de cupones de descuento se tradujo en pérdidas.

Lo que respecta a la promoción de ventas de este curso a través de *vínculos* con organizaciones empresariales (unión de una empresa oferente con otra organización para establecer promociones específicas que benefician a los miembros de dicha organización), se puede decir que NCM ha promovido sus cursos de capacitación a través de este canal en 6 de 13 fechas impartidas (46.2 por ciento del total de fechas impartidas), considerando los dos años que contempla esta evaluación. Los resultados se muestran a continuación:

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO															
	UTILIZACIÓN DEL CANAL			2004			2005*			2004-2005					
	FECHAS DE IMPARTICIÓN DEL CURSO EN LAS QUE SE UTILIZÓ EL CANAL			25-Nov-04			24-Feb-05			EVALUACIÓN TOTAL			EVALUACIÓN PROMEDIO		
	Medio Utilizado	Poster	Participación Semana PYME (1-5 Nov)	Invitación Afiliados	Poster	Participación Convencios (24 Ene 2005)	Invitación Afiliados	Poster	Participación En eventos de Canacindra	Invitación Afiliados	Poster	Participación En eventos de Canacindra	Invitación Afiliados		
CANACINDRA	Cantidad de eventos	15	1	1	10	1	1	25	2	2	12.5	1	1		
	Destinatarios	Indefinido	1000	Afiliados	Indefinido	300	Afiliados	Indefinido	1300	Afiliados	Indefinido	650	Afiliados		
	Respuestas Interés	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	1		
	Respuestas No interes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	Respuestas Totales	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	1		
	Respuestas de Venta	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	1		
	Participantes Canal	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	1		
	Ingreso Canal	\$ -	\$ -	\$ 2,507.50	\$ -	\$ -	\$ 2,080.00	\$ -	\$ -	\$ 4,587.50	\$ -	\$ -	\$ 2,283.75		
	Gasto Canal	\$ 550.00	\$ 700.00	\$ -	\$ 500.00	\$ 450.00	\$ -	\$ 1,050.00	\$ 1,150.00	\$ -	\$ 625.00	\$ 575.00	\$ -		
	Respuestas Totales / Destinatarios	*	0%	*	*	0%	*	*	0%	*	*	0%	*		
	Respuestas Interés / Destinatarios	*	0%	*	*	0%	*	*	0%	*	*	0%	*		
	Respuestas No Interés / Destinatarios	*	0%	*	*	0%	*	*	0%	*	*	0%	*		
	Respuestas de Venta / Destinatarios	*	0%	*	*	0%	*	*	0%	*	*	0%	*		
	Participantes Canal / Destinatarios	*	0%	*	*	0%	*	*	0%	*	*	0%	*		
	Respuestas Interés / Respuestas Totales	*	*	100%	*	*	100%	*	*	100%	*	*	100%		
Respuestas No Interés / Respuestas Totales	*	*	0%	*	*	0%	*	*	0%	*	*	0%			
Respuestas de Venta / Respuestas Totales	*	*	100%	*	*	100%	*	*	100%	*	*	100%			
Participantes Canal / Respuestas Totales	*	*	100%	*	*	100%	*	*	100%	*	*	100%			
Respuestas de Venta / Respuestas de Interés	*	*	100%	*	*	100%	*	*	100%	*	*	100%			
Participantes Canal / Respuestas de Interés	*	*	100%	*	*	100%	*	*	100%	*	*	100%			
Participantes Canal / Respuestas de Venta	*	*	100%	*	*	100%	*	*	100%	*	*	100%			
Ingreso Canal / Gasto Canal	0	0	*	0	0	*	0	0	*	0	0	*			

En el año 2005 se utilizó este canal para promover otras fechas: 7 de Abril, 28 de Abril, 26 de Mayo y 30 de Junio. Para estas fechas solo se realizaron invitaciones a los afiliados, lo cual no generó respuesta alguna. Por ello no se consideran en la tabla, ya que prácticamente no tuvo actividad.

Fuente: elaboración propia.



El vínculo específicamente se hizo con la Cámara de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), con su delegación nacional ubicada en la Ciudad de México. Este vínculo entre NCM y la CANACINTRA se estableció de manera informal; es decir no se estableció vía convenio documentado, pero sí de palabra, producto de una buena relación que se desarrolló con la Gerencia de Relaciones Públicas de esta organización.

Este canal, combina otras herramientas promocionales; el vínculo consistía en hacer uso de tres canales de promoción, gestionados por la Gerencia de Relaciones Públicas, para llegar a los afiliados de la Cámara: *carteles* o *"postres"* colocados en sus instalaciones, entrega de hojas informativas en *eventos* en los que tenía participación la Cámara e *invitaciones* hechas a los afiliados de la Cámara.

Respecto a los *carteles*, utilizados para promover dos fechas en las que se impartió el curso, estos fueron diseñados por la empresa y contenían información general del curso impresa en película fotográfica de 60x90 cm. en selección de color; predominaba el texto sobre las pocas imágenes que se manejaron. A pesar de contener información respecto al descuento especial a los afiliados de la Cámara y datos para comunicarse y solicitar informes o inscribirse, estos carteles no llamaban a la acción; por ello, puede decirse que era más un elemento publicitario que una herramienta de promoción de ventas. Los carteles se colocaban en las instalaciones de la CANACINTRA, en sus oficinas centrales, delegación nacional, ubicadas en la Ciudad de México; esto por qué el lugar representaba un punto de flujo continuo de afiliados y personal, a los cuales el cartel podría llamar su atención.

Sin embargo, los resultados fueron poco favorables; ya que como se observa en la tabla anterior, considerando las dos fechas que se promovieron con este canal en el 2004 y 2005, no generó respuesta alguna y mucho menos ventas. Los carteles sí tuvieron un gasto de producción, lo cual al no haber ingresos, representó pérdidas, en términos económicos; la inversión en el canal nunca se recuperó.

Otra canal desarrollado en este vínculo NCM – CANACINTRA, fue la entrega de hojas de información en *eventos* en los que tuvo participación la Cámara. Cabe mencionar que estos eventos eran producto de invitaciones que le hacían a la CANACINTRA para que participara en ello, como en el caso de la Semana PyME Noviembre del 2004; o bien eventos que organizaba la Cámara, como en el caso de la Convención de Industriales Enero del 2005. Estos eventos acercaban más a NCM a las PyMEs, mercado al que está dirigida.

En dichos eventos, la CANACINTRA entregaba información del curso a los participantes, a través de promocionales que NCM le hacía llegar, en los cuales se detallaban aspectos como las características del curso, beneficios, temario, currículum instructores, precio, descuento, formas de pago, lugar, fecha de impartición, datos para pedir informes e inscribirse, etc.; esto en una hoja de papel couché mate de 135 gr., tamaño carta, impresa por los dos lados en selección de color. Este elemento, en esencia era informativo, no hacía un llamado a la acción.

Como se observa en la tabla, en estos eventos se entregaron un total de 1300 hojas informativas, lo cual representa 650 hojas por evento; lo cual no tuvo ningún impacto sobre las personas que las recibieron; ya que no generó ninguna repuesta y por ende ninguna venta. Nuevamente la inversión se perdió en su totalidad, al no haber ingresos, pero sí gastos asociados a la producción de dicho elemento promocional.

En cuanto a las *invitaciones* que se han hecho a los afiliados de la Cámara, para promover 6 de las 13 fechas en las que se impartió el curso, estas han llegado a los afiliados a través de la Gerencia de Relaciones Públicas de la CANACINTRA, con apoyo de su departamento de sistemas; ya que prácticamente, las invitaciones se han hecho llegar vía correo electrónico, considerando también como destino las delegaciones que integran la Cámara. Esta invitación fue diseñada por NCM, la cual informaba las características detalladas del curso y proporcionaba una liga en Internet para ver los detalles del mismo; en esta invitación se establecía el precio especial, descuentos promocionales, por su condición de afiliados a la Cámara y hacía un llamado a la acción de inscribirse y proporcionar una clave para hacer valer la promoción.

En cuanto a los resultados de estas invitaciones, es preciso mencionar que de las 6 fechas en las que se utilizó el canal solo figuraron dos de ellas, las demás no tuvieron efecto alguno, como se no hubiera sido utilizado. Considerando esas dos fechas promovidas significativamente por el canal, 25 de Noviembre del 2004 y 24 de Febrero del 2005, destaca el hecho a pesar de las respuestas fueron mínimas en comparación de la cantidad de afiliados que tiene la Cámara, estas fueron de interés y se tradujeron en ventas del curso. Lo importante aquí, es que el canal no representó ningún gasto significativo para la empresa, debido al vínculo establecido, pero sí representó ingresos; por lo tanto todo se tradujo en ganancias.

Otras herramientas de promoción de ventas que ha utilizado la empresa para estimular la demanda de los cursos son los *descuentos* aplicados bajo distintas circunstancias y *financiamiento* del curso a cero



intereses; como se revisó en análisis del elemento precio del presente trabajo.⁶⁵ Si se hace un balance general de las herramientas de promoción de ventas que se han utilizado para estimular la demanda de los cursos, se puede decir que la única que ha sido rentable, en cuanto al análisis beneficio/gasto, son las invitaciones hechas a los afiliados de la CANACINTRA a través de su Gerencia de Relaciones Públicas; ya que es el único canal de promoción de ventas que ha generado participantes y por ende ingresos, aunque en menor escala, pero los ha generado sin gasto alguno.

Relaciones Públicas - Producto Curso

Como se revisó anteriormente, las relaciones públicas constituyen diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de la empresa y de sus productos. En este sentido, la UEN Capacitación ha emprendido actividades para tratar de influir sobre la opinión y actitud de personas u organizaciones específicas a favor de la empresa. Cabe mencionar que algunas de las actividades en materia de relaciones públicas para promocionar sus cursos han sido ocasionales; sin embargo, como se revisará más adelante, la empresa ha llevado a cabo un esfuerzo planificado para convocar prospectos de clientes en eventos específicos y promover ante ellos sus productos de capacitación, específicamente hablando del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”.

NCM ha enfocado estos esfuerzos fundamentalmente a prospectos de clientes potenciales, recomendados, conocidos de la empresa, clientes de la empresa, prospectos de alianzas estratégicas, dependencias gubernamentales, etc. La empresa en materia de relaciones públicas, se ha orientado a atender a personas, grupos de personas u organizaciones en las que se detecta un interés real o potencial por sus cursos y que pueden tener impacto sobre la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.

La empresa ha hecho uso de las relaciones públicas para promover sus cursos porque representan una herramienta de la mezcla promocional con la cualidad de tener alta credibilidad, en comparación de otras herramientas como la publicidad. Además, las relaciones públicas permiten llegar a los prospectos inesperadamente; es decir, es una herramienta promocional que le permiten a NCM acceder a personas que en condiciones normales tienden a evitar a vendedores y/o anuncios. Otra de las características de gran valía que caracterizan las relaciones públicas de NCM, es la capacidad o potencial para mostrar directamente a la persona u organización lo que representa la empresa y sus productos de capacitación. Es importante mencionar que a fin de que funcionen las relaciones públicas para NCM, ésta ha tenido que coordinarlas con otras herramientas de la mezcla de promoción para conseguir mejores resultados, de manera más eficaz, respecto a sus ventas.

En el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, en cuanto a relaciones públicas se refiere, la empresa ha llevado a cabo lo que se conoce como *cabildeo* con personas e instituciones, que se traduzcan en contratación del curso; así mismo, ha promovido la empresa y sus productos de capacitación en *eventos*, organizados por ella misma como conferencias o por otras organizaciones, también ha hecho *publicaciones*, artículos, en revista.

Lo que respecta al *cabildeo* (gestión de relaciones personales con actividad e intención para ganar voluntades a favor de la empresa), esta herramienta de promoción, se ha utilizado para promover la gran mayoría de las fechas en las que se ha impartido el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, 92.3 por ciento del total de fechas impartidas, desde que fue lanzado al mercado en Marzo del 2004 hasta la fecha que contempla esta evaluación, Octubre del 2005; por ello, esta herramienta de promoción representa en sí misma un elemento de marketing importante para el desempeño de la empresa. Los resultados se muestran en la tabla presentada en la siguiente página.

Respecto al *cabildeo*, son relaciones que ha desarrollado la empresa para promover su curso de planeación. Para ello, es importante mencionar que destacan dos tipos de relaciones, las personales y las desarrolladas institucionalmente.

En cuanto a las *relaciones personales*, se refiere a gestiones de carácter individual que ha realizado el personal de NCM a través de la comunicación de ellos con conocidos de la empresa, clientes de la empresa (de capacitación y del consultoría), prospectos de alianzas estratégicas, recomendados, entre otros; a fin de dar a conocer (difusión e información) las características y beneficios del curso, tratando de prestigiarlo y captar las voluntades de las personas a favor de la empresa traduciéndose en ventas del curso. La mayoría de estas relaciones son ocasionales, no se han establecido planes específicos para explotarlas.

65 Revisar Capítulo VI.1.1 “Análisis de la Mezcla de Marketing”; “Precio”, pág. 196.



Lo que se refiere a las *relaciones* de carácter *institucional*, se refiere a la gestión de relaciones que ha hecho la empresa, como organización, con otras empresas a fin de promover sus cursos. Esta relación, comparte responsabilidades; es decir, a diferencia de las relaciones personales que desarrolla la empresa, que se orientan a tratar de promover el curso y venderlo a personas específicas, la relación entre otra empresa y NCM, se orienta a compartir funciones en materia de comercialización y ventas, así como organización del curso, para tratar de llegar a prospectos de empresas o individuos que tienen la necesidad o desean capacitarse. Este tipo de relación, en la experiencia de la empresa, solo se desarrolló en para promover una fecha en la que se impartió el curso, 27 de octubre del 2004.

Es importante mencionar que tanto las *relaciones personales* como las relaciones institucionales que ha desarrollado la empresa, las ha soportado con la *promoción de ventas*, específicamente en materia de *descuentos especiales*, que le dan valía a la relación y ofrecen un beneficio adicional.⁶⁶

Como se observa en la tabla, considerando tanto el año 2004 como el 2005, si han sido significativas las respuestas que se han presentado en materia de cabildeo, el cien por ciento de estas respuestas han sido de interés, y de estas respuestas de interés cerca del 40 por ciento han resultado respuestas de venta. Es de destacar que de estas respuestas de venta, se han generado más participantes; es decir, por cada 10 ventas se han generado aproximadamente 17 participantes. Con ello se tiene que poco más del 65 por ciento de las respuestas de interés de este canal se ha convertido en participantes (pagados) del curso.

Otro aspecto a destacar son los invitados, que son personas que toman el curso pero que no representan ningún ingreso para la empresa; éstos representan aproximadamente el 30 por ciento de las respuestas de interés; se ha invitado a muchas personas. En promedio, en cada fecha de curso impartido, producto de este tipo de relaciones, se han registrado aproximadamente 2 participantes pagados y un invitado. En términos económicos, dado que este canal en esencia no representa ningún gasto significativo para NCM, todos los ingresos que se han derivado de las relaciones, soportado con la promoción de ventas (descuentos especiales), han representado beneficios para la empresa; definiendo así un canal rentable.

Continuando con las relaciones públicas que ha desarrollado la empresa para promover su curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, se identifica que en materia de *eventos* (acontecimiento importante y programado, de índole empresarial, en el que una empresa indirectamente promueve su imagen y sus productos), la empresa se ha promovido a través de estos de manera formal a partir del año 2005, en todas las fechas en las que se impartió este curso. Con ello, se puede decir, que considerando la experiencia acumulada de la empresa, de Marzo del 2004 a Octubre del 2005, los eventos han sido parte de la promoción realizada para poco más de la mitad de las fechas impartidas.

Es importante mencionar que estos eventos representan exclusivamente *conferencias* en las que participado el personal de NCM, ya sea por que han sido promovidas, organizadas y realizadas por la empresa misma o bien por que han sido parte del programa de eventos mayores, promovidos, organizados y realizados por otras instituciones y que han invitado a NCM para formar parte de ellos. Los resultados se muestran a en la tabla respectiva. (Ver página 234)

Como se muestra en la tabla de resultados, se han utilizado dos herramientas para promover las fechas en las que se impartió el curso. Por una parte, se tiene la *conferencia promocional*, la cual se titula “*Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades*”, ésta es organizada y financiada por NCM a fin de dar a conocer a los participantes de la misma una metodología que le ayude a desarrollar su empresa y principalmente para promover el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”.

Esta conferencia es un producto de capacitación que tiene definido formalmente la empresa; la conferencia tiene diversas características, de las que destacan que es una conferencia gratuita, que tiene una duración de 2 horas, que se imparte en un hotel sede de primer nivel, que proporciona conocimiento útil (práctico) y valioso, que es impartida simultáneamente por los autores de la metodología, que trata de temas de interés para cualquier empresa (planeación y el incremento de utilidades), entre otras características.⁶⁷ A través de este evento, lo que pretende la empresa es prestigiarse y a su vez invitar, de manera imprevista o sorpresivamente, a los participantes de la conferencia para que participen en el curso programado para una fecha determinada, el cual representa la metodología completa de lo que se expone en la conferencia.

66 Revisar Capítulo VI.1.1 “Análisis de la Mezcla de Marketing”; “Precio”, pág. 197.

67 Revisar Capítulo VI.1.1 “Análisis de la Mezcla de Marketing”; “Producto”, pág. 165.



CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO

UTILIZACIÓN DEL CANAL FECHAS DE IMPARTICIÓN DEL CURSO EN LAS QUE SE UTILIZÓ EL CANAL		2005														EVALUACIÓN TOTAL		EVALUACIÓN PROMEDIO	
		24-Feb-05		07-Abr-05		28-Abr-05		28-May-05		30-Jun-05		25-Ago-05		29-Sep-05		Conferencia Promocional "10 Pasos"¹	Base Datos Conferencias	Conferencia Promocional "10 Pasos"¹	Base Datos Conferencias
Concepto del Canal Conferencias	Conferencia Promocional "10 Pasos"¹	Base Datos Conferencias	Conferencia Promocional "10 Pasos"¹	Base Datos Conferencias	Conferencia Promocional "10 Pasos"¹	Base Datos Conferencias	Conferencia Promocional "10 Pasos"¹	Base Datos Conferencias	Conferencia Promocional "10 Pasos"¹	Base Datos Conferencias	Conferencia Promocional "10 Pasos"¹	Base Datos Conferencias	Conferencia Promocional "10 Pasos"¹	Base Datos Conferencias	Conferencia Promocional "10 Pasos"¹	Base Datos Conferencias	Conferencia Promocional "10 Pasos"¹	Base Datos Conferencias	
Fecha de realización del evento	16-Feb-05	Experiencia	16-Mar-05	Experiencia	13-Abr-05	Experiencia	18-May-05	Experiencia	15-Jun-05	Experiencia	17-Ago-05	Experiencia	22-Sep-05	Experiencia					
Personas Invitadas al curso	28	46	60	138	47	170	32	225	39	257	40	295	79	41	325	1172	46.43	167.43	
Respuestas Interés	4	4	4	3	3	4	7	2	7	3	5	1	11	3	41	20	5.86	2.86	
Respuestas No interes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0.43	
Respuestas Totales	4	4	4	3	3	4	7	2	7	3	5	4	11	3	41	23	5.86	3.29	
Respuestas de Venta *	1	2	1	0	1	2	7	0	4	1	4	0	3	1	21	6	3	0.86	
Participantes Canal	2	2	1	0	1	2	8	0	10	1	6	0	4	1	32	6	4.57	0.86	
Ingreso Canal	\$ 3,895.65	\$ 3,075.00	\$ 2,720.00	\$ -	\$ 2,720.00	\$ 5,440.00	\$ 14,563.50	\$ -	\$ 19,950.00	\$ 1,995.00	\$ 12,079.50	\$ -	\$ 5,985.00	\$ 1,995.00	\$ 61,913.65	\$ 12,505.00	\$ 8,844.81	\$ 1,786.43	
Gasto Canal	\$ 2,325.00	\$ -	\$ 10,800.00	\$ -	\$ 8,800.00	\$ -	\$ 8,800.00	\$ -	\$ 8,250.00	\$ -	\$ 8,800.00	\$ -	\$ 7,050.00	\$ -	\$ 54,825.00	\$ -	\$ 7,832.14	\$ -	
Respuestas Totales / Personas Invitadas	14.29%	8.70%	6.67%	2.17%	6.38%	2.35%	21.88%	0.89%	17.95%	1.17%	12.50%	1.36%	13.92%	7.32%	12.62%	1.96%	12.62%	1.96%	
Respuestas Interés / Personas Invitadas	14.29%	8.70%	6.67%	2.17%	6.38%	2.35%	21.88%	0.89%	17.95%	1.17%	12.50%	0.34%	13.92%	7.32%	12.62%	1.71%	12.62%	1.71%	
Respuestas No Interés / Personas Invitadas	0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0%	0%	0%	1.02%	0%	0%	0%	0.26%	0%	0.26%	
Respuestas de Venta / Personas Invitadas	3.57%	4.35%	1.67%	0%	2.13%	1.18%	21.88%	0%	10.26%	0.39%	10%	0.0%	3.80%	2.44%	6.46%	0.51%	6.46%	0.51%	
Participantes Canal / Personas Invitadas	7.14%	4.35%	1.67%	0%	2.13%	1.18%	25%	0%	25.64%	0.39%	15%	0.0%	5.06%	2.44%	9.86%	0.51%	9.85%	0.51%	
Respuestas Interés / Respuestas Totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	25%	100%	100%	100%	86.96%	100%	86.96%	
Respuestas No Interés / Respuestas Totales	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	75%	0%	0%	0%	13.04%	0%	13.04%	
Respuestas de Venta / Respuestas Totales	25%	50%	25%	0%	33.33%	50%	100%	0%	57.14%	33.33%	80%	0%	27.27%	33.33%	51.22%	26.09%	51.22%	26.09%	
Participantes Canal / Respuestas Totales	50%	50%	25%	0%	33.33%	50%	114.29%	0%	142.86%	33.33%	120%	0%	39.30%	33.33%	78.05%	26.09%	78.05%	26.09%	
Respuestas de Venta / Respuestas de Interés	25%	50%	25%	0%	33.33%	50%	100%	0%	57.14%	33.33%	80%	0%	27.27%	33.33%	51.22%	30%	51.22%	30%	
Participantes Canal / Respuestas de Interés	50%	50%	25%	0%	33.33%	50%	114.29%	0%	142.86%	33.33%	120%	0%	39.36%	33.33%	78.05%	30%	78.05%	30%	
Participantes Canal / Respuestas de Venta	200%	100%	100%	*	100%	100%	114.29%	*	250%	100%	150%	*	133.33%	100%	152.38%	100%	152.38%	100%	
Ingreso Canal / Gasto Canal	1.676	*	0.252	*	0.309	*	1.655	*	2.418	*	1.373	*	0.849	*	1.129	*	1.129	*	
*Conferencias Anteriores que produjeron respuestas de venta para el curso de la fecha especificada.		Pyme Morelos 15-Dic-04		No respuesta de venta		10 Pasos 16-Mar-05		No respuesta de venta		10 Pasos 13-Abr-05		No respuesta de venta		10 Pasos 17-Ago-05					

1 - Evento Promocional - Conferencia titulada "Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades", organizada por la empresa a fin de dar a conocer la metodología del curso "Planeación PyME Metodología del Empresario" y promover que los participantes de ésta contraten dicho curso.



Esta invitación se hace en la misma conferencia, con el soporte de la **promoción de ventas** (precio especial y beneficios adicionales) por haber participado en la conferencia (promoción presencial), que motive a los asistentes a contratar el curso específicamente en ese momento.

Otro aspecto que contempla la promoción del curso, a través de eventos, es la utilización de la *base de datos* que acumula la información de todas las personas que han asistido a *conferencias*.

Al respecto, se puede decir que independientemente de que la empresa organice una conferencia en específico para promover el curso que se imparte en una fecha determinada y para inscribir en el momento a las personas interesadas; también hace uso de los registros que tiene de los participantes de conferencias anteriores y de la conferencia en cuestión, que no contrataron el curso en su momento y que podrían estar interesados en hacerlo. Para ello, la empresa hace uso de otras herramientas como la promoción de ventas (precio especial y beneficios adicionales) por su condición de participantes de la conferencia, y también hace llegar la invitación vía telefónica o bien a través de correo electrónico.

Como se observa en la tabla anterior, en cuanto a las conferencias promocionales en las que en ese momento se invita e inscribe a los asistentes para que participen en el curso en una fecha determinada, poco más del 10 por ciento de las personas invitadas (asistentes a la conferencia) muestran interés en participar en el curso, de estas respuestas de interés poco más del 50 por ciento se convierten en respuestas de venta. Cabe mencionar, que aproximadamente por cada 10 ventas o respuestas de venta en la conferencia se generan 15 participantes (pagados) en el curso. Con ello se puede decir, que poco más de tres cuartas parte de las respuestas que se emiten en la conferencia se convierten en participantes del curso en cuestión.

En términos económicos, se puede decir que la empresa ha generado los suficientes ingresos para soportar este canal de promoción; es decir, lo que le ha costado a la empresa promover, organizar y llevar a cabo la conferencia (canal promocional del curso), ha sido cubierto por lo que ha ingresado la empresa derivado de los participantes que se inscriben al curso en dicha conferencia. Sin embargo, el 88.6 por ciento de los ingresos generados por este canal se van en los gastos del canal; es decir, es decir, poco más del 10 por ciento se traduce en beneficio económico, analizando el canal en sí mismo.

Lo que respecta a las invitaciones que se han hecho a participantes de conferencias que no se inscribieron al curso en el momento de la conferencia, y que se les contacto posteriormente vía correo electrónico o bien telefónicamente, se tiene que aproximadamente el 2 por ciento de las invitaciones que se han hecho a estos participantes de conferencias, han generado una respuesta. De estas respuestas totales, poco más del 85 por ciento han sido respuestas de interés. Ahora bien, de estas respuestas de interés, el 30 por ciento han derivado en participantes que contrataron el curso de "Planeación PyME Metodología del Empresario".

Como se observa en la tabla de resultados, es un hecho de que asistentes de conferencias anteriores a la conferencia que se utiliza para promocionar una fecha en específico del curso, si contratan el curso una vez pasado el tiempo, quizá por cuestiones de tiempo, recursos económicos, etc. Dado que este esfuerzo de marketing se orienta a la comunicación con participantes de conferencias que por algún motivo no contrataron el curso el día específico del evento, no se consideran gastos asociados a la promoción del curso utilizando la base de datos de estos asistentes a conferencias; con ello se puede decir, que este canal ha resultado ser un canal rentable, ya que las personas que se inscriben y pagan el curso derivado de esta invitación que se les hace, se traduce en ganancia, en términos exclusivos de la actividad del canal.

Dado que las conferencias que imparte la UEN Capacitación de NCM, representan en sí mismas un canal de promoción muy importante para comercializar y vender el curso titulado "Planeación PyME Metodología del Empresario", vale la pena profundizar en su análisis; esto con la finalidad de identificar y evaluar los resultados del proceso completo que sigue un cliente desde que se inscribe a la conferencia y participa en ella, hasta que derivado de su participación en ésta, el cliente se inscribe, compra y participa en el curso "Planeación PyME Metodología del Empresario".

Para ello, se considerará la información que se presentó y analizó anteriormente respecto a la promoción de conferencias, esto en cuanto a los canales de comunicación utilizados, los inscritos y los asistentes de las mismas, tanto de la conferencia que promueve y organiza NCM titulada "Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades", como de las conferencias que ha impartido la empresa en otros foros por invitación de otras instituciones.⁶⁸

68 Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Promoción", pág. 213.



Así mismo, se considerará en este análisis la información revisada referente al número de participantes del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, que se ha derivado de la asistencia de los mismos en dichas conferencias, el precio promocional que se ha ofertado en estos eventos y el periodo de tiempo entre la conferencia y el curso.

Lo que respecta a la conferencia titulada “**Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades**”, bajo el contexto de funcionar como un canal de promoción del curso “**Planeación PyME Metodología del Empresario**”, los resultados se muestran en la siguiente tabla. (*Ver página 237*)

Como se observa en la tabla, en términos generales, del total de personas que se inscriben o registran para participar en la conferencia “Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar tus Utilidades”, aproximadamente el 50 por ciento si asiste a la conferencia. De este total de personas que si asisten a la conferencia, poco más del 16 por ciento se inscribe ahí mismo para participar en el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”. Ahora bien, de estas personas que justo en la conferencia se inscriben para participar en el curso, poco más del 60 por ciento efectivamente pagan el curso y participan en el mismo, los demás desisten.

Es importante mencionar que adicionalmente de las personas que en la conferencia se inscriben al curso, extemporáneamente se inscriben otras personas; es decir, del total de personas que se inscriben al curso el día de la conferencia, aproximadamente un 18.52 por ciento adicional se inscriben al curso después de la conferencia (derivado de participantes que ya se inscribieron y quieren inscribir a más personas o bien de personas que posteriormente decidieron inscribirse). En este sentido, se puede decir que el total de asistentes al curso (pagados) derivados de la promoción hecha en la conferencia, representa poco más del 70 por ciento del número de personas que se inscribieron al curso justo el día de la conferencia.

Ahora bien, resulta importante llevar a cabo el análisis a nivel de canal de promoción que se utiliza para convocar personas a la conferencia y que finalmente, después de una labor de promoción de ventas en la misma conferencia, reditúa en la contratación del curso. Al respecto, se puede decir que del total de personas que se inscriben para participar en la conferencia, derivado de la **promoción de ventas** que se hace a través de **cupones** insertados en la revista “*Entrepreneur*”, poco más del 54 por ciento efectivamente asiste al evento; de estas personas que asisten a la conferencia, poco más del 18 por ciento se inscriben al curso. Ahora bien, de estas personas que en la conferencia se inscriben al curso, aproximadamente el 65 por ciento paga el curso y participa en el mismo. De esta fuente se inscriben al curso extemporáneamente un 23.8 por ciento más de las personas que originalmente se inscribieron en la conferencia. Con ello, se puede decir que el total resultante de participantes (pagados) en el curso representa aproximadamente el 80 por ciento del total de personas que se inscribieron al curso el día de la conferencia.

En cuanto a la promoción de **marketing directo** hecha a través de **correos electrónicos** para invitar a personas registradas en una **base de datos general** para que participen en la conferencia; se puede decir que del total de personas inscritas a la conferencia aproximadamente el 42 por ciento de estas si asisten al evento. Ahora bien, de estas personas que efectivamente asisten a la conferencia, tan solo el 11.5 por ciento se inscriben al curso de planeación; de estas personas que se inscriben al curso poco más del 44 por ciento si paga el curso y participa en el mismo, el resto desiste. En este canal de promoción, no se registraron personas que se inscribieran al curso extemporáneamente; es decir, no hay registro de personas que se inscribieron al curso después de la conferencia.

Por otro lado, se puede decir que del total de personas que se inscriben para participar en la conferencia, derivado de la **promoción de ventas** que se lleva a cabo a través del **vínculo** con la **CANACINTRA** haciendo llegar invitaciones a sus afiliados, aproximadamente el 33 por ciento de los inscrito si asisten a la conferencia; ahora bien, de estas personas que si asisten a la conferencia, tan solo el 25 por ciento se inscribe al curso de planeación. En este canal, del total de personas que se inscriben al curso, derivado de la conferencia, el cien por ciento efectivamente paga el curso y asiste a éste. En este canal de promoción, tampoco se registraron personas que se inscribieran al curso extemporáneamente.

También se han utilizado otros canales ocasionales para la promoción de conferencias; sin embargo, dado que estos no han representado clientes de cursos, no serán analizados.

Considerando los tres canales de comunicación revisados, que tiene formalmente definidos la empresa para promocionar su conferencia y derivar finalmente en la comercialización y venta de su curso a través de ésta; se tiene que la promoción de ventas hecha a través de cupones insertados en la revista “*Entrepreneur*” es el canal que más ha sido utilizado, el 85.7 de la fechas de la conferencia han sido promovidas por este medio.



Ahora bien, considerando exclusivamente los eventos en los cuales se utilizó cada canal, se puede decir que en promedio el canal de promoción que más inscritos al curso ha generado por conferencia y que más participantes pagados ha generado por conferencia (considerando los que se inscribieron justo en la conferencia y los que lo hicieron extemporáneamente), también es la promoción de ventas hecha a través de cupones insertados en la revista "Entrepreneur". Por otro lado, se identifica que la conferencia que registró mayor participación de sus asistentes para inscribirse en el curso (25 por ciento de los asistentes se inscribieron al curso), fue la impartida el 18 de Mayo del 2005, para esta el curso estaba programado para una semana después y éste se ofreció con un precio promocional de \$1,995 por persona + IVA. Así mismo esta conferencia junto con la que se impartió el 17 de Agosto del 2005, representaron los eventos en los que del total de personas que se inscribieron al curso en la conferencia, mayor porcentaje de éstas efectivamente lo pagaron y participaron en él (cien por ciento de los inscritos al curso en la conferencia, lo pagaron y participaron en él); al respecto, cabe mencionar que en ambas conferencias el curso que se promovió en ellas, estaba programado para llevarse a cabo una semana después y fue ofertado con un precio promocional de \$1,995 por persona + IVA.

Si se considera el número de personas adicionales que se inscribieron extemporáneamente (después de la conferencia), se identifica que el evento que generó finalmente mayor número de participantes fue la conferencia impartida el 15 de Junio del 2005, en donde el curso promovido se llevó a cabo 2 semanas después y fue ofertado con el precio promocional de \$1,995 por persona + IVA; sin embargo, fue la conferencia del 17 de Agosto del 2005, la que registró un excedente del 16.7 por ciento entre el número de personas que se inscribieron curso justo en la conferencia y las que finalmente pagaron y participaron en el mismo (pagaron más personas de las que originalmente se habían inscrito). Cabe mencionar, que la conferencia que peores resultados generó fue la que se impartió el 22 de Septiembre del 2005, la cual fue programada para promover dos fechas de curso, una semana después de la conferencia y un mes después de la conferencia.

Lo que respecta a las **conferencias** que ha impartido la empresa en otros foros **por invitación** de otras instituciones, bajo el contexto de funcionar como un canal de promoción del curso "**Planeación PyME Metodología del Empresario**", los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Como se observa en la tabla, del total de conferencias que se han impartido por invitación, en eventos promovidos y realizados por otras instituciones; se tiene que, en términos generales, poco más del 12 por ciento de los asistentes a las conferencias se inscriben para participar en el curso "Planeación PyME Metodología del Empresario", el cual se promueve en dichas conferencias. Ahora bien, de esas personas que se inscriben al curso, cercano al 40 por ciento de estas, efectivamente si pagan el curso y por lo tanto asisten al mismo. Haciendo un balance general, se identifica que la conferencia que se impartió el 23 de Septiembre del 2005, en el Foro PyME 2005, fue el evento que mejores resultados obtuvo en cuanto al porcentaje del total de asistentes a la conferencia que se inscribieron en el curso de planeación. Sin embargo, fue la conferencia impartida el 15 de Diciembre del 2004, en el Foro PyME Morelos 2004, la que registró mayor porcentaje de personas que efectivamente pagaron el curso y asistieron a éste, del total de las personas que se habían inscrito al mismo; a pesar de que el curso que se promocionó estaba programado para llevarse a cabo 2 meses después, aunque fue ofertaron con un precio promocional de \$1,475 + IVA por persona.

CURSO "PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO"										
CANAL DE PROMOCIÓN - CONFERENCIAS DE TEMAS DE PLANEACIÓN IMPARTIDAS EN EVENTOS REALIZADOS POR OTRAS INSTITUCIONES										
Fecha de realización de la conferencia.	Asistentes a la Conferencia.		Personas que se inscribieron al curso en la conferencia. ¹			Personas que pagaron el curso y asistieron al mismo, derivado de su inscripción en la conferencia. ²		Precio Promocional del curso ofertado en el evento	Semanas antes del Curso	
	Canal de comunicación	Número de asistentes a conferencia.	Canal de comunicación	Número de inscritos a curso en la conferencia.	Inscritos a curso / Asistentes Conferencia	Canal de comunicación	Asistentes al curso.			Asistentes a curso / Inscritos a curso
15-Dic-04	Foro Regional PyME Morelos	39	Foro Regional PyME Morelos	4	10.3%	Foro Regional PyME Morelos	2	50%	1 persona = \$1,475 + IVA	8 semanas
18-Mar-05	Conferencia para empresas de del ramo de la computación - SEDECO Morelos	7	Conferencia para empresas de del ramo de la computación - SEDECO Morelos	0	0%	Conferencia para empresas de del ramo de la computación - SEDECO Morelos	0	*	1 persona = \$2,720 2 personas = \$5,120 3 personas = \$7,680 + IVA	3 semanas
23-Sep-05	Foro Regional PyME Morelos	19	Foro Regional PyME Morelos	4	21.1%	Foro Regional PyME Morelos	1	25%	1 persona = \$1,950 + IVA	1 semana 4 semanas
	TOTAL	65	TOTAL	8	12.3%	TOTAL	3	37.5%		
	PROMEDIO	21.7	PROMEDIO	2.7		PROMEDIO	1			

1 - Considera personas que apartaron el curso en la conferencia, independientemente de que posteriormente asistieron o no al curso.

2 - Considera personas que se inscribieron al curso y lo pagaron, derivado de su participación en la conferencia, aunque no necesariamente asistieron al curso de ese mes.

Fuente: elaboración propia.



Por otra parte, continuando con las *Relaciones Públicas* como herramienta promocional de los cursos y dejando de lado el análisis del canal de promoción definido por las conferencias (eventos); se identifica que la UEN Capacitación, también ha hecho uso herramientas de promoción indirecta, como la **publicación** de artículos en revista especializada. Como se mencionó anteriormente, la empresa ha publicado diversos artículos en materia de negociación, planeación y tecnología de información, con la finalidad de prestigiarse e indirectamente promover sus productos de capacitación. Al respecto, se puede decir que la revista “MicroEmpresa Mexicana”, revista especializada en las PyMEs, tenía un convenio con NCM para que escribiera artículos para ésta, a cambio de anuncios impresos en su contenido. Cabe mencionar que NCM, en el año 2005 escribió siete artículos en total. Este canal de promoción no genera respuestas inmediatas, a diferencia de otros canales que ya han sido analizados; esto porque no se hace una oferta directa de algún producto de capacitación, ni mucho menos del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, tampoco se hace un llamado a la acción para la contratación del mismo. Lamentablemente el impacto que pudo haber tenido la publicación de artículos para la contratación de cursos, no es posible medirla.

Venta Personal - Producto Curso

Como se revisó anteriormente, la venta personal se define como la herramienta de promoción en la que se presenta interacción cara a cara con uno o más posibles compradores con el fin de hacer presentaciones, contestar preguntas y obtener pedidos de los productos. En este sentido, la UEN Capacitación de NCM no ha utilizado formalmente esta herramienta para vender sus cursos, la empresa no tiene una fuerza de ventas formalmente estructurada y programada.

La empresa no ha tomado acciones para comunicarse personal e individualmente con uno o más compradores potenciales con la finalidad de venderles sus cursos (presentación oral, conversación). La UEN Capacitación no ha hecho uso de esta herramienta flexible, en cuanto a su operación, no ha aprovechado su grado de personalización, que ayuda a crear preferencia y convicción entre los compradores e incitarlos a la acción, a cultivar relaciones y provocar eficazmente respuestas a favor de la empresa permitiendo adaptar la oferta de acuerdo a la conveniencia del cliente. NCM se ha enfocado en mayor medida a utilizar herramientas impersonales y masivas para promover sus cursos, como la publicidad, promoción de ventas y otros apoyos promocionales, dejando de lado la venta persona a persona que derivaría en una relación inmediata e interactiva entre la empresa y el posible cliente de capacitación; que le ayudaría a observar reacciones e inmediatamente responder a ellas.

Una de las razones principales por las que la UEN Capacitación no se ha decidido a tomar acciones en materia de ventas personales para sus cursos, es el alto gasto que podría representar, dada la naturaleza del producto y por el personal que se requiere para realizar este trabajo; más aún, siendo la capacitación un producto intangible del cual aparentemente no se identifica un beneficio inmediato. Vender personalmente capacitación es mucho más difícil que hacer ventas personales de productos o bienes físicos.

Marketing Directo - Producto Curso

Como se ha estudiado, el marketing directo representa un sistema interactivo que se vale de uno o más medios de promoción para lograr una respuesta mensurable, que se puede medir, y una transacción, venta, en cualquier lugar. En este sentido, la UEN Capacitación ha utilizado distintos medios o herramientas de comunicación para hacer llegar mensajes (información), generar respuestas que puedan medirse y lograr la venta, en términos financieros, de los cursos de capacitación que ofrece; es decir, la empresa ha utilizado el marketing directo para dar a conocer su oferta de mercado y generar respuestas, que en los mejores términos, se traduzcan en inscripciones a cursos, y a partir de ello obtener ingresos.

NCM ha utilizado determinadas herramientas de promoción para comunicarse directamente con prospectos de clientes de capacitación y con clientes específicos o bien para solicitar una respuesta directa de ellos. Es un elemento de la mezcla promocional que le ha resultado atractivo a la empresa por su cualidad de privacidad (mensaje dirigido a personas específicas), cualidad de personalización (mensaje que se ajusta a fin de resultar atractivo para la persona a la que se dirige), su cualidad de actualización (mensaje que puede prepararse rápidamente) y su interacción (mensaje que puede modificarse dependiendo de la respuesta de la persona).

En cuanto al curso “**Planeación PyME Metodología del Empresario**” la empresa ha realizado marketing directo, al llevar a cabo actividades como hacer uso del *correo electrónico* para hacer llegar información e invitaciones al curso, explotar la *base de datos* de clientes de capacitación que han participado en otros cursos para invitarlos a éste, informar e invitar al curso vía telefónica (*telemarketing*), hacer llegar información e invitaciones vía *fax* y comunicar la oferta de capacitación a través de cartas o *correo directo*.



Lo que respecta al uso del *correo electrónico* (sistema de envío y recepción de correo, mensajes promocionales a través de la red – Internet, mediante el uso de una computadora u otro dispositivo electrónico), este ha sido utilizado por la empresa para promocionar el 84.6 por ciento de las fechas en las que se ha impartido este curso, 11 de 13 fechas impartidas; considerando desde el mes de su lanzamiento, en Marzo del 2004, hasta el último curso impartido que contempla esta evaluación, Octubre del 2005. Los resultados de este ejercicio se muestran en la siguiente tabla. (*Ver página 241*)

El uso del correo electrónico, consiste en hacer llegar a través de éste una invitación del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario” a destinatarios de distintas bases de datos que tiene la empresa. El correo electrónico que se envía, está compuesto fundamentalmente por dos elementos que se consideran en la estrategia de marketing, uno es el encabezado del correo electrónico y el otro es el cuerpo del correo.

El encabezado está estructurado por palabras que conforman una idea atractiva referente al curso, a fin de que el destinatario se sienta motivado en abrir el correo; a lo largo de su experiencia NCM ha utilizado distintos encabezados los cuales han generado distintos resultados. Lo que respecta al cuerpo del correo, en éste se expresa el mensaje completo referente a la invitación que se le hace al destinatario para que participe en el curso. Es importante mencionar que el cuerpo del correo, presenta un diseño que integra tanto texto como con imágenes, así mismo hace uso de colores. El cuerpo del correo electrónico, está diseñado para informarle detalladamente a quien recibe y abre el correo, las características del curso, los beneficios que se generan al participar en éste, el contenido o temario del curso, a quién está dirigido este curso, la fecha, duración y lugar del evento, el precio del curso y sus respectivos descuentos, lo que incluye, la currícula de los expositores, etc.

Para ello, la empresa ha diseñado en editores específicos el correo electrónico en formato HTML, el cual permite en primera instancia presentarle al destinatario que abre el correo, la información más importante del curso (texto, imágenes, fondos, etc.).⁶⁹ Así mismo, le da la posibilidad de profundizar en dicha información haciendo “click” en ligas específicas que se encuentran inmersas en el cuerpo del correo, las cuales tienen vínculos que refieren automáticamente a la página de Internet de la empresa con un URL específico, desplegando así la información detallada.⁷⁰ Dado que el formato HTML es un subconjunto de SGML, permite adaptar la visión del documento (invitación) al tamaño de la pantalla en la que se muestra (monitor del destinatario).⁷¹

Este correo electrónico de invitación, además de contener la información del curso, también presenta los datos para solicitar informes e inscribirse (teléfono y correo electrónico); adicionalmente, también posee una liga dentro del correo denominada inscripción en línea, que al hacer “clic”, refiere a un formulario (forms) que le permite al usuario llenarlo de manera interactiva, permitiéndole así enviar la información necesaria para que la empresa pueda inscribirlo y se ponga en contacto con él y formalizar la venta. Sin embargo, el correo no tiene un llamado a la acción que motive potencialmente al destinatario a inscribirse en el corto plazo o de inmediato; a pesar de que se presentan descuentos específicos (*promoción de ventas*).

Por otro lado es importante mencionar, que la empresa cuenta con software especializado que le permite enviar correos electrónicos de manera simultánea a distintos destinatarios, y con alto grado de personalización dependiendo de las características de cada destinatario (nombre, empresa, sector económico, actividad económica, etc.).

Como se observa en la tabla, en su experiencia que tiene NCM atendiendo a las PyMEs, ha promocionado el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario” a través del envío de correos electrónicos a destinatarios pertenecientes a tres tipos de bases de datos que posee la empresa:⁷² Base de Datos General, Base de Datos AOL y Base de Datos Interesados. Cabe mencionar que estas bases de datos pertenecen a NCM por intercambio con otras empresas o bien por generación propia.

69 HTML, acrónimo de HyperText Markup Language, lenguaje de marcas de hipertexto. En informática, formato estándar de los documentos que circulan en la World Wide Web (WWW). Los documentos HTML contienen dos tipos de información: la que se muestra en la pantalla (texto, imágenes); y los códigos (tags o etiquetas), transparentes al usuario, que indican cómo se debe mostrar esa información.

70 URL, acrónimo de Universal Resource Locator (localizador universal de recursos), método de identificación de documentos o lugares en Internet, que se utiliza principalmente en World Wide Web (WWW). Un URL es una cadena de caracteres que identifica el tipo de documento, la computadora, el directorio y los subdirectorios en donde se encuentra el documento y su nombre.

71 El lenguaje HTML es un subconjunto de SGML (acrónimo de Standard Generalized Markup Language, lenguaje estándar de marcado de documentos); es un estándar de descripción de página independiente del dispositivo, lo que permite adaptar la visión del documento al tamaño de la pantalla en la que se muestra.

72 Base de datos, cualquier conjunto de datos organizados para su almacenamiento en la memoria de un ordenador o computadora, diseñado para facilitar su mantenimiento y acceso de una forma estándar. La información se organiza en campos y registros. Un campo se refiere a un tipo o atributo de información, y un registro, a toda la información sobre un individuo.



Respecto a la Base de Datos General, esta es una base de datos que prácticamente contiene en su gran mayoría solo registros de correos electrónicos, que no se sabe con precisión a quien pertenecen, si son nacionales o internacionales, no se sabe si son PyMEs y tampoco se sabe si en verdad son prospectos potenciales de contratar cursos de capacitación; aproximadamente la empresa tiene 750,000 registros de este tipo. En contraste, otra parte de esta Base de Datos General, la conforman registros detallados de empresas; estos registros contienen información que hace referencia a campos como: nombre del contacto, puesto del contacto, razón social de la empresa, dirección, sector económico, giro de la empresa, número de empleados, correo electrónico, página de Internet, teléfono, entre otros; estos registros empresariales constituyen una minoría de la base de datos, pues la empresa tiene en menos de 10,000 registros de este tipo, entre empresas de la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.

En cuanto a los resultados, se tiene que en la experiencia acumulada de la empresa, 2004 y 2005, promocionando su curso a través del envío de correos electrónicos a su denominada Base de Datos General, las respuestas generadas han sido insignificantes en comparación con la enorme cantidad de correos electrónicos que se han enviado. Aproximadamente el 11 por ciento del total de respuestas han sido de interés, y de éstas aproximadamente el 30 por ciento han derivado en respuestas de venta. Ahora bien, es importante destacar que de estas respuestas de venta se han generado más participantes (pagados) al curso; es decir, por cada 10 ventas se han generado aproximadamente 11 participantes. En este sentido, se tiene que poco más del 32 por ciento de las respuestas de interés de este canal se ha convertido en participantes, personas que han pagado el curso. En cuestiones económicas, dado que este canal no representa ningún gasto significativo para la empresa, por ser un medio electrónico que la unidad de negocio aprovecha de la infraestructura general de NCM, todos los ingresos que se generan a partir de las invitaciones que se envían vía correo electrónico a destinatarios de esta Base de Datos General, apoyadas con la promoción de ventas (descuentos por pago anticipado y descuentos grupales), han representado solo beneficios para la UEN Capacitación, en términos de la rentabilidad del canal en sí mismo.

Lo que respecta a la denominada Base de Datos AOL, se puede decir que es una base de datos contiene registros personales completos, en los que la información se definen en campos como: nombre, dirección, correo electrónico, teléfono, entre otros. Es importante mencionar que esta base de datos tampoco garantiza que los registros que la conforman son de personas con actividad empresarial, del mercado de las PyMEs, ni de que sean clientes potenciales a capacitarse; lo que si se sabe es que son registros de personas que residen en territorio mexicano. Esta base de datos contiene aproximadamente 50,000 registros.

Ahora bien, referente a los resultados que han generado las invitaciones que se han enviado vía correo electrónico a esta base de datos, se tiene que al igual que en caso anterior, éstos han sido poco significativos en comparación de la cantidad de correos electrónicos que se han enviado. En este caso, el 70 por ciento del total de respuestas generadas han sido de interés, y de estas respuestas de interés, aproximadamente el 20 por ciento han sido respuestas de ventas. Como se ha comentado, las respuestas de ventas generan más participantes que éstas; en este caso, aproximadamente se ha generado un 23 por ciento más de participantes de las respuestas de venta emitidas. En este contexto, se puede decir que poco más de una cuarta parte del total de las respuestas de interés, se han derivado en participantes (pagados) del curso. Económicamente hablando, se puede decir que este canal si ha representado gastos significativos para NCM, ya que la empresa ha tenido que contratar personal para el envío de los correos electrónicos; sin embargo, estos gastos quedan soportados sobradamente por los ingresos que genera el canal, ya que los gastos tan solo representan el 5.8 por ciento de los ingresos, o bien visto de otra manera, los ingresos son aproximadamente 17 veces mayores que los gastos del canal, lo cual habla de un canal de promoción rentable.

Referente a las invitaciones que se envían vía correo electrónico a los destinatarios de la denominada Base de Datos Interesados, se tiene que ésta base de datos es generada por la empresa a partir de personas que por correo electrónico responden interesados en el curso. Estas personas interesadas, se derivan de otras invitaciones que se han hecho por correo electrónico; por ello, a fin de darles seguimiento a estas personas que mostraron interés, es que son registradas en la base de datos, ya que si no compraron el curso en su momento, se les puede hacer extensivas invitaciones de nuevas fechas, de igual manera a través de correo electrónico y de una manera más personalizada. Los registros de esta base de datos presentan información variable; es decir, los campos principales de información que en su mayoría están registrados, son nombre y correo electrónico del interesado, pero en algunos registros se tienen más datos, como razón social de la empresa, teléfono, etc. Son mínimos los registros que conforma esta base de datos.

Lo que a resultados se refiere, considerando toda la experiencia que tiene la empresa promocionando el curso "Planeación PyME Metodología del Empresario" a través del envío de correos de invitación, dando seguimiento a personas que en determinado momento mostraron interés en este curso manifestándolo vía correo electrónico; se tiene que poco más del 5 por ciento de los envíos de correos electrónicos, generaron



nuevamente respuestas. Ahora bien, de estas respuestas, aproximadamente el 68 por ciento volvió a mostrar interés en participar en el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”; de estas respuestas de interés, cerca del 20 por ciento derivaron en respuestas de venta. El número de participantes definitivo, generalmente excede las respuestas de ventas (participan más personas de las que originalmente responden), en este caso aproximadamente en un 14 por ciento. Con ello, se tiene que poco más del 22 por ciento de las respuestas de interés de este canal, se han convertido en participantes (pagados) del curso. Este canal no ha representado ningún gasto significativo para la empresa; con ello, demuestra ser un canal rentable, pues los ingresos generados se traducen en ganancias, estrictamente hablando del desempeño de este canal. Finalmente, es importante mencionar que desde que la empresa lanzó al mercado el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, Marzo del 2004, hasta la fecha, Octubre del 2005, lo ha promocionado utilizando las mismas bases de datos. Es decir, prácticamente en dos años de operación, la empresa no ha actualizado sus bases de datos, ni mucho menos a generado ni utilizado nuevas bases de datos; lo cual es de considerarse, ya que las bases de datos tienen vigencia, en el sentido de que no puede promocionarse un mismo producto constantemente a los mismos prospectos.

Siguiendo con el análisis de las herramientas de Marketing Directo que ha utilizado la empresa, lo que respecta a la explotación de la **base de datos de clientes de capacitación** (actividad de aprovechar registros de clientes, contactándolos para oferta otros productos y ganar voluntades a favor de la empresa) para promocionar el curso de planeación, se puede decir que este canal solo se utilizó para promocionar una fecha en la que se impartió el curso, 25 de Agosto del 2005, la cual representa el 7.7 por ciento del total de fechas que se han impartido desde que se lanzó el curso al mercado. Los resultados se muestran a continuación:

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO		
UTILIZACIÓN DEL CANAL		
2005		
FECHAS DE IMPARTICIÓN DEL CURSO EN LAS QUE SE UTILIZÓ EL CANAL		
	25-Ago-05	
BASE DE DATOS CLIENTES	Clientes de capacitación invitados	20
	Respuestas Interés	1
	Respuestas No Interés	0
	Respuestas Totales	1
	Respuestas de Venta	1
	Participantes Canal	1
	Ingreso Canal	\$ 2,560.00
	Gasto Canal	\$ -
	Respuestas Totales / Clientes invitados	5%
	Respuestas Interés / Clientes invitados	5%
	Respuestas No Interés / Clientes invitados	0%
	Respuestas de Venta / Clientes invitados	5%
	Participantes Canal / Clientes invitados	5%
	Respuestas Interés / Respuestas Totales	100%
	Respuestas No Interés / Respuestas Totales	0%
	Respuestas de Venta / Respuestas Totales	100%
	Participantes Canal / Respuestas Totales	100%
Respuestas de Venta / Respuestas de Interés	100%	
Participantes Canal / Respuestas de Interés	100%	
Participantes Canal / Respuestas de Venta	100%	
Ingreso Canal / Gasto Canal	*	

Fuente:
elaboración propia.

Es importante mencionar que la explotación de la base de datos de clientes que ya han tomado cursos con la empresa, para promocionar y tratar de venderles el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario” ha sido muy moderada; ya que como NCM solo cuenta con otro curso formalmente instalado, el número de participantes que conforman la base es muy reducido y por lo tanto el esfuerzo de marketing se ve muy limitado. A los clientes que en su momento asistieron a otros cursos, se les contactó a través de diversos medios, fundamentalmente invitación vía *correo electrónico* y *llamada telefónica*, para ofrecerles el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”; esta oferta fue apoyada con una *promoción de ventas*, la cual consistía en un *descuento especial* por su calidad de cliente de capacitación de la empresa. Respecto a los resultados obtenidos, se tiene que del total de invitaciones que se hizo a clientes de cursos anteriores, exactamente el 5 por ciento respondió a estas; si se considera el número tan reducido de registros que conforman la base de datos, realmente fue insignificante la única respuesta emitida. Lo interesante es que esta respuesta fue una respuesta interés que derivó en respuesta de venta y finalmente en participante (pagado) del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”. El poco ingreso generado, se tradujo en beneficio económico, porque el manejo de la base de datos no representó ningún gasto significativo; el canal es rentable, de acuerdo con sus características.

En materia de Marketing Directo, otro de los canales de comunicación que ha utilizado la empresa para promover el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario” es el *telemarketing* (promoción de productos contactando a prospectos telefónicamente) apoyado del envío de información a través del *fax*. Este canal de promoción solo fue utilizado en para promover la fecha de lanzamiento del curso, en Marzo del 2004; por su escaso impacto ya no fue utilizado en otras ocasiones. Los resultados se muestran a continuación:



CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO

UTILIZACIÓN DEL CANAL		2004
FECHAS DE IMPARTICIÓN DEL CURSO EN LAS QUE SE UTILIZÓ EL CANAL		11-Mar-04
LLAMADAS Y FAX	Fuente utilizada	SIEM
	Número de contactos	265
	Respuestas Interés	0
	Respuestas No interes	0
	Respuestas Totales	0
	Respuestas de Venta	0
	Participantes Canal	0
	Ingreso Canal	\$ -
	Gasto Canal	\$ 424.00
	Respuestas Totales / Número de contactos	0%
	Ingreso Canal / Gasto Canal	0

Fuente: elaboración propia.

El telemarketing consistió en informar vía telefónica a prospectos de clientes, las características generales del curso "Planeación PyME Metodología del Empresario", así como informar sobre los beneficios que la aplicación de esta metodología le genera a las empresas. El telemarketing que se realizó intentaba ser un ejercicio de diálogo entre el prospecto y el representante de la empresa oferente; sin embargo, realmente se convertía en un monólogo, en el que NCM pretendía poner en claro diversos argumentos para tratar de interesar al prospecto en el curso y convencerlo de que participara en éste. A fin de soportar la información que vía telefónica se comunicaba, por medio de fax se hacía llegar detalladamente la información a los mismos prospectos. Cabe mencionar que esta actividad se orientó a contactar prospectos seleccionados del SIEM, cuyo perfil era ser micro, pequeñas o medianas empresas ubicadas en la Ciudad de México.⁷³ En cuanto a los resultados obtenidos, se observa que del esfuerzo realizado no se produjo ninguna respuesta y por ende ninguna venta, el canal no generó ingresos. Sin embargo, este canal si tuvo un gasto (por llamada), aunque mínimo, en comparación con otros canales de promoción que ya se han revisado; lo cual permite concluir que el telemarketing y el envío de faxes no representan un canal rentable para la empresa. Vender cursos de capacitación vía telefónica, aunque con el apoyo del envío de información por fax, resultó ser una labor difícil y con poco impacto para ganar voluntades a favor de la empresa.

Continuando con el análisis de las herramientas de Marketing Directo que ha utilizado la empresa para promocionar su curso "Planeación PyME Metodología del Empresario", otra de ellas es la comunicación de la oferta de capacitación a través de cartas o también llamado *correo directo* (envío de una oferta, anuncio, recordatorio u otra cosa a una persona en una dirección específica). Al respecto, se puede decir que la empresa ha utilizado esta herramienta para promocionar tan solo el 15.4 por ciento del total de las fechas en las que se impartió el curso; es importante mencionar que solo fue utilizado este canal en el año 2004, para promocionar el curso que se impartió el 8 de Julio del 2004 y el curso impartido el 25 de Noviembre del mismo año. Los resultados se muestran a continuación:

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO					
UTILIZACIÓN DEL CANAL		2004			
FECHAS DE IMPARTICIÓN DEL CURSO EN LAS QUE SE UTILIZÓ EL CANAL		08-Jul-04	25-Nov-04	EVALUACIÓN TOTAL	EVALUACIÓN PROMEDIO
CORREO DIRECTO	Fuente Utilizada	BD Intercambio	BD Intercambio		
	Cartas enviadas	176	51	227	113.5
	Respuestas Interés	0	0	0	0
	Respuestas No interes	0	0	0	0
	Respuestas Totales	0	0	0	0
	Respuestas de Venta	0	0	0	0
	Participantes Canal	0	0	0	0
	Ingreso Canal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Gasto Canal	\$ 1,529.41	\$ 632.91	\$ 2,162.32	\$ 1,081.16
	Respuestas Totales / Cartas enviadas	0%	0%	0%	0%
	Ingreso Canal / Gasto Canal	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

El correo directo que llevó a cabo la empresa, consistió en enviar invitaciones, oferta del curso, a distintas personas, directivos de empresas, a través de cartas entregadas en direcciones específicas. La carta fue diseñada por el personal de la empresa; ésta estaba integrada por dos elementos principales: carta invitación y material publicitario del curso, ambos inmersos en un sobre convencional.

73 SIEM - Sistema de Información Empresarial Mexicano. Padrón empresarial que integra un registro completo de empresas desde una perspectiva pragmática y de promoción; fundamentalmente permite tener acceso a información muy completa de proveedores y clientes. El SIEM es la base de datos empresarial del Gobierno Federal que concentra en Internet el giro, las características y la actividad económica de más de medio millón de empresas registradas del sector industrial, comercial y de servicios; así mismo, exhibe toda la información sobre sus operaciones comerciales e industriales (2006).



La carta fue redactada acorde con el mercado al que iba dirigida, lenguaje sencillo y claro. Esta carta fue diseñada, en primera instancia, para presentar la empresa ante el destinatario, poner a su consideración la oferta de capacitación, informarle de las características generales del curso, hacerle saber de los beneficios que podría generar en su empresa al participar en éste e invitarlo explícitamente a que participara en éste. La carta se orientaba principalmente a interesar al destinatario respecto a lo que representaba el curso, haciendo uso de distintos motivadores a fin de ganar voluntades a favor de la empresa que se derivaran en la contratación del curso. Es importante mencionar que este correo directo, a parte de mostrar datos para que los destinatarios pudieran contactar a la empresa solicitando informes o bien inscribiéndose, también hacía un *llamado a la acción* claramente establecido; éste consistía en que el destinatario tenía que comunicarse a un teléfono en específico para inscribirse en un periodo de tiempo determinado, para hacer valer el precio especial por concepto de la invitación que se le hizo exclusivamente a él. Con lo anterior, se identifica que el correo directo que llevó a cabo la empresa, fue apoyado por otra herramienta de marketing, siendo ésta la *promoción de ventas*. Para la redacción de la carta invitación, se usaron dos hojas tamaño carta, impresas por un solo lado, a colores, en la que se hacía uso exclusivamente de texto.

Así mismo, con la carta se anexaba material publicitario del curso (encarte), en el cual se presentaba la información detallada del curso (características, beneficios, temario, currículum instructores, precio, descuento, formas de pago, lugar, fecha de impartición, datos para pedir informes e inscribirse, etc.) en una hoja de papel couche mate de 135 gr., tamaño carta, impresa por los dos lados en selección de color. Tanto la carta invitación como el material publicitario del curso estaban contenidos en un sobre de tamaño convencional, el cual únicamente presentaba como distintivo de la empresa su logo.

Ahora bien, para el envío de estas cartas invitación, la empresa seleccionó exhaustivamente a los destinatarios de una base de datos empresarial, que NCM intercambió con una empresa especialista en el desarrollo de éstas. Esta base de datos contiene registros con información que hace referencia a campos como: razón social de la empresa, contacto de la empresa, puesto del contacto, sector económico, giro de la empresa, dirección, correo electrónico, teléfono, etc.; lo cual permitió a la empresa personalizar su envío a profundidad. La empresa se encargó de seleccionar el mercado meta al cual dirigiría las cartas invitación, escogiendo en primera instancia a pequeñas y medianas empresas (número de empleados), que el destinatario fuera una persona que ocupara un nivel directivo dentro de la empresa (poder de decisión), que la empresa estuviera ubicada en la Zona Metropolitana del Valle de México, que la actividad económica de la empresa diera indicios de un nivel económico medio – alto, entre otros factores.

Cabe mencionar que las cartas fueron enviadas a través de un proveedor de mensajería que fue seleccionado por la empresa; el servicio contratado fue la entrega de las cartas con acuse de recibo, a fin de medir la efectividad de la entrega. En otra ocasión, las cartas fueron entregadas directamente por el personal de NCM. Aparentemente, la empresa había construido una campaña de correo directo eficaz, ya que habían decidido su objetivo de la campaña, su mercado meta y prospectos, los elementos de la oferta, y los indicadores para poder medirla; sin embargo, los resultados mostraron lo contrario.

Como se observa en la tabla anterior, el esfuerzo realizado para llevar a cabo la campaña de correo directo, no redituó en beneficios para la empresa; ya que este esfuerzo no produjo respuesta alguna, por lo tanto tampoco generó ventas en términos de participantes ni ingresos. El canal si tuvo un gasto, asociado a la producción de las cartas (invitación y material publicitario) y al servicio de entrega de las mismas; como se observa en los resultados, esta inversión no se recuperó, en su totalidad se perdió, ya que como se mencionó anteriormente el canal no generó ingresos, por lo que se puede decir que resultó ser un canal no rentable.

Integración de Resultados - Promoción Cursos

Anteriormente se analizó a detalle cada una de las herramientas de promoción (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, etc.), que ha utilizado la empresa para promocionar sus cursos de capacitación; específicamente hablando del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, ya que es el curso formalmente diseñado que ofrece en mayor medida la empresa al público en general. El análisis realizado, estudia a profundidad los resultados de cada canal de promoción, pero de manera independiente. Sin embargo, no permitió conocer cuál es el impacto de cada canal de promoción, en comparación con otros canales utilizados; esto en cada fecha de curso impartido o bien de manera generalizada por año o en la experiencia que acumula la empresa atendiendo a las PyMEs (2004-2005).

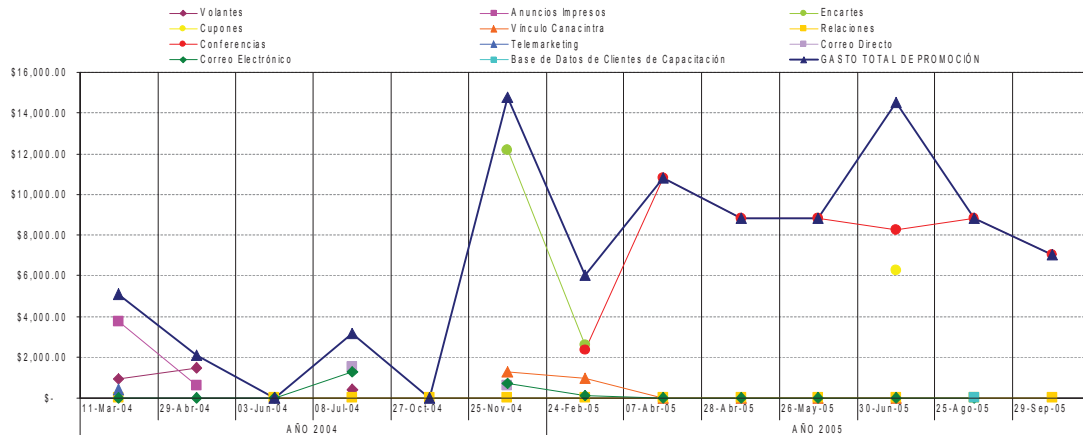
Dado que el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario” ha sido el eje central de desarrollo de esta unidad estratégica de negocio y el único curso que se ha impartido constantemente en estos dos años, desde su lanzamiento en Marzo del 2004 hasta Octubre del 2005, resulta importante analizar comparativamente cuál ha sido el esfuerzo de marketing que ha realizado la empresa para promocionar este

curso a través de los distintos canales de promoción. En este contexto, el análisis partirá de la integración de la información presentada anteriormente, para conocer lo referente a los **gastos totales de promoción** por canal utilizado en cada curso impartido; como se muestra a continuación:

Fuente: elaboración propia.

GASTOS TOTALES DE PROMOCIÓN - POR CURSO IMPARTIDO
CURSO PLANEACION PYME METODOLOGIA DEL EMPRESARIO
 (Del 11 Marzo 2004 al 1 Octubre 2005)

Figura 6.27



	AÑO 2004				AÑO 2005											
	11-Mar-04	29-Abr-04	03-Jun-04	08-Jul-04	27-Oct-04	25-Nov-04	24-Feb-05	07-Abr-05	28-Abr-05	26-May-05	30-Jun-05	25-Ago-05	29-Sep-05			
Volantes	\$906.70	\$1,470.10		\$385.05												
Anuncios Impresos	\$3,780.00	\$633.00														
Encartes						\$12,200.00	\$2,600.00									
Cupones											\$6,250.00					
Vinculo Canacintra						\$1,250.00	\$950.00	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-			
Relaciones	\$-		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-			
Conferencias							\$2,325.00	\$10,800.00	\$8,800.00	\$8,800.00	\$8,250.00	\$8,800.00	\$7,050.00			
Telemarketing	\$424.00															
Correo Directo				\$1,529.41		\$632.91										
Correo Electrónico	\$-	\$-	\$-	\$1,253.75		\$690.00	\$120.00	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-			
Base de Datos de Clientes de Capacitación												\$-				
GASTO TOTAL DE PROMOCIÓN	\$5,110.70	\$2,103.10	\$-	\$3,168.21	\$-	\$14,772.91	\$5,995.00	\$10,800.00	\$8,800.00	\$8,800.00	\$14,500.00	\$8,800.00	\$7,050.00			

Lo que respecta a los gastos de promoción, a diferencia con lo que se revisó en los gastos de producción, los gastos de promoción no son gastos inventariables en términos de número de participantes; estos gastos se asocian directamente a la función de promoción, son gastos en los que se incurre al operar los canales, independientemente de su capacidad para generar participantes. Los gastos de promoción se asocian más a gastos referentes al periodo de tiempo en el que incurre la actividad de promoción de un curso programado en una fecha determinada, que a la cantidad de participantes que se generan. Es decir, no necesariamente el gastar más en promoción en un periodo de tiempo determinado genera más clientes en el curso; en determinado momento sí, pero no es una relación directamente proporcional.⁷⁴

De la figura 6.27, se identifica que en el año 2004, el curso en el que se gastó más en su promoción, fue el impartido el 25 de noviembre y el de más bajo gasto total de promoción fue tanto el que se llevó a cabo el 3 de junio como el impartido el 27 de octubre de 2004; de hecho estos dos cursos no incurrieron en gastos de promoción. En este contexto, para el año 2005, el curso que representó un mayor gasto total de promoción fue el impartido el 30 de Junio, y el que representó un menor gasto total de promoción fue el que se llevó a cabo el 24 de Febrero; este gasto de promoción por curso más bajo, representa un 58.65 por ciento menos que el gasto de promoción más alto por curso en el 2005.

Si se consideran el año 2004 y el año 2005 en conjunto, se observa que tanto el gasto de promoción total más bajo como el más alto los representa el año 2004, como se mencionó anteriormente. Por otro lado, es importante mencionar que a lo largo del tiempo, en los distintos cursos impartidos, los canales de promoción utilizados han sido distintos. Por ello, en la figura anterior, se identifica que ciertos canales se utilizaron de manera aislada para promover algunos cursos y otros han sido empleados consecutivamente para promover varias fechas. En términos generales, no existe un comportamiento claro respecto a los gastos en los que incurren la mayoría de los canales de promoción a través del tiempo; de hecho en solo dos canales de promoción se identifica un comportamiento claro, las relaciones públicas y el correo electrónico son canales que mantienen gastos de promoción reducidos en comparación con otros canales.

74 Gastos – también llamados gastos del periodo o gastos no inventariables. Son los que se identifican con intervalos de tiempo y no con los productos elaborados. Se relacionan con las funciones de promoción, distribución, administración y financiamiento de la empresa. Estos gastos no se incorporan a los inventarios, pero si se llevan al “Estado de Resultados” a través del renglón de gastos de ventas, gastos de administración y gastos financieros, etc., en el periodo en el cual se incurren.



Continuando con el análisis, de toda la información que se presentó y estudió en secciones anteriores, solo se considerarán tres conceptos fundamentales: *número de participantes*, *ingresos* y *gastos* por canal de promoción. Estos tres conceptos son los más importantes a considerar, ya que son los que se relacionan directamente con la actividad económica de la empresa. La efectividad de un canal de promoción, se puede medir en términos del número de participantes que éste es capaz de generar o bien en términos de los ingresos que el canal de promoción puede generar con su actividad. Ahora bien, conocer los gastos asociados a la operación del canal, permite estimar cuales son los esfuerzos de marketing que tiene que hacer la empresa para cada canal de promoción, en términos de recursos financieros, para poder generar determinado número de participantes e ingresos.

Si se analiza cada fecha, se identifica que se utilizaron diversos canales para promocionarlas, en algunas fechas se utilizaron más canales de promoción y en otras menos; por ende los resultados difieren en cada curso impartido. Es importante identificar cuál fue la participación de cada canal de promoción en cuanto a asistentes e ingresos generados y en cuanto a gastos de promoción se refiere, en relación con el número de participantes, ingresos y gastos de promoción totales a nivel de fecha impartida, año o experiencia acumulada. También resulta interesante analizar cual es la relación entre los ingresos y los gastos de promoción de cada canal, a fin de conocer el canal de mayor *rentabilidad* para la empresa y cuál es el canal de promoción menos rentable. El impacto de los canales de promoción se muestra en la siguiente tabla. (Ver página 248)

Como se observa en la tabla, la empresa ha utilizado 11 canales distintos para promocionar el curso "Planeación PyME Metodología del Empresario", desde la fecha de su lanzamiento, Marzo 2004, hasta el momento que contempla esta evaluación, Octubre del 2005. En el año 2004, en términos generales utilizó 8 canales de promoción distintos; en el año 2005, utilizó 7 canales de promoción. Los volantes, los anuncios impresos, el telemarketing y el correo directo que fueron utilizados en el 2004, ya no fueron empleados en el 2005; por otro lado, en el 2005 se incursionó en el uso de otras herramientas promocionales como los cupones de descuento, promoción a través de conferencias y el marketing de bases de datos de clientes de capacitación, lo cual no se había realizado en el 2004. Lo que respecta al uso de insertos, el aprovechamiento del vínculo con la CANACINTRA, las relaciones y el uso del correo electrónico, son canales de promoción que fueron utilizados en ambos años. Ahora bien, en el año 2004, el canal más utilizado fue tanto el correo electrónico como el aprovechamiento de relaciones; ya que fueron utilizados para promocionar aproximadamente el 80 por ciento del total de fechas en las que se impartió el curso.

En contraste, el canal que menos se utilizó en el 2004, fue tanto el telemarketing como insertos; ya que solo se utilizaron para promocionar una fecha en la que se impartió el curso. Lo que respecta al año 2005, el canal de promoción del cual se hizo más uso, fue tanto las conferencias como el correo electrónico; siendo empleados para promocionar todas las fechas de ese año. El canal que menos se utilizó en el 2005 fueron los insertos, de hecho solo se emplearon para promocionar una fecha en la que se impartió el curso, a principios de año. Ahora bien, si se considera la experiencia acumulada de la empresa, tanto 2004 como 2005, se identifica que definitivamente la relaciones públicas, han representado el canal más utilizado por la empresa para promocionar este curso; se ha hecho relaciones públicas para promocionar poco más del 90 por ciento de las fechas en las que se impartió el curso.

Si se consideran los *resultados de promoción por curso impartido*, en el año 2004 se observa que el curso más rentable, en términos de la relación ingresos entre gastos de promoción, fue el impartido el 3 de Junio; a pesar de no haber sido el curso con mayor número de participantes. Para este curso en particular, solo se utilizó dos canales de promoción, la mezcla promocional consistió en el uso de correo electrónico y el aprovechamiento de relaciones; como se puede observar en la tabla, el correo electrónico fue el único canal que generó participantes e ingresos, además los dos canales no representaron gastos asociados a la promoción, no hubo inversión en promoción que recuperar, por ello el buen resultado. Por el contrario, el curso que se impartió el 25 de Noviembre, resultó ser el menos rentable en términos de promoción, a pesar de haber sido el curso con mayor número de participantes del año.

En este curso, los gastos totales de promoción representaron aproximadamente el 36.6 por ciento de los ingresos generados; la mezcla promocional que se utilizó en este curso fue el uso de encartes, vínculo con CANACINTRA, relaciones, uso de correo directo y correo electrónico. Ahora bien, se analiza el año 2005, se identifica que el curso que se impartió el 24 de Febrero, resultó ser el curso en el que la inversión en los canales de promoción redituó mayores ingresos, fue el curso más rentable en términos de promoción, ya que aproximadamente se recuperó 5 veces la inversión hecha en ésta; además éste fue uno de los dos cursos que contaron con mayor número de participantes. La mezcla promocional que se utilizó en esa ocasión la constituyó el uso de encartes, aprovechamiento del vínculo con la CANACINTRA, relaciones, promoción a través de conferencia y el correo electrónico.



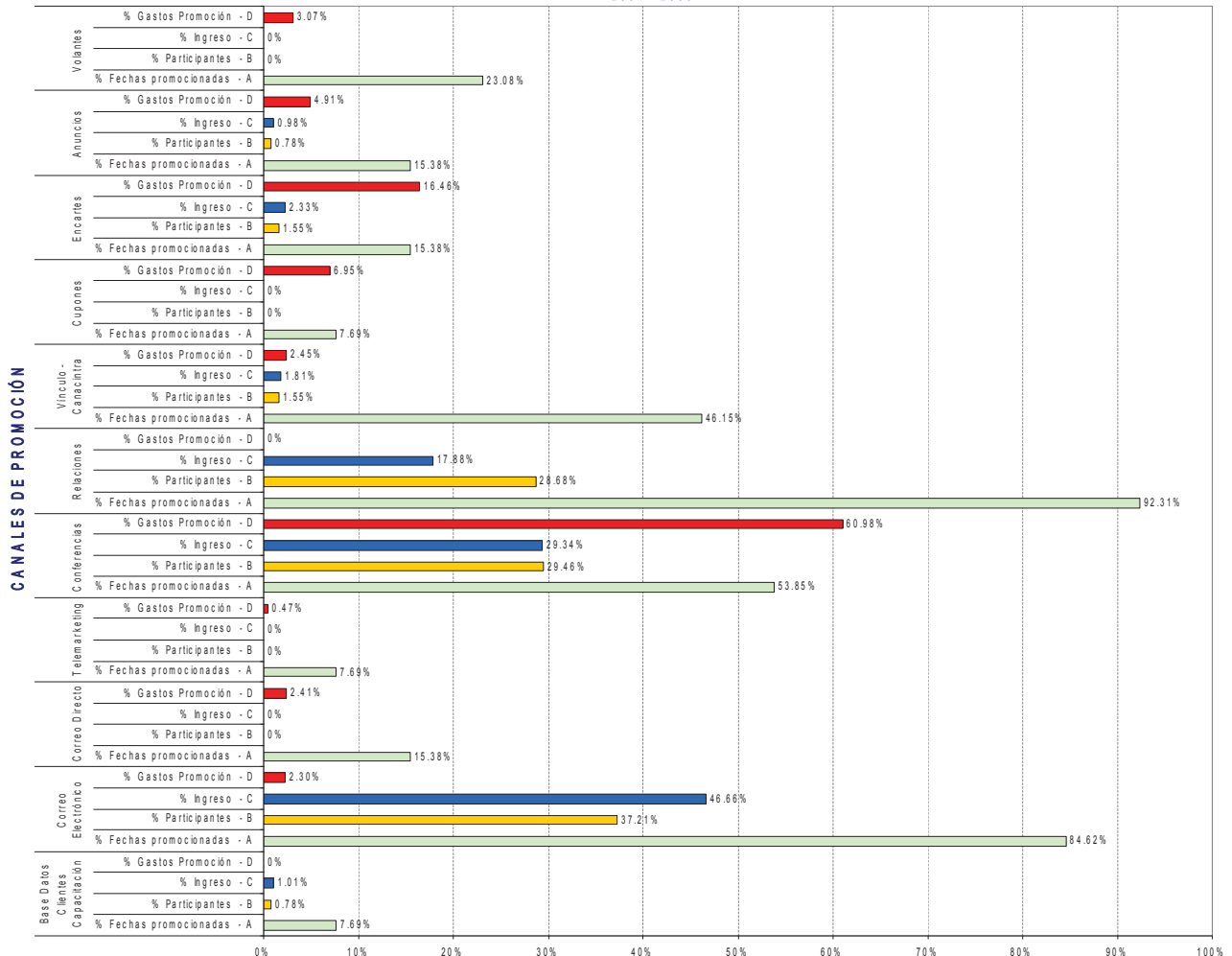
Al respecto se puede decir que el correo electrónico resultó ser el canal que más aportó en cuanto a número de participantes e ingresos, 26.7 y 37.7 por ciento del total en el curso, respectivamente; además sus gastos de promoción tan solo representaron el 2 por ciento del total de gastos de promoción del curso. En contraste, el curso menos rentable en términos de promoción, fue el impartido el 7 de Abril del mismo año, ya que se gastó más en promoción que lo que se logró ingresar derivado de ella, tan solo se recuperó aproximadamente el 50 por ciento de lo que se invirtió en promoción; a su vez, éste fue el curso con el menor número de participantes en el año. La mezcla promocional en este curso la conformó el vínculo con la CANACINTRA, relaciones, conferencia y correo electrónico.

Considerando lo anterior, si se analiza la experiencia acumulada de la empresa, desde que lanzó el curso en Marzo del 2004 hasta el último curso que contempla esta evaluación, en Septiembre del 2005, se identifica que el canal que registró un mejor índice en cuanto a ingresos generados entre gastos de promoción realizados, por ende el canal más rentable en términos de promoción, fue el curso impartido el 3 de Junio del 2004; éste curso fue el más rentable a pesar de que no fue el curso con mayor número de participantes. El curso menos rentable en términos de promoción fue el impartido el 7 de Abril del 2005; en este caso también representó el curso que ha contado con menor número de participantes en toda la experiencia que tiene la empresa capacitando a PyMEs con este curso.

Ahora bien, si se evalúan los *resultados de promoción por canal utilizado* en toda la experiencia que tiene NCM atendiendo a las PyMEs, es posible conocer cual ha sido el impacto que ha tenido para la empresa la actividad de cada canal de promoción, en términos de participantes, ingresos generados y gastos asociados a su actividad. A fin de identificar de manera más clara el impacto de estos canales de promoción, a continuación se presentará una gráfica que integra los resultados más relevantes en términos de participación porcentual.

PARTICIPACION PORCENTUAL - CANALES DE PROMOCIÓN
CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO
2004 - 2005

Figura 6.28



Fuente: elaboración propia.



Como se observa en la figura 6.28, en la experiencia que tiene NCM impartiendo el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, desde su lanzamiento al mercado en Marzo del 2004 hasta Octubre del 2005, se tiene que el canal que ha sido utilizado en mayor medida para promocionar este curso es en definitiva las *relaciones*, ya que se han utilizado en la promoción de más del 90 por ciento de los cursos impartidos; en segundo lugar se encuentra el *correo electrónico* el cual se empleó para promocionar más del 80 por ciento del total de fechas impartidas y el tercer lugar lo ocupa el canal *conferencias* que se ha utilizado para promocionar aproximadamente la mitad de las fechas impartidas. En contraste los canales que menos se han utilizado son el *telemarketing*, *cupones* y *explotación base de datos de clientes de capacitación*, ya que se emplearon para promocionar menos del 10 por ciento del total de fechas en las que se impartió el curso.

En cuanto a la capacidad de cada canal para generar participantes en el curso, se tiene que el *correo electrónico* ha proporcionado aproximadamente el 37 por ciento del total de participantes del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”; en segundo lugar se encuentran el canal *conferencias*, seguido muy del canal *relaciones*, cada canal generó muy cerca del 30 por ciento del total de participantes. En el otro extremo, los canales de promoción que menos participantes han aportado a este curso de planeación en toda su historia, son el *correo directo*, *telemarketing*, *cupones* y *volantes*; ninguno de ellos ha aportado participantes.

En términos económicos, el canal de promoción que definitivamente generó mayores ingresos a la empresa en este periodo de evaluación fue el correo electrónico, aportando más del 45 por ciento del ingreso total; las *conferencias* quedaron en segundo lugar, ya que generaron aproximadamente el 30 por ciento del total de los ingresos y el tercer lugar lo ocupan las *relaciones*, que generaron aproximadamente el 18 por ciento del total de ingresos. En cuanto a los canales que menos ingresos generaron, se tiene que el *correo directo*, *telemarketing*, *cupones* y *volantes*, por lo mismo que no generaron participantes, tampoco generaron ingresos.

Lo que respecta a los gastos asociados a promoción, se identifica que las *relaciones* junto la explotación de la *base de datos de clientes de capacitación*, fueron los únicos canales de promoción que no costaron; en segundo lugar se encuentra el *telemarketing*, aportando menos del uno por ciento del total de gastos de promoción y en tercer lugar se encuentra el *correo electrónico*, canal que aportó poco más del 2 por ciento del total de gastos de promoción. Los canales de promoción más caros, resultaron ser el canal *conferencias*, participando con aproximadamente el 60 por ciento del total de los gastos acumulados, seguido del canal *encartes*, que representan poco más del 16 por ciento de los gastos totales de promoción.

Cabe mencionar que la participación porcentual de cada canal de promoción en términos de participantes del curso, ingresos generados y gastos incurridos, en el periodo de tiempo que NCM tiene impartiendo el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario” (2004-2005), se relaciona directamente con la cantidad de fechas de curso que promocionó cada canal. Es decir, dependiendo de la actividad que haya tenido cada canal de promoción en estos dos años de evaluación, resultó su aportación en cuanto a participantes, ingresos y gastos se refiere. Por lo anterior, resulta muy importante analizar la relación “ingresos/gastos” por canal de promoción, a fin de identificar cual es el impacto económico que tienen los canales en la empresa, independientemente de que genere mayor o menor número de participantes. A continuación se muestran los resultados:

RELACIÓN “INGRESO/GASTO DE PROMOCIÓN”			
CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO			
Canal de Promoción	2004	2005	2004 - 2005
Volantes	0	NU	0
Anuncios Impresos	0.563	NU	0.563
Encartes	0.484	0	0.399
Cupones	NU	0	0
Vínculo Canacindra	2.006	2.189	2.085
Relaciones	*	*	*
Conferencias	NU	1.357	1.357
Telemarketing	0	NU	0
Correo Directo	0	NU	0
Correo Electrónico	50.511	168	57.343
Base de Datos de Clientes de Capacitación	NU	*	*
TOTAL	4.821	2.044	2.821

* Se generaron ingresos pero no se incurrió en gastos de promoción. NU – Canal de Promoción No Utilizado Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, en la experiencia acumulada de NCM (2004-2005), los canales de promoción del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, que resultaron ser más rentables son el canal de *relaciones públicas* y el canal de explotación de base de datos de clientes de capacitación; esto se debe a que específicamente estos dos canales, en la historia de promoción del curso, no han representado gastos para la empresa, pero si han representado ingresos; por lo tanto al no haber inversión que recuperar, el



ingreso generado se convierte en ganancia, estrictamente hablando de la operación del canal. Ahora bien, el segundo lugar en materia de canales de promoción rentables, lo ocupa el uso del *correo electrónico*; los resultados que generó este canal, en cuanto a ingresos se refiere, permitió recuperar más de 57 veces su inversión, hablando estrictamente de la actividad que representó operar el canal en sí mismo. El tercer lugar lo representa el vínculo con CANACINTRA; este canal generó el doble de ingresos de lo que se gastó en él.

Por el contrario, los canales menos rentables fueron el uso de volantes, cupones, telemarketing y correo directo; para operar estos canales de promoción, la empresa tuvo que incurrir en gastos, los cuales no redituaron en ingresos, la inversión realizada en estos canales de promoción se perdió en su totalidad. Así mismo, los encartes generaron ingresos insuficientes, ya que solo permitieron recuperar aproximadamente el 40 por ciento de su inversión; por su parte, los anuncios impresos generaron ingresos que tan solo representaron la mitad de sus gastos de promoción. En términos generales, hablando estrictamente de la actividad de promoción, se puede decir que en su experiencia, la empresa ha recuperado poco menos de tres veces lo que ha invertido en promoción.

Con base en lo anterior, se puede decir que la rentabilidad de un canal de promoción depende directamente de los ingresos que genera el canal y de los gastos asociados a éste, independientemente del número de participantes que genera. Como se revisó, puede ser que un canal de promoción estimule la demanda aportando muchos participantes a un curso determinado y por ende mayores ingresos; sin embargo, también es posible que este canal sea muy costoso y por lo tanto a pesar de generar clientes e ingresos importantes, el beneficio económico obtenido se minimiza con la recuperación de la inversión.

Por otro lado, se identifica que los canales de promoción que aportaron un porcentaje mayor del total de los participantes que se han capacitado con este curso, también representaron el mayor porcentaje en cuanto a aportación de ingresos se refiere; y viceversa, los canales de promoción que generaron menos participantes también generaron menos ingresos. Esto se debe a que el participante es el que directamente genera el ingreso; por ello, a mayor número de participantes mayor ingreso y a menor cantidad de participantes menor es el ingreso. La relación anteriormente citada, no se presenta con los gastos de promoción, ya que a diferencia de los ingresos, los gastos de promoción no son gastos inventariables en términos de número de participantes; estos gastos se asocian directamente a la función de promoción, son gastos en los que se incurre al operar el canal, independientemente de su capacidad para generar participantes. Los gastos de promoción se asocian más a gastos del periodo de tiempo en el que incurre la promoción que a la cantidad de participantes generados; es decir, no necesariamente el gastar más en promoción genera más clientes en el curso, en determinado momento sí, pero no es una relación directamente proporcional.

En este contexto, en cuanto a gastos de promoción se refiere, con la finalidad de conocer cuanto le ha costado a la empresa generar participantes en su curso, por canal de promoción, a continuación se presenta la relación “gastos de promoción/participantes”:

GASTOS DE PROMOCIÓN - ESFUERZO DE MARKETING POR PARTICIPANTE									
CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO (Del 11 Marzo 2004 al 1 Octubre 2005)									
Canal de Promoción	2004			2005			2004 - 2005		
	Gastos Totales de Promoción	Número de participantes generados con la promoción	Esfuerzo de marketing por participante	Gastos Totales de Promoción	Número de participantes generados con la promoción	Esfuerzo de marketing por participante	Gastos Totales de Promoción	Número de participantes generados con la promoción	Esfuerzo de marketing por participante
Volantes	\$2,761.85	0	*	NU			\$2,761.85	0	*
Anuncios	\$4,413.00	1	\$4,413.00	NU			\$4,413.00	1	\$4,413.00
Encartes	\$12,200.00	2	\$6,100.00	\$2,600.00	0	*	\$14,800.00	2	\$7,400.00
Cupones	NU			\$6,250.00	0	*	\$6,250.00	0	*
Vínculo Canacintra	\$1,250.00	1	\$1,250.00	\$950.00	1	\$950.00	\$2,200.00	2	\$1,100.00
Relaciones	\$0.00	17	\$0.00	\$0.00	20	\$0.00	\$0.00	37	\$0.00
Conferencias	NU			\$54,825.00	38	\$1,442.76	\$54,825.00	38	\$1,442.76
Telemarketing	\$424.00	0	*	NU			\$424.00	0	*
Correo Directo	\$2,162.32	0	*	NU			\$2,162.32	0	*
Correo Electrónico	\$1,943.75	41	\$47.41	\$120.00	7	\$17.14	\$2,063.75	48	\$42.99
BD Clientes Capacitación	NU			\$0.00	1	\$0.00	\$0.00	1	\$0.00
TOTAL	\$25,154.92	62	\$405.72	\$64,745.00	67	\$966.34	\$89,899.92	129	\$696.90

* El esfuerzo de marketing no generó participantes. UN – Canal de Promoción No Utilizado
Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, no existe una relación directamente proporcional entre el número de participantes y los gastos de promoción realizados; sin embargo, la información presentada en la tabla anterior, permite a la empresa tener noción del nivel de esfuerzo de marketing, en términos económicos, en el que tiene

que trabajar cada canal de promoción para generar participantes. Si se considera la experiencia acumulada de la empresa (2004 -2005) impartiendo este curso, se identifica que existen canales de promoción, que independientemente del esfuerzo de marketing realizado, en términos económicos, estos no generaron participantes para la empresa, estos son los *volantes*, *cupones*, *telemarketing* y *correo electrónico*. Los *encartes* utilizados por la empresa para promover el curso directamente, no han sido un canal muy efectivo, a la empresa le resulta muy caro generar un participante a través de este canal; así mismo, el esfuerzo de marketing para atraer un cliente a través de *anuncios* es muy grande. Específicamente en estos dos canales de promoción, a la empresa le resulta más caro generar un participante que lo que le cobra a éste por el curso; es decir, el precio promedio por participante que ha cobrado la empresa es inferior a lo que cuesta generar un cliente con estos canales, en el caso de los anuncios a la empresa le cuesta generar el participante poco más del doble que el precio promedio cobrado por persona y en el caso de los encartes para generar un participante la empresa tiene que gastar casi el triple de lo que puede cobrarle a este participante por el curso.

En cuanto a los canales de promoción con los cuales a la empresa le cuesta menos generar un cliente, se encuentran en primer lugar las *relaciones públicas* y la explotación de *base de datos de clientes de capacitación*, ambos canales de promoción no incurren en ningún gasto significativo para generar un cliente del curso "Planeación PyME Metodología del Empresario"; en segundo lugar se encuentra el uso de *correo electrónico*, ya que es mínimo lo que le cuesta a la empresa generar un participante con este canal; de acuerdo con la tabla y la información presentada anteriormente, generar un participante a través de este canal le cuesta aproximadamente el 2 por ciento del precio promedio del curso cobrado por persona. En cuanto, al *vínculo con la CANACINTRA* y las *conferencias*, han resultado canales de promoción en los que el gasto en el que se incurre para atraer un cliente ha sido moderado, considerando el precio promedio por participante que ha cobrado la empresa; para generar un cliente utilizando como canal el vínculo con la CANACINTRA a la empresa le ha costado aproximadamente el 50 por ciento de lo que a cobrado por participante (precio promedio); en cuanto el canal de promoción conferencias, el esfuerzo de marketing que ha hecho la empresa para generar un cliente representa aproximadamente el 66 por ciento del precio promedio.

En términos generales, se puede decir que el esfuerzo de marketing que ha hecho la empresa para generar un cliente de este curso, considerando los canales de promoción de los cuales ha hecho uso, deriva en gastos que representan aproximadamente el 32 por ciento del precio promedio que ha cobrado por participante.

Respecto a la promoción de los cursos, puede decirse que NCM no ha tomado acciones contundentes para promocionarse a través de otros canales de gran alcance; no se ha dado a la tarea de explorar y experimentar formalmente en otros canales tanto publicitarios, de promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas y marketing directo. Un ejemplo de ello, es el Internet (canal esencialmente publicitario y de promoción de ventas); al respecto, la empresa solo ha hecho un esfuerzo de marketing, promocionándose en un portal orientado a la capacitación, cabe mencionar que las respuestas que ha generado son mínimas y no se han producido ventas derivado de ello. La realidad es que independientemente de este esfuerzo aislado, la empresa no ha tomado acciones para explotar esta herramienta tan global y con alto potencial, no se ha posicionado en Internet. También se puede decir que NCM actualmente tiene diseñada una página de Internet sencilla, que actualmente no representa una herramienta de marketing importante para la empresa.

Finalmente, resulta importante mencionar que NCM se ha dado a la tarea de cuestionar a sus clientes, cuáles son los canales de comunicación que les parecen más accesibles para enterarse de cursos y capacitarse. Cabe mencionar que los clientes en general identificaron varios canales de promoción, emitiendo así diversas respuestas; considerando el total de esas respuestas, se presentan la siguiente información:

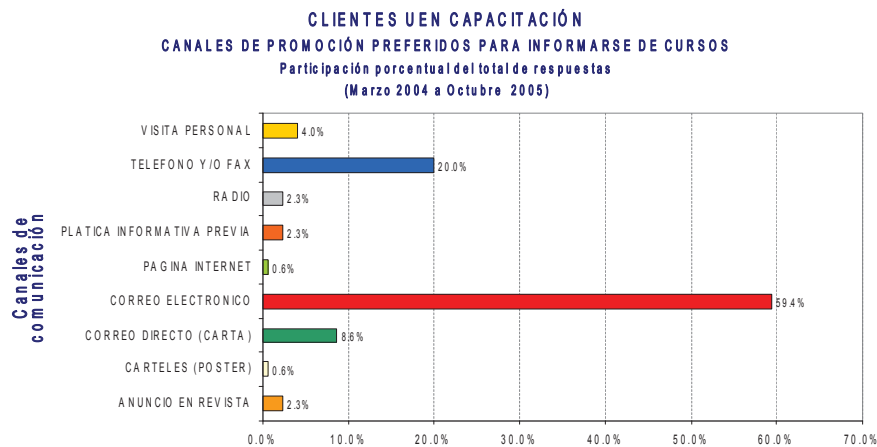


Figura 6.29

Fuente:
Elaboración propia.



VI.1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING

Como se revisó anteriormente, para desarrollar un plan de marketing efectivo, se debe considerar el ambiente que vive la empresa, desde proveedores hasta clientes meta, y el ambiente el que lo rodea, factores externos influyentes, con a finalidad de lograr que los esfuerzos de marketing sean efectivos y alcancen los resultados esperados. El entorno de marketing de la UEN Capacitación, incluye conocer las condiciones internas y externas en el cual funcionan sus actividades de marketing; es decir conocer las condiciones que necesita la empresa para funcionar. Como se revisó en la parte teórica del presente trabajo, entorno de marketing se acota en dos límites: entorno de tarea y entorno amplio.

El entorno de tarea (microentorno) considera los actores inmediatos (proveedores, intermediarios, clientes - mercado meta, competidores) que afectan la capacidad de la empresa para producir y vender. En el caso particular de NCM, algunos de estos elementos ya fueron estudiados en el análisis de la mezcla de marketing actual; por ello, en esta sección se profundizará en el estudio del mercado y los competidores. Lo que respecta al entorno amplio (macroentorno), éste considera fuerzas que pueden repercutir de manera importante en los actores del entorno de tarea (micro entorno), afectando los esfuerzos de marketing y por ende sus ventas (demográfico, económico, natural o físico, tecnológico, político-legal, sociocultural). Para fines de esta investigación, no se profundizará en el estudio del macroentorno.

Cabe mencionar que la información que se presentará tiene la finalidad de proveer elementos para sustentar los esfuerzos de marketing que se deriven del plan que se desarrollará; como se mencionó anteriormente, contar con información de este tipo, permite escoger mejor los mercados, crear mejores ofertas y ejecutar mejor un plan de marketing. Con base en lo anterior, el análisis del entorno de marketing del presente trabajo, estará estructurado en cuatro ejes principales: *análisis de clientes, mercado, competencia*.

VI.1.2.1 ANÁLISIS DE CLIENTES

Como se revisó anteriormente, el cliente es el elemento principal que considera la tarea de marketing, ya que la empresa depende de él para desarrollarse y promover su crecimiento. En este contexto, a continuación se presentará información relacionada con los clientes que actualmente tiene NCM, los cuales han participado tanto en cursos como en conferencias. Esto a fin de conocer cual es el mercado meta en el cual está teniendo impacto NCM y detectar oportunidades que puede explotar la empresa en función de sus clientes atendidos.

Actualmente NCM si tiene estructurado un sistema de información de marketing, que cuenta con personas, equipo y procedimientos para reunir, ordenar, analizar, evaluar y distribuir oportunamente la información referente a sus cursos y conferencias que imparte, tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos; esto lo ha hecho con la finalidad de apoyar la toma de decisiones en materia de capacitación y tratar de mejorar constantemente su desempeño. Como parte de este sistema, NCM cuenta con un sistema de registros interno que integra resultados (datos) de la operación de cursos y conferencias. En este contexto, la información que se presentará en este análisis de clientes, se deriva de parte del sistema de registros interno que tiene estructurado la empresa. Para ello, es importante mencionar que la UEN Capacitación en cada curso o conferencia que imparte, entrega a sus participantes (clientes) una hoja de retroalimentación o cuestionario (instrumento de investigación), a fin de que una vez terminada la capacitación la llenen proporcionando información valiosa para la empresa; esta información requerida está estructurada en dos ejes principales: información del cliente y su empresa y evaluación del evento (*investigación de mercado de campo*).

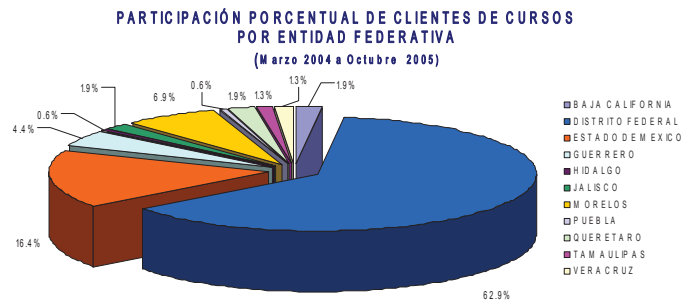
La información que se genera en estas hojas de retroalimentación, es reunida, ordenada e integrada en una base de datos de clientes de la empresa. Cabe mencionar, que al momento de esta evaluación, Octubre del 2005, la UEN Capacitación cuenta con 140 clientes de los cursos “Planeación PyME Metodología del Empresario” y “Productividad para PyMEs con las 5S”, de los cuales en su totalidad se cuenta con la información derivado de las hojas de retroalimentación. En el caso de los clientes de conferencias, es importante mencionar que no todas las personas que participan en la conferencia proporcionan sus hojas de retroalimentación, aproximadamente el 70 por ciento de los participantes de las conferencias llenan el cuestionario; cabe mencionar que no todos los participantes que entregan el cuestionario lo contestan debidamente, por ello solo será considerada la información completa. A Octubre del 2005, NCM cuenta con 319 registros de participantes que han entregado la información solicitada en las hojas de retroalimentación; tanto de conferencias organizadas y promovidas por NCM, como de conferencias que ha impartido por invitación en foros organizados por otras instituciones. Con base en lo anterior, a continuación se realizará la investigación de mercados utilizando la fuente primaria antes citada (base de datos clientes), presentándose la información más relevante respecto a los clientes de la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación.

A) CLIENTES POR ENTIDAD FEDERATIVA

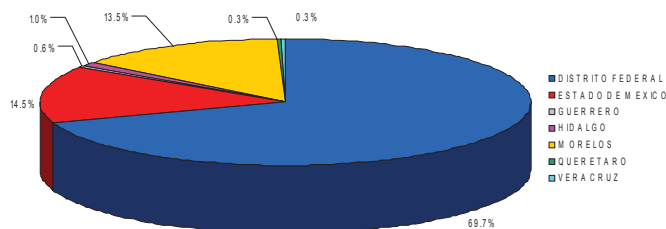
Los clientes de capacitación de NCM, en su totalidad son parte del mercado nacional. Los participantes, tanto de cursos como de conferencias, pertenecen a distintos estados de la República Mexicana, aunque la mayor parte de ellos se concentra en la Ciudad de México; como se muestra a continuación:

Figura 6.30

Como se observa en la gráfica, entre el Distrito Federal y el Estado de México, se concentra aproximadamente el 80 por ciento del total de clientes que han participado en los cursos de NCM.



PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE CLIENTES DE CONFERENCIAS POR ENTIDAD FEDERATIVA (Diciembre 2004 al Octubre 2005)



En cuanto a las conferencias que ha realizado la empresa, aproximadamente el 84 por ciento de los clientes tienen sus empresas en el Distrito Federal y el Estado de México.

Fuente: elaboración propia.

La concentración de mayor número de clientes en el Distrito Federal y el Estado de México, se debe principalmente a que la empresa solo ha orientado sus actividades de marketing a impactar un mercado local; dicho de otra manera no ha planeado ni emprendido acciones para penetrar un mercado más amplio, geográficamente hablando, a nivel regional, nacional o internacional.⁷⁵

B) CLIENTES POR SECTOR ECONÓMICO

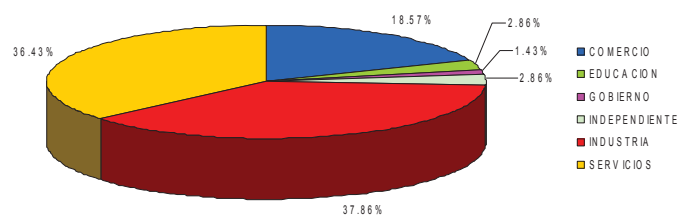
De acuerdo con la actividad económica que desempeñan los clientes de la empresa, puede identificarse que porcentaje de ellos corresponde a cada sector económico. Para fines de esta investigación, se considerarán los tres grandes sectores de actividad económica, siendo estos el *comercio*, la *industria* y los *servicios*. Cabe mencionar que una empresa puede desarrollar diversas actividades que podrían clasificarla en distintos sectores; sin embargo, para fines de este análisis se considerará la actividad principal de la empresa. Por otro lado, con la finalidad de diferenciar sectores específicos de actividad, que no propiamente pertenecen al comercio, la industria o los servicios, también se considerarán actividades relacionadas con la *educación* y el *gobierno*. Así mismo, a los participantes del curso que no laboran en una empresa o institución en específico, se conjugarán en un sector que para fines de este estudio se ha denominado *independiente*. Los resultados se muestran a continuación:

Figura 6.31

Como se observa en la gráfica, el sector económico que más participantes ha aportado en los cursos que imparte la empresa es el sector industrial, seguido muy de cerca del sector servicios.

Fuente: elaboración propia.

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE CLIENTES DE CURSOS POR SECTOR ECONÓMICO (Marzo 2004 a Octubre 2005)



75 Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Plaza", pág. 214.

**PARTICIPACION PORCENTUAL DE CLIENTES DE CONFERENCIAS
POR SECTOR ECONÓMICO**
(Diciembre 2004 al Octubre 2005)

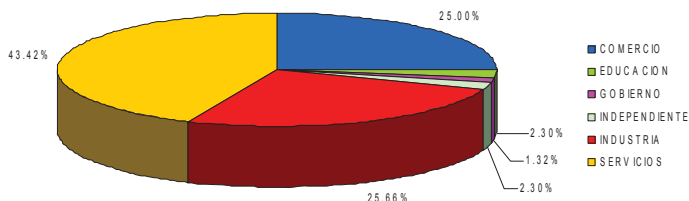


Figura 6.31 continuación

Lo que respecta a las conferencias que ha impartido la UEN Capacitación, a diferencia de lo registrado en cursos, el sector servicios es el que más clientes ha aportado a la empresa con más del 40 por ciento.

Fuente: elaboración propia.

C) CLIENTES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Las empresas de los participantes de cursos y conferencias, presentan una gran diversidad de giros económicos. Es importante mencionar que la UEN Capacitación, en su experiencia, ha contado con participantes que comparten actividades económicas o bien que participan en giros afines; esto debido a que la capacitación ha sido en foro abierto (dirigida a participantes de distintas empresas en un mismo foro).

Con la finalidad de tener un panorama general de cuales son los giros económicos a los cuales pertenecen los clientes de NCM, en la siguiente página se presenta a detalle la participación porcentual de clientes de cursos por subsector económico. En el caso de las conferencias, dada la cantidad de participantes y la diversidad de giros registrados, solo se enlistarán los más importantes.

D) CLIENTES POR NIVEL FUNCIONAN EN SUS EMPRESAS

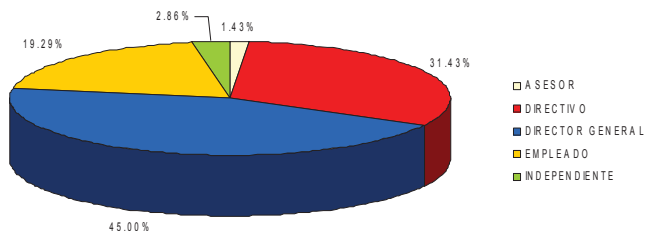
A continuación se mostrará la participación porcentual de los clientes de la UEN Capacitación, tomando como criterio el nivel jerárquico o funcional que tienen los participantes en sus respectivas empresas.

Para ello, se considerarán tres niveles que competen a la organización de la empresa: *director general*, *directivo* (gerente) o bien *empleado*. Así mismo, se considerarán dos niveles más: *asesor* e *independiente*. En el caso de nivel asesor, integra a los participantes que fungen como asesores externos en una empresa en específico; así mismo, el nivel independiente, conjuga las personas que no laboran en una empresa o institución en específico. Los resultados se muestran a continuación:

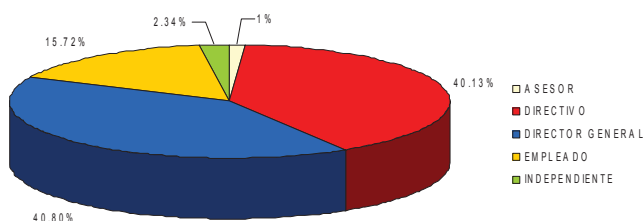
Figura 6.32

Como se observa en la gráfica, casi la mitad de los participantes de cursos han sido directores generales. Poco más de tres cuartas partes de los participantes ocupan niveles altos dentro de sus empresas.

**PARTICIPACION PORCENTUAL DE CLIENTES DE CURSOS
POR NIVEL FUNCIONAL EN LA EMPRESA**
(Marzo 2004 a Octubre 2005)



**PARTICIPACION PORCENTUAL DE CLIENTES DE CONFERENCIAS
POR NIVEL FUNCIONAL EN LA EMPRESA**
(Diciembre 2004 al Octubre 2005)



El 80 por ciento de participantes en las conferencias, ocupan posiciones de nivel jerárquico algo. De este 80 por ciento, la mitad corresponde a directores generales y la otra mitad son directivos.

Fuente: elaboración propia.



**CLIENTES DE CURSOS DE LA UEN CAPACITACIÓN
POR SUBSECTOR ECONÓMICO
(Marzo 2004 a Octubre 2005)**

SECTOR ECONÓMICO	SUBSECTOR	Número de clientes	Participación porcentual		
COMERCIO	COMERCIO EN GENERAL	4	2.86%		
	DE ACCESORIOS OPTICOS	2	1.43%		
	DE EQUIPO DE MEDICIÓN Y CONTROL	1	0.71%		
	DE EQUIPO INDUSTRIAL DE MEDICIÓN Y CONTROL	3	2.14%		
	DE EQUIPO INDUSTRIAL DE TRATAMIENTO DE AGUA	2	1.43%		
	DE EQUIPO INDUSTRIAL DEL PLÁSTICO	1	0.71%		
	DE EQUIPO INDUSTRIAL LASER PARA CORTE Y GRABADO	1	0.71%		
	DE EQUIPO INFORMÁTICO	3	2.14%		
	DE EQUIPO MEDICO	1	0.71%		
	DE FLORES	1	0.71%		
	DE JOYAS	1	0.71%		
	DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA	1	0.71%		
	DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	2	1.43%		
	DE PRODUCTOS LACTEOS	1	0.71%		
	DE PRODUCTOS QUÍMICOS	1	0.71%		
	DE REFACCIONES AUTOMOTRICES	1	0.71%		
	TOTAL COMERCIO	26	18.57%		
INDUSTRIA	AGRICOLA	1	0.71%		
	ALIMENTICIA	4	2.86%		
	DE AGUA PURIFICADA	1	0.71%		
	DE AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACIÓN	1	0.71%		
	DE COSMÉTICOS	3	2.14%		
	DE DECORADOS Y SATINADOS	1	0.71%		
	DE EMPAQUE Y MAQUILA	1	0.71%		
	DE EQUIPO MEDICO	1	0.71%		
	DE LA CONSTRUCCIÓN	3	2.14%		
	DE MUEBLES	3	2.14%		
	DE PAQUETES DE GRADUACIÓN	3	2.14%		
	DE PLACAS DECORATIVAS	1	0.71%		
	DE PRENSA ESCRITA	1	0.71%		
	DE PRODUCTOS DE FILTRACIÓN	3	2.14%		
	DE PRODUCTOS DE MADERA	1	0.71%		
	DE PRODUCTOS DECORATIVOS DE MÁRMOL Y GRANITO	1	0.71%		
	DE PRODUCTOS DIDÁCTICOS	1	0.71%		
	DE PRODUCTOS PARA LIMPIEZA	5	3.57%		
	DE SELLADORES Y ADHESIVOS	2	1.43%		
	DEL PLÁSTICO	2	1.43%		
	DEL TRANSFER	1	0.71%		
	DEL VESTIDO	3	2.14%		
	FARMACÉUTICA	1	0.71%		
	FLORICULTURA	1	0.71%		
	HOTELERA	1	0.71%		
	INDUSTRIA	2	1.43%		
	INFORMÁTICA	1	0.71%		
	PANIFICADORA	2	1.43%		
	RESTAURANTERA	1	0.71%		
	TORTILLERIA	1	0.71%		
TOTAL INDUSTRIA	53	37.86%			
SERVICIOS	ADMINISTRATIVOS	2	1.43%		
	AGENCIA DE LOCUCIÓN	4	2.86%		
	AGENCIA DE VIAJES	1	0.71%		
	AGENCIA NAVIERA	1	0.71%		
	AGENCIA DE CARGA	1	0.71%		
	AUTOMOTRICES	2	1.43%		
	CAMARA EMPRESARIAL	3	2.14%		
	CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	1	0.71%		
	CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO INDUSTRIAL	3	2.14%		
	CONFEDERACIÓN MEXICANA DE WORLD TRADE CENTERS	1	0.71%		
	CONSULTORIA Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	6	4.29%		
	CONTABLES	1	0.71%		
	DE ACREDITACIÓN EN INFORMÁTICA	1	0.71%		
	DE ESTÉTICA PERSONAL	1	0.71%		
	DE IMPRESION	1	0.71%		
	DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	8	5.71%		
	DE INSTALACIONES ELECTRICAS	2	1.43%		
	DE LITOGRAFIA	2	1.43%		
	DE MANTENIMIENTO DE ALFOMBRAS Y MUEBLES	1	0.71%		
	DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO MEDICO	3	2.14%		
	DE PUBLICIDAD	2	1.43%		
	DENTALES	1	0.71%		
	FINANCIEROS	1	0.71%		
	FOTOGRAFICOS	1	0.71%		
	INDUSTRIALES EN CONTROL ELÉCTRICA E INFORMÁTICA	1	0.71%		
	TOTAL SERVICIOS	51	36.43%		
	OTROS SECTORES	SUBSECTOR	Número de clientes	Participación porcentual	
		EDUCACIÓN	EDUCACIÓN RURAL	1	0.71%
			EDUCACIÓN UNIVERSITARIA	3	2.14%
		TOTAL EDUCACIÓN	4	2.86%	
GOBIERNO	DESARROLLO EMPRESARIAL	1	0.71%		
	SISTEMAS DE LA ARMADA DE MÉXICO	1	0.71%		
	TOTAL GOBIERNO	2	1.43%		
INDEPENDIENTE	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	4	2.86%		
	TOTAL INDEPENDIENTE	4	2.86%		
TOTAL GENERAL		140	100%		

Fuente:
elaboración propia.



CLIENTES CAPACITADOS CONFERENCIAS SUBSECTORES ECONÓMICOS		
SECTOR ECONÓMICO	SUBSECTOR	
COMERCIO	ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS	
	AUTOSERVICIO	
	COMERCIO EN GENERAL	
	COMERCIO INTERNACIONAL - EXPORTACIONES	
	DE ACCESORIOS ÓPTICOS	
	DE ACEROS	
	DE ALFOMBRAS PISOS Y PRODUCTOS AFINES	
	DE CALZADO	
	DE EQUIPO CONTRA INCENDIOS	
	DE EQUIPO DE CÓMPUTO SOFTWARE Y SISTEMAS	
	DE EQUIPO DE IDENTIFICACIÓN DE MARCADO CODIFICACIÓN Y ETIQUETADO	
	DE EQUIPO MEDICO	
	DE JOYAS	
	DE MADERA	
	DE MAQUINARIA PARA LA INDUSTRIA MECANICA	
	DE MATERIAS PRIMAS FARMACÉUTICA, ALIMENTARIA Y QUIMICA	
	DE PLANTAS	
	DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS	
	DE PRODUCTOS DE SALUD Y COSMÉTICOS	
	DE PRODUCTOS DECORATIVOS	
	DE PRODUCTOS DENTALES	
	DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	
	DE PRODUCTOS PARA TRATAMIENTO DE AGUA	
	DE PRODUCTOS QUÍMICOS	
	DE REFACCIONES AUTOMOTRICES	
	DE ROPA	
	DE TEQUILA	
	INDUSTRIA	ALIMENTICIA
DEL ALUMINIO		
ARTES GRÁFICAS		
ARTESANAL		
BISUTERIA - PRODUCTOS ADORNO		
DEL CANE		
RESTAURANTERA		
DE AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACIÓN		
DE COSMÉTICOS		
DE LA CONSTRUCCIÓN		
EDITORIAL		
DE ADHESIVOS CERÁMICOS		
DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO		
DE PRODUCTOS DIDÁCTICOS		
DE HERRAJES		
DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA		
DE JOYERÍA EN PLATA		
DE MUEBLES		
DE PRODUCTOS DECORATIVOS DE MÁRMOL Y GRANITO		
FLORICULTURA		
LABORATORIOS PRODUCTOS VARIOS		
DE LA MADERA		
MANUALIDADES		
DE AUTOPARTES		
DEL PAPEL		
PLATERIA		
DEL CAFÉ		
DEL VESTIDO		
DE SETAS		
DE PRODUCTOS DE AVES		
DE PRODUCTOS QUÍMICOS		
ELECTRICA		
DE PRODUCTOS DE NOPAL VERDE		
DE AGUA PURIFICADA		
RESTAURANTE		
SASTRERIA		
SERIGRAFIA		
DE PRODUCTOS Y INFORMÁTICOS		
DE LA MADERA Y CARPINTERIA		
TORTILLERIA		
DE TROQUELADO		
SERVICIOS		AEROLINEA
		AGENCIA DE CARGA
		AGENCIA DE PROMOCIONES
		AGENCIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN
		AGENCIA DE VIAJES
		ANIMACIÓN
		ARQUITECTURA
	ASESORIA FINANCIERA	
	ASESORIA FISCAL	
	ASESORIA JURIDICA	
	BANCO	
	BANQUETES Y ALQUILER DE EQUIPO	
	CENTRO OFTALMOLÓGICO	
	CLINICA DENTAL	
	CONSULTORIA AMBIENTAL SALUD Y SEGURIDAD	
	CONSULTORIA Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL (NEGOCIOS Y SISTEMAS)	
	CONTABLES	
	DE ARQUITECTURA Y DISEÑO GRÁFICO	
	DE CAPITAL HUMANO	
	DE ESTÉTICA PERSONAL	
	DE FOTOGRAFIA FILMACIONES Y AUDIO	
	DE IMPRESIÓN	
	DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	
	DE INSTALACIONES ELECTRICAS Y CONTROLES	
	DE LOCUCIÓN	
	DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO CONTRA INCENDIO	
	DE MERCADOTECNIA	
	DE ORTODONCIA	
	DE PUBLICIDAD	
	DE SEGURIDAD PRIVADA	
	DE TRANSPORTES AEREOS	
	DE TRANSPORTES	
DE TRATAMIENTO DE AGUA		
DIFUSIÓN DE SERVICIOS Y PRODUCTOS SOBRE SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA		
EXPOSICIONES		
FE PÚBLICA		
GINNASIO		
IGLESIA		
LOGÍSTICOS Y ADUANALES		
MECANICA AUTOMOTRIZ		
SEGUROS		
TURÍSTICOS VIAJES Y EXPEDICIONES		
OTROS SECTORES	SUBSECTOR	
EDUCACIÓN	ACADEMIA DE MÚSICA	
	COLEGIO	
	EDUCACIÓN UNIVERSITARIA	
	SOCIEDAD EDUCATIVA	
GOBIERNO	GOBIERNO DEL ESTADO	
	SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO	
	SECRETARÍA DE ECONOMIA	
INDEPENDIENTE	SECRETARÍA DE TURISMO Y FOMENTO ECONÓMICO	
	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	

Fuente:
elaboración propia.



En el caso de cursos, que el mayor número de participantes sea directores generales de empresas y directivos, se debe principalmente a que la actividad de la UEN se sustenta en la impartición del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, pues es el que más se ha impartido en la experiencia de NCM, y el cual está dirigido a dueños de empresas o personas que tienen la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas dentro de sus empresas; es decir, a personas que con poder de decisión y que ocupan niveles jerárquicos.

En el caso del curso “Productividad para PyMEs con las 5S”, no tiene mayor impacto porque solo se ha impartido una vez y está dirigido principalmente a personas que ocupan una posición operativa dentro de su empresa.

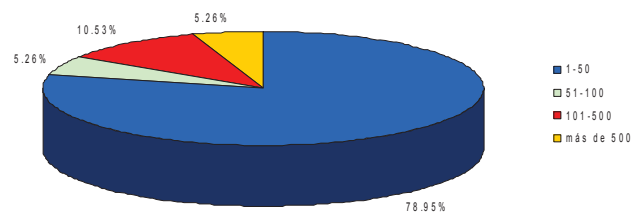
Así mismo, en el caso de conferencias, éstas han estado dirigidas en su totalidad a personas que constituyen mandos superiores en las empresas, dada la temática que se expone; por ello los resultados obtenidos.

E) CLIENTES POR NÚMERO DE EMPLEADOS EN SUS EMPRESAS

Lo que respecta al número de empleados con los que cuentan las empresas de los clientes de la UEN Capacitación, se tienen los siguientes resultados.⁷⁶

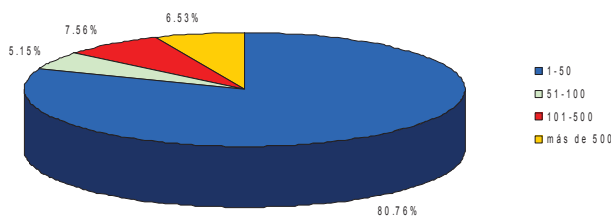
Figura 6.33

**PARTICIPACION PORCENTUAL DE CLIENTES DE CURSOS
POR NÚMERO DE EMPLEADOS
(Marzo 2004 a Octubre 2005)**



Como se observa en la gráfica, más de tres cuartas partes de los participantes de cursos, pertenecen a empresas que tienen 50 o menos empleados; es decir, a pequeñas empresas, de acuerdo con los criterios de la secretaría de economía.

**PARTICIPACION PORCENTUAL DE CLIENTES DE CONFERENCIAS
POR NÚMERO DE EMPLEADOS
(Diciembre 2004 al Octubre 2005)**



En el caso de las conferencias, también la gran mayoría de los participantes forman parte de empresas pequeñas; aproximadamente el 80 por ciento de estos pertenecen a empresas con un número de empleados de uno a 50.

Fuente: elaboración propia.

F) PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES EN MATERIA DE CAPACITACIÓN

Parte de la labor de NCM ha sido tratar de conocer algunas de las preferencias que tienen sus clientes, para capacitarse.

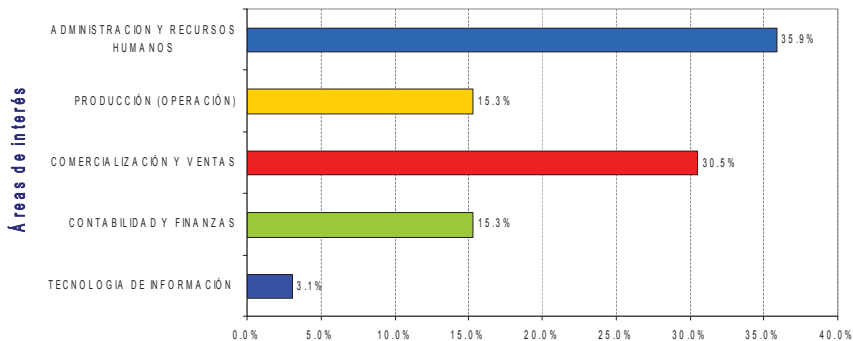
Al respecto, considerando el cuestionario que se ha aplicado a los clientes de cursos; se mostrarán cuales son los **temas de interés** más importantes que consideran para capacitarse en ellos; cabe mencionar que en sus respuestas el cliente pudo haber proporcionado dos o más temas de interés o bien no haber emitido respuesta alguna. Por lo tanto, los resultados que se muestran en la figura 6.34 consideran solamente la participación porcentual de respuestas asociados a cada tema de interés.

De la gráfica anterior, se identifica que aproximadamente el 36 por ciento del total de respuestas que emitieron los participantes respecto a los temas de interés para capacitarse, pertenecen al área de administración y recursos humanos. El segundo lugar lo ocupan temas que involucran el área de comercialización y ventas con un 30 por ciento aproximadamente del total de respuestas.

76 Revisar Capítulo 1.1.1 “Clasificación de Empresas en México”; “Clasificación de empresas por tamaño”, pág. 4.

CLIENTES UEN CAPACITACIÓN
TEMAS DE INTERÉS PARA CAPACITARSE POR ÁREA FUNCIONAL
 Participación porcentual del total de respuestas
 (Marzo 2004 a Octubre 2005)

Figura 6.34

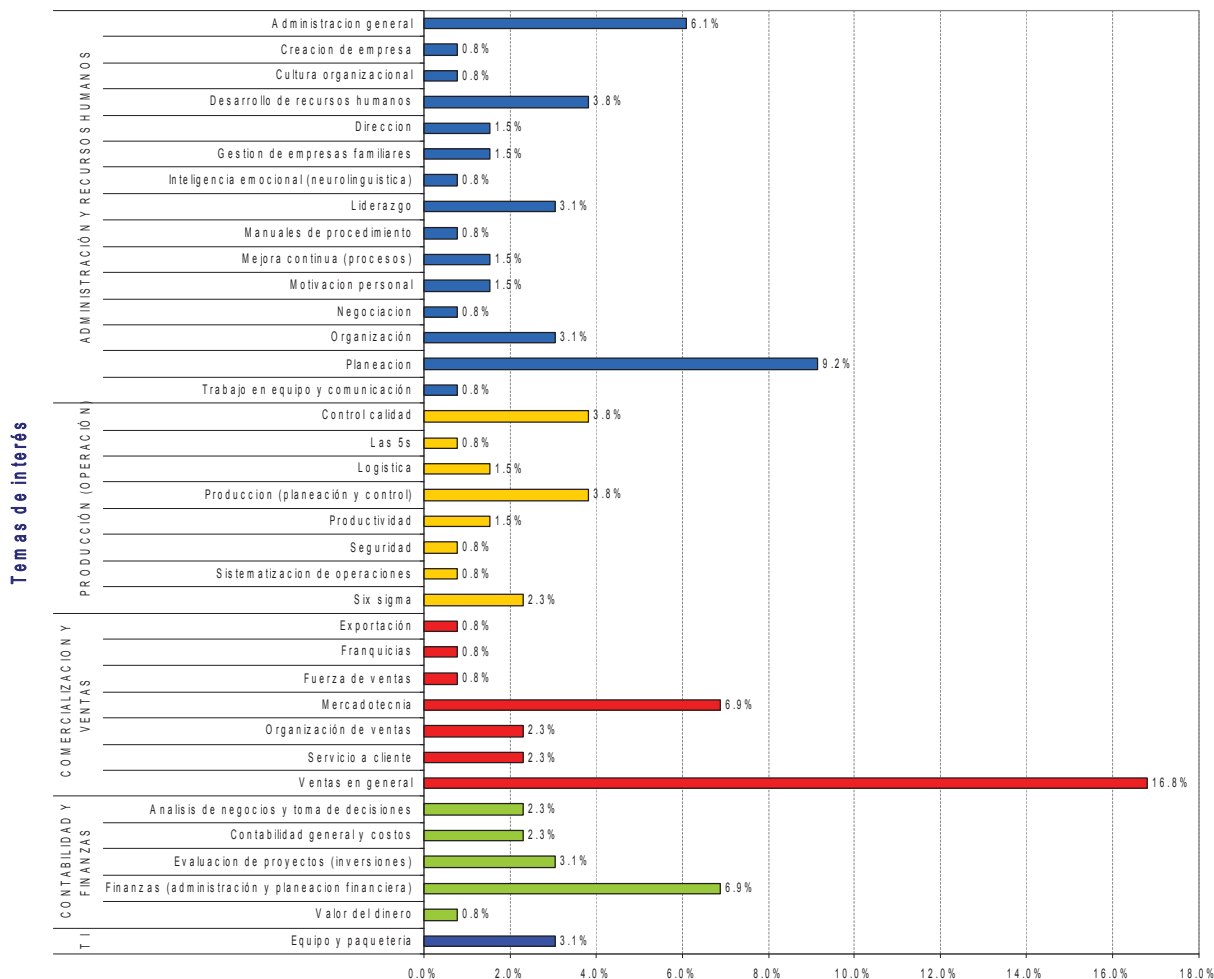


Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, a nivel de tema de interés, la participación porcentual por cada tema del total de respuestas se muestra a continuación:

CLIENTES UEN CAPACITACIÓN
TEMAS DE INTERÉS PARA CAPACITARSE
 Participación porcentual del total de respuestas
 (Marzo 2004 a Octubre 2005)

Figura 6.35



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, son diversos los temas de interés en materia de capacitación, ninguno de ellos ocupó la gran mayoría de las respuestas; ya que cada empresa vive una situación en particular y tiene

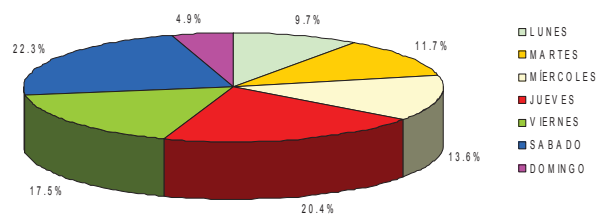
necesidades diferentes. Sin embargo, se puede decir que el tema que resulta más interesante a los participantes para capacitarse es las *ventas* en general, ya que aproximadamente el 17 por ciento de las respuestas hicieron referencia a ello. El segundo lugar de preferencia, lo ocupa el tema de *planeación*, el cual fue registrado en poco más del 9 por ciento de las respuestas. El tercer sitio de temas de interés lo ocupa tanto el tema de *marketing* como el tema de *finanzas*, cada uno de estos registra aproximadamente el 7 por ciento de respuestas de interés. Otro tema que resulta de interés para los participantes, es el referente a *administración general*, con aproximadamente el 6 por ciento de preferencia.

Por otro lado, considerando el cuestionario que se ha aplicado a los clientes de conferencias; se mostrarán cuales son los *días de la semana* que prefieren los clientes para capacitarse, así como, el *periodo de mes* que les resulta más accesible. Al respecto, se considerarán únicamente los clientes que emitieron respuesta, bajo el entendido que un cliente puede preferir capacitarse en uno o más días de la semana. A continuación se presentan los resultados:

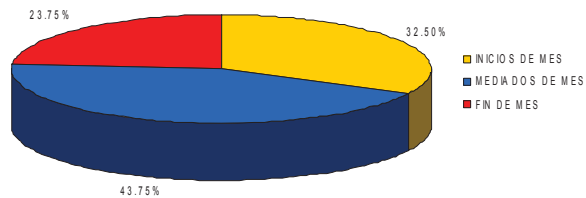
Figura 6.36

Los días de la semana, jueves, viernes y sábado, representan los días más preferidos por los clientes para capacitarse. Destaca el hecho de que el sábado representa el día más recurrido en materia de capacitación.

**PARTICIPACION PORCENTUAL DE CLIENTES DE CONFERENCIAS
DIAS DE LA SEMANA PREFERIDOS PARA CAPACITARSE
(Septiembre - Octubre del 2005)**



**PARTICIPACION PORCENTUAL DE CLIENTES DE CONFERENCIAS
PERIODO PREFERIDO PARA CAPACITARSE
(Septiembre - Octubre del 2005)**



Más del 40 por ciento de los clientes de conferencias, prefieren capacitarse a mediados de mes. Poco más del 30 por ciento prefiere tomar un curso a inicios de mes.

Fuente: elaboración propia

Como se ha mencionado, las conferencias en si mismas representan un canal de promoción del curso "Planeación PyME Metodología del Empresario". Al respecto, destaca el hecho de que a los participantes de conferencias, a los cuales se les ofreció el curso de planeación con promociones especiales por su calidad de cliente, y se les ha cuestionado si les resultaba atractiva la oferta, el 91 por ciento de las respuestas hicieron mención de que si les parecía atractiva la oferta, el resto no lo considero así.

G) REQUERIMIENTO DE SERVICIOS E INFORMACIÓN

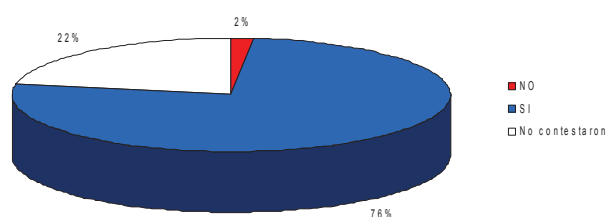
A los clientes de conferencias, también se les ha cuestionado si están dispuestos a recibir información de la empresa, ya sea en materia de capacitación en cuanto a cursos y otros productos, o bien respecto a servicios de consultoría; los resultados se muestran a continuación:

Figura 6.37

En definitiva, los clientes de NCM en materia de conferencias, en su gran mayoría si están interesados en recibir información de la empresa respecto a otros productos y servicios.

Fuente: elaboración propia.

**PARTICIPACION PORCENTUAL DE CLIENTES DE CONFERENCIAS
DESEAN RECIBIR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA
(Febrero a Octubre 2005)**





Como se revisó anteriormente, los clientes que genera la UEN Capacitación, constituyen el nivel base del modelo de negocio de la empresa.⁷⁷ Es decir, los clientes que genera esta unidad de negocio, son a su vez prospectos para ser clientes de servicios de consultoría, los cuales representan mayor transacción para la empresa, hablando en términos financieros; dicho en otras palabras, la UEN Capacitación sirve de canal de promoción para la UEN Consultoría. En este contexto, a los clientes de capacitación, específicamente hablando de cursos, se les ha cuestionado si están interesados en contratar servicios de consultoría con la empresa en determinado momento; los resultados se muestran a continuación:

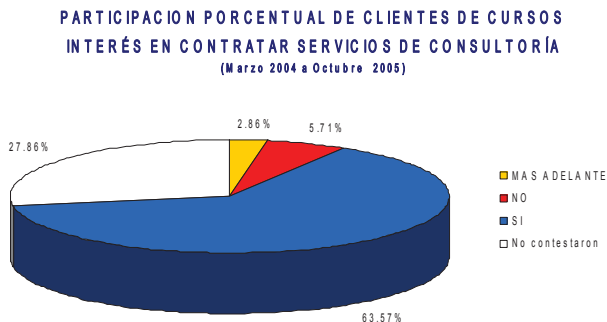


Figura 6.38

Como se observa en la gráfica anterior, más del 60 por ciento de los clientes de cursos están interesados en recibir asesoría por parte de NCM. Menos del 10 por ciento de los clientes rotundamente contestaron que no. El resto de los clientes, no emitieron respuesta alguna.

Fuente: elaboración propia.

H) CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE CLIENTES DE LA UEN CAPACITACIÓN

Con base en la información revisada anteriormente, se puede decir que los clientes de la UEN Capacitación, tanto de curso como de conferencias, en su gran mayoría forman parte de empresas que se encuentran ubicadas en el Distrito Federal y Estado de México.

En el caso de los clientes de cursos, la mayor parte de estos pertenecen a empresas del sector industrial; en el caso de los participantes de conferencias, el sector servicios es el que ha aportado más clientes. Se identifica que los clientes de capacitación, tanto de cursos y conferencias, pertenecen a empresas que constituyen una gran diversidad de actividades económicas. Por otro lado, los clientes de capacitación en su gran mayoría ocupan puestos directivos, gran parte de los participantes han sido directores generales. Los participantes tanto de cursos como de conferencias, en su gran mayoría son representantes de pequeñas empresas, con menos de 50 empleados. En cuanto a los temas para capacitarse, a los clientes de cursos les interesa capacitarse más en temas relacionados con el área de comercialización y ventas; a nivel de temas, los que registran mayor preferencia son las ventas y planeación. El sábado, es uno de los días de la semana preferidos por los participantes para capacitarse; también la preferencia está en capacitarse a mediados de mes. A gran parte de los clientes de conferencias, les parece atractiva la oferta del curso de planeación. La gran mayoría de los participantes de conferencias, están interesados en recibir información de la empresa respecto a otros productos y servicios. Por su parte, la mayoría de los clientes de cursos, si están interesados en contratar servicios de consultoría con NCM.

Los resultados anteriormente citados, se han derivado de la orientación de NCM a atender al mercado de las PyMEs; sin embargo, esta orientación ha sido muy amplia y poco contundente, ya que ha atacado el gran universo PyME en toda su extensión. La empresa no ha tomado acciones para enfocarse en segmentos específicos de este mercado tan diverso. Por otra parte, la realidad es que NCM tampoco ha planeado ni llevado a cabo acciones orientadas a dar seguimiento a sus clientes, con miras a obtener mayores beneficios de éstos; prácticamente sus clientes son de una sola vez. NCM no ha desarrollado esfuerzos de marketing para retener y recuperar clientes (marketing de relación).

VI.1.2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO PYME

Como se ha mencionado anteriormente, la orientación de esta empresa es atender a las micro, pequeñas y medianas empresas en materia de capacitación. El mercado PyME, en materia de capacitación, puede definirse fundamentalmente como un mercado de negocios (grupos de compradores representantes de empresas), un mercado de necesidad (grupos de compradores que requieren productos/servicios para satisfacer una necesidad específica), un mercado de servicios (compradores de bienes inmateriales para satisfacer necesidades actuales y futuras), así mismo, representa un mercado nacional e internacional.

77 Revisar Capítulo IV.1.3 "Definición de Unidades Estratégicas de Negocios (UENs)"; "Modelo de Negocio", pág. 129.



Al respecto, es importante mencionar que la empresa no tiene constituido un sistema formal de inteligencia de marketing, para obtener información cotidiana a cerca de los acontecimientos pertinentes en el entorno de marketing a través de procedimientos y fuentes.

Así mismo, tampoco cuenta con un sistema estructurado de investigación de mercado que contemple el diseño, recolección, análisis e informe sistemáticos de datos y resultados pertinentes de la situación de marketing que define el mercado de las PyMEs.

En este contexto, a continuación se presentará el análisis de este sector empresarial a través de una **investigación de mercado documental**; la cual contemplará información cuantitativa y cualitativa de este mercado.

Para ello, la investigación de mercados que contempla esta sección, tiene como **objetivo** reunir información importante del mercado para proceder a su análisis, permitiendo medir el potencial del mercado PyME y descubrir oportunidades de mercado; lo cual, en consecuencia, permitirá aportar elementos valiosos para desarrollar de manera más efectiva las estrategias de marketing que contemplará el plan que se desarrollará posteriormente.

La **investigación** que se realizará es **descriptiva**, buscando precisar ciertas magnitudes (cantidades) sobre la situación del mercado PyME. Para ello, se utilizarán **fuentes secundarias de información**; es decir la investigación de mercados se realizará recabando información y datos ya existentes de diversas fuentes públicas, debido a su bajo costo y su disponibilidad.

La información que se utilizará fue recabada por otras instituciones para otros fines y que es posible acceder a ella por su carácter público. Lo anterior se debe a que la empresa no tiene la posibilidad de destinar los recursos necesarios para investigar el mercado PyME, recabando datos a través de instrumentos diseñados por ella misma.

Conforme se vaya presentando la información, ésta será analizada, extrayendo los resultados de los datos recabados; presentando así, los más importantes para las decisiones de marketing. Cabe mencionar que la información que se presentará es la más actual a la cual se pudo tener acceso al momento de esta investigación.

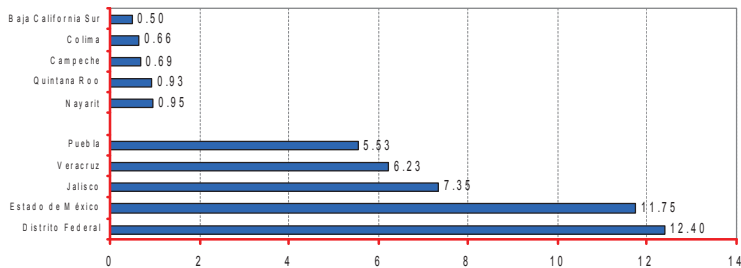
Para fines de este trabajo, en el análisis del mercado PyME, se considerarán fundamentalmente aspectos económicos y geográficos que caracterizan la participación de estas empresas en el sector empresarial mexicano. Así mismo, se determinará cuales son las características generales de las PyMEs y se presentarán rasgos de su problemática desde el punto de vista interno. También se presentarán algunos factores del entorno en el que se encuentran inmersas y que son determinantes de su desarrollo.

A) ANTECEDENTES SECTOR EMPRESARIAL MEXICANO

A continuación se presentan las características generales del sector empresarial mexicano desde un punto de vista generalizado, para posteriormente enfocarse en el desempeño de las PyMEs.

Distribución por entidad federativa

PORCENTAJE DE CONCENTRACIÓN DE EMPRESAS POR ESTADO EN MÉXICO



Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI

Figura 6.39

De acuerdo con la gráfica se puede decir que aproximadamente el 40% de la concentración de empresas, unidades productivas, en la República Mexicana pertenece al Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Veracruz y Puebla.



Por otra parte, la menor cantidad de unidades productivas de México se concentran en los estados de Nayarit, Quintana Roo, Campeche, Colima y Baja California Sur, con tan sólo aproximadamente el 4% del total de las empresas en el país.

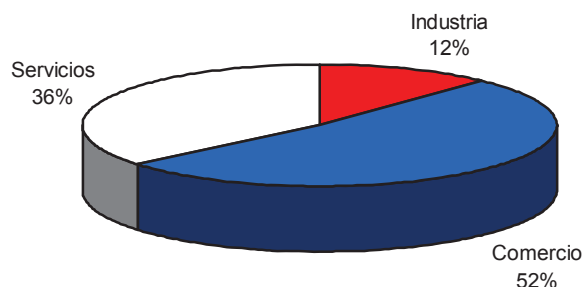
La gráfica anterior es resultado de la información resultante de los Censos Económicos llevados a cabo en el año 1999. Independientemente del periodo de tiempo transcurrido, el comportamiento en la concentración de empresas da un panorama general valioso para el objetivo de esta investigación.⁷⁸

Distribución por sector económico

Figura 6.40

DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR SECTOR ECONÓMICO REPÚBLICA MEXICANA

Como se puede observar en la gráfica, el sector que concentra el mayor número de unidades productivas es el sector comercio, es decir, más de la mitad de las empresas existentes en México se dedican al comercio, seguida por el sector de servicios y concentrando la minoría de las empresas en el país el sector industrial. Cabe mencionar que el número de empresas que concentra el sector industrial, está constituido en su gran mayoría por empresas que se desarrollan en la industria manufacturera.



Fuente: elaboración propia.

Por tal motivo, en esta investigación, constantemente se considerará en mayor profundidad el análisis del sector manufacturero en específico, como principal representante del sector industrial y a los sectores comercio y servicios se estudiarán en lo general.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) el 91.4 por ciento de las unidades económicas del país corresponde, en conjunto, a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios privados no financieros; el resto corresponde a los sectores pesca, minería y extracción de petróleo, electricidad, agua, construcción, transportes y comunicaciones. Para fines de esta investigación, se estudiarán los tres grandes sectores de actividad económica, a fin de identificar cuales son los sectores que concentran el mayor o menor número de unidades productivas.

Con base en lo anterior, se puede determinar que la capital de la República Mexicana es la columna vertebral del sector empresarial mexicano, en cuanto al número de empresas que concentra; en menor medida le siguen entidades federativas de importancia como el Estado de México y Jalisco. Así mismo se puede decir que el comercio, es la actividad económica que más les interesa a los empresarios mexicano, ya que es el sector que más unidades económicas agrupa.

Sector Manufacturero

A pesar de que el sector industrial de nuestro país el menos representado en cuanto a número de empresas que lo constituye a diferencia de los demás sectores económicos, como se estudió anteriormente representa cerca del 30 por ciento en cuanto su participación en el Producto Interno Bruto (PIB), por lo cual resulta importante conocer más a detalle este nicho del sector empresarial mexicano.⁷⁹

Cabe mencionar que existen industrias que independientemente de la importancia económica que tienen, han perdido competitividad en la actualidad debido a distintos factores, dentro de los cuales destaca el escaso desarrollo tecnológico. El comportamiento del sector industrial se encuentra regido potencialmente por la industria manufacturera.

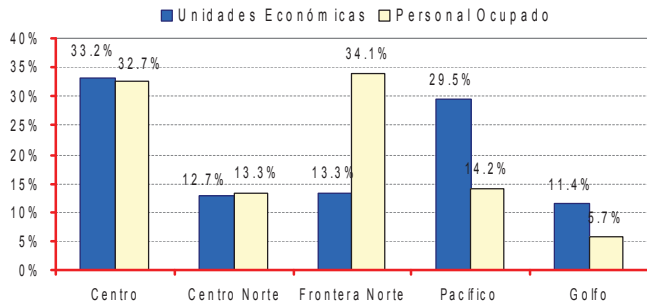
78 Esta información fue considerada en el Plan de Desarrollo Empresarial 2001-2006 del Gobierno de la República Mexicana; lo cual habla de la importancia de la misma.

79 PIB – Producto Interno Bruto. Valor de todos los bienes y servicios finales producidos en el interior de un país en un periodo determinado de tiempo. En el PIB Nacional se considera toda la producción de bienes y servicios de los distintos sectores económicos de la República Mexicana, producidos por los residentes del país independientemente de que sean nacionales o extranjeros. Ofrece información sobre como ha sido el crecimiento (decrecimiento) de la economía de un país a través de los años, de acuerdo con el valor producido de bienes y servicios finales en la economía nacional. La tasa de crecimiento del PIB, mide la tasa de crecimiento de la producción en un país.

❖ **Participación regional**⁸⁰

Figura 6.41

DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS Y DEL PERSONAL OCUPADO POR REGIÓN SECTOR MANUFACTURERO



Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

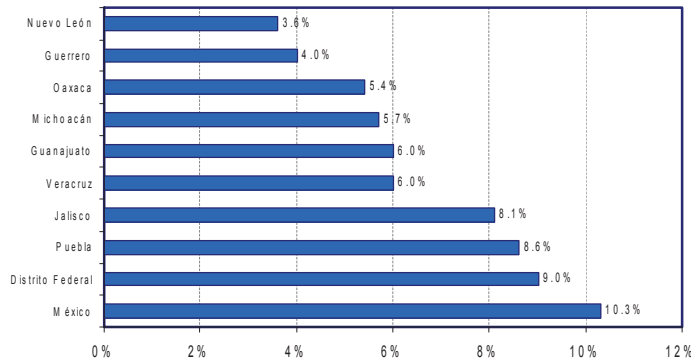
La región centro junto con la región del pacífico son las que más número de empresas manufactureras concentra, poco más del 60 por ciento del total. La menor cantidad de empresas que conforman la industria en general se concentra en la región centro norte del país. Lo que respecta al empleo, las regiones frontera norte y centro son las que poseen a la gran mayoría del personal ocupado de la industria, cerca de 7 de cada 10 persona labora en industrias de estas regiones. La región menos favorecida al respecto es la región de Golfo. Otro dato que resulta importante destacar, es respecto a la frontera norte, a pesar de que se concentra un número reducido de empresas manufactureras, en comparación con otras regiones, es la región que más ocupa personal; muy probablemente se deba a que en esta región existen pocas empresas pero de mayor tamaño, lo cual explica que empleen a mayor personal.

❖ **Participación por entidad federativa**

La concentración de empresas y al personal ocupado en el sector industrial también varía fuertemente dependiendo de cada entidad federativa.

Establecimientos Sector Manufacturero Por principales Entidades Federativas

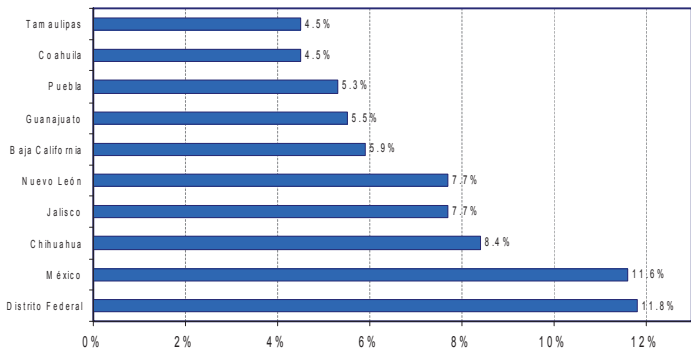
Figura 6.42



Aproximadamente siete de cada diez empresas, cuya actividad principal es la manufactura, se concentran en las diez entidades federativas del país mostradas en la gráfica. Poco más del 65 por ciento de las empresas manufactureras del país se concentran en estos estados. El estado que concentra mayor número de empresas manufactureras es Estado de México, y este junto con el Distrito Federal y Puebla concentra cerca del 30 por ciento del total de las empresas industriales.

Personal Ocupado Sector Manufacturero Por principales Entidades Federativas

Figura 6.43



Aproximadamente el 70 por ciento del empleo de este sector se concentra en estos 10 estados. El estado que más personal ocupa es el Distrito Federal, seguido del Estado de México y el estado de Chihuahua, estos tres estados de la República, en total participan con aproximadamente el 30 por ciento del empleo nacional del sector manufacturero.

Fuente: elaboración propia.

80 Región Centro (Distrito Federal, México, Puebla, Hidalgo, Morelos y Tlaxcala).
 Región Centro-Norte (Guanajuato, Querétaro de Arteaga, San Luis Potosí, Durango, Aguascalientes y Zacatecas).
 Región Frontera Norte (Nuevo León, Chihuahua, Baja California, Coahuila de Zaragoza, Tamaulipas y Sonora).
 Región del Pacífico (Jalisco, Michoacán de Ocampo, Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Sinaloa, Nayarit, Colima y Baja California Sur).
 Región del Golfo Veracruz-Llave, Yucatán, Tabasco, Quintana Roo y Campeche



El Distrito Federal y el Estado de México son las entidades federales que concentran más industrias y que ocupan mayor personal, aproximadamente 2 de cada 10 empresas manufactureras pertenecen a estas entidades y con un comportamiento similar, el 20 por ciento de los empleos que tiene la industria se encuentran en los mismos estados.

❖ Participación por subsector

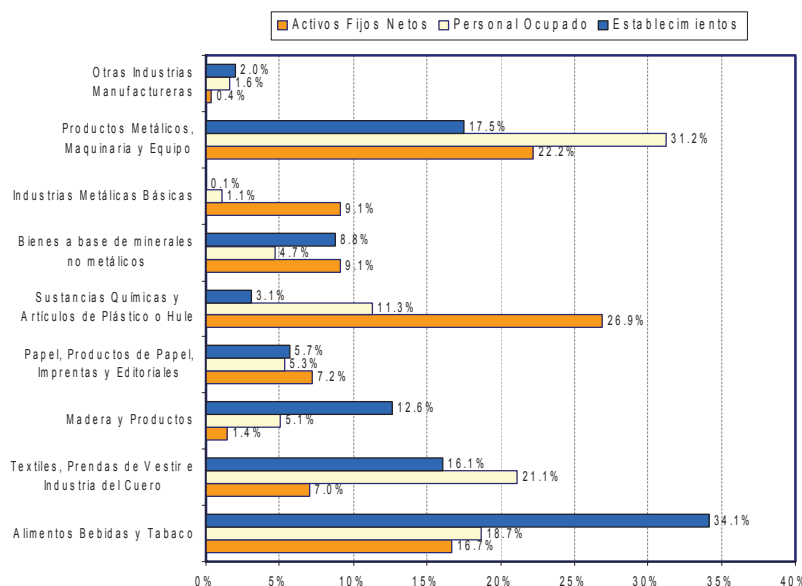
Dentro del sector existen aún grupos de actividades que pueden diferenciarse en función de las características de los bienes producidos y de los servicios prestados; de los usos a los que se destinan tales bienes y servicios; y del proceso, la tecnología y la organización con que se efectúan. El sector manufacturero se caracteriza por su diversidad en cuanto a subsectores se refiere. Las principales industrias de nuestro país se conjuntan en los siguientes subsectores: alimentos, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir e industria del cuero; madera y sus productos; papel, productos de papel, imprentas y editoriales; sustancias químicas y artículos de plástico o hule; bienes a base de minerales no metálicos; industrias metálicas básicas; productos metálicos, maquinaria y equipo; y otras industrias manufactureras.

Destaca que la actividad industrial que concentra el mayor número de empresas es el sector alimentos, bebidas y tabaco, 3 de cada 10 industrias pertenecen a este subsector. El segundo lugar en cuanto a número de empresas está representado por la industria de productos metálicos, maquinaria y equipo; seguido por la industria textil, prendas de vestir e industria del cuero. En conjunto estas tres industrias representan poco más del 60 por ciento de las unidades productivas de ese sector.

Las industrias que menos participación tienen en el sector manufacturero son la industria de papel, productos de papel, imprentas y editoriales, y la industria de sustancias químicas y artículos de plástico y hule, en la que 3 de cada 100 pertenecen a ésta.

ESTABLECIMIENTOS, PERSONAL OCUPADO Y ACTIVOS FIJOS NETOS
SECTOR MANUFACTURERO, SEGÚN SUBSECTORES

Figura 6.44



Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Lo que respecta al personal ocupado en el sector industrial, poco más del 30 por ciento lo ocupa la industria de productos metálicos, maquinaria y equipo; a este subsector le sigue la industria textil, prendas de vestir e industria del cuero, y en tercer lugar de ocupación de personal lo representa la industria de alimentos, bebidas y tabacos. Estos tres subsectores ocupan a más del 70 por ciento del personal en el sector industrial de nuestro país. Por el contrario las industrias metálicas básicas son las que menos aportan en cuanto al empleo se refiere.

Los activos fijos es un indicador que nos da un panorama general del patrimonio de una empresa. Desde el punto de vista de un sector empresarial es el valor de todos aquellos bienes muebles e inmuebles que tienen capacidad de producir o que coadyuvan a la producción de bienes y servicios, y cuya vida útil es superior a un año. Al respecto, la industria de sustancias químicas, artículos de plástico o hule es la que destaca en este

rubro, lo cual es comprensible debido a la naturaleza de su operación, poco más de la cuarta parte del valor total de los activos fijos del sector industrial pertenece a esta industria. La industria que en segundo lugar aporta más en cuanto activos fijos se refiere es la industria de productos metálicos, maquinaria y equipo, seguida del la industria de alimento bebidas y tabaco. En su conjunto estos tres subsectores aportan cerca del 50 por ciento de los activos fijos netos. Por el contrario la industria maderera es la que menos aporta al respecto, menos del 2 por ciento.

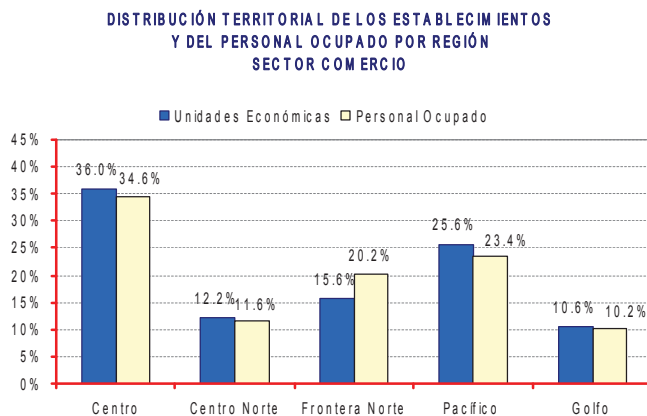
En adición a la información presentada, otros datos que resultan de sumo interés es lo que se refiere a la inversión en el país, de acuerdo con el INEGI, los tres principales sectores al respecto son el sector de la industria de química, plástico o hule; productos metálicos, maquinaria y equipo y la industria de alimentos, bebidas y tabaco que representan aproximadamente el 75 por ciento de participación en la inversión.

Sector Comercio

El sector comercio es uno de los sectores económicos más importantes del país debido a su aportación al Producto Interno Bruto, aproximadamente 20 por ciento, y fundamentalmente debido a que concentra poco más de la mitad de las empresas de nuestro país.

❖ Participación regional

Figura 6.45

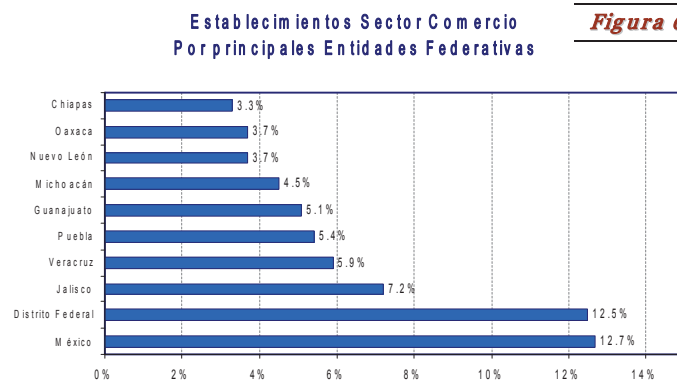


La Región Centro es la que concentra mayor número de empresas de comercio, así mismo es la que más personal ocupa, para ambos casos su participación es cercana al 35 por ciento. Con esto se puede decir que la Región Centro de nuestro país junto con la Región del Pacífico son las que prácticamente concentran la actividad comercial y el empleo, en general aproximadamente 7 de cada 10 empresas se encuentran en estas regiones y 6 de cada 10 empleos los proporcionan estas mismas regiones. La Región del Golfo es la que menos actividad comercial presenta tanto en empleos como en número de empresas.

Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

❖ Participación por entidad federativa

Figura 6.46



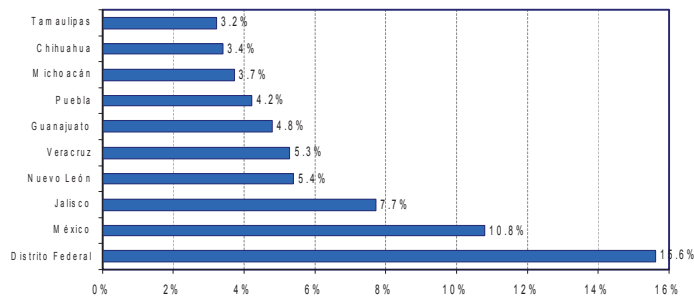
De la gráfica destaca el hecho de que casi una tercera parte de las entidades federativas concentra aproximadamente el 60 por ciento de los establecimientos económicos dedicados al comercio. Esto nos indica que la actividad comercial en nuestro país no está distribuida uniformemente en toda la República Mexicana, al menos en cuanto a número de empresas se refiere.

Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Al igual que en el sector manufacturero, el Estado de México y la capital del país concentran el mayor número de comercios, cerca del 25 por ciento del total nacional. Jalisco es la tercera entidad federativa que agrupa a más empresas pertenecientes al sector comercial.

**Personal Ocupado Sector Comercio
Por principales Entidades Federativas**

Figura 6.47



Estas diez entidades sostienen el empleo de este sector tan importante, representan el 64.2 por ciento del personal ocupado a nivel nacional en materia de comercio. El Distrito Federal, Edo. de México y Jalisco son las entidades que más empleo proporcionan en este sector, aproximadamente 3 de cada 10 trabajadores del sector lo hacen en estas tres entidades federativas.

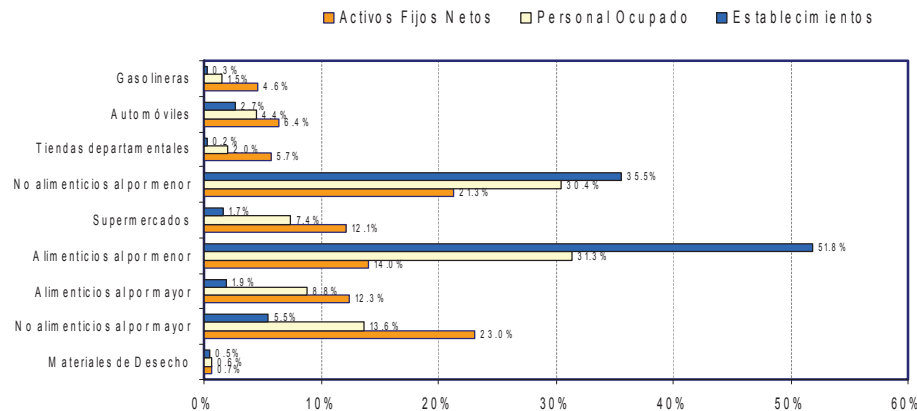
Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

❖ Participación por subsector

En este sector económico en particular, las diversas actividades económicas orientadas al comercio en nuestro país, se agrupan no solamente por su afinidad o naturaleza, sino también por el destinatario inmediato de los productos que maneja dicha actividad comercial.

**ESTABLECIMIENTOS, PERSONAL OCUPADO Y ACTIVOS FIJOS NETOS
SECTOR COMERCIO POR SUBSECTOR**

Figura 6.48



Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Las últimos tres grupos que aparecen en la gráfica, corresponden al subsector de comercio al por mayor y el resto de los grupos corresponde al subsector de comercio al por menor.⁸¹ Destaca que del total de los establecimientos comerciales, el 7.8 por ciento se ubica en el comercio al por mayor, siendo el grupo “no alimenticios al por mayor”, en la que se clasifica el comercio de químico-farmacéuticos, materiales metálicos, para ferretería y tlapalería, plaguicidas, textiles, papel, calzado, etc., la que aporta el mayor número de unidades económicas. El subsector “tiendas departamentales” es el que menos empresas concentra.

Del total del sector comercial, grupo “alimenticios al por menor”, en la que predominan las tiendas de abarrotes, fruterías y panaderías, participa con poco más de la mitad del total de los establecimientos y con el poco más del 30 por ciento del personal ocupado. Este mismo grupo comercial junto con el de “no alimenticios al por menor” son los que más personal del sector ocupan, 6 de cada 10 empleados pertenece a estos dos grupos.

En cuanto a la participación en el valor de los activos fijos netos, definitivamente el sector de “no alimenticios al por mayor” seguido del de “no alimenticios al por menor” son los dos subsectores que más participación al respecto, aproximadamente un cuarto de los activos fijos netos proviene de empresas de estos dos grupos comerciales. Por otro lado, el grupo que menos porcentaje representa del total del personal que ocupa y de los activos fijos netos es el grupo de materiales de desecho.

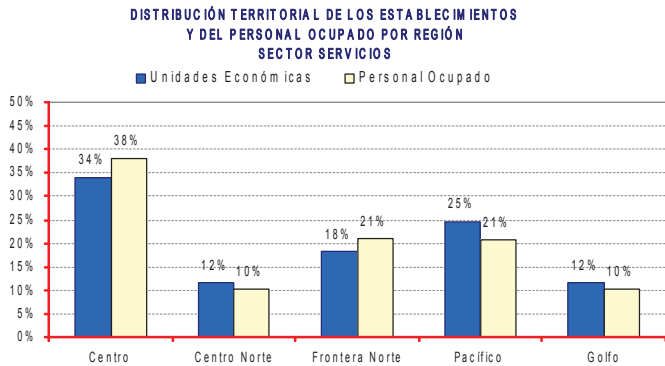
81 La Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) divide a las actividades comerciales en dos subsectores generales: comercio al por mayor y comercio al por menor. Comercio al por mayor: consiste en la reventa de productos a comerciantes al por menor, a industriales e instituciones, a profesionales y a otros mayoristas. Comercio al por menor: consiste en la reventa de productos al público en general, para consumo, uso personal o doméstico. Con esto, las actividades que conforma el sector comercio de nuestro país se pueden agrupar en subsectores específicos, siendo estos: materiales de desecho, no alimenticios al por mayor, alimenticios al por mayor, alimenticios al por menor, supermercados, no alimenticios al por menor, tiendas departamentales, automóviles y gasolineras.

Sector Servicios

La participación de las empresas oferentes de servicios en el sector empresarial mexicano es muy considerable, pues en este rubro constituye el segundo sector económico en orden de importancia. El sector servicios de nuestro país concentra poco más del 30 por ciento del total de las unidades económicas.

❖ Participación regional

Figura 6.49

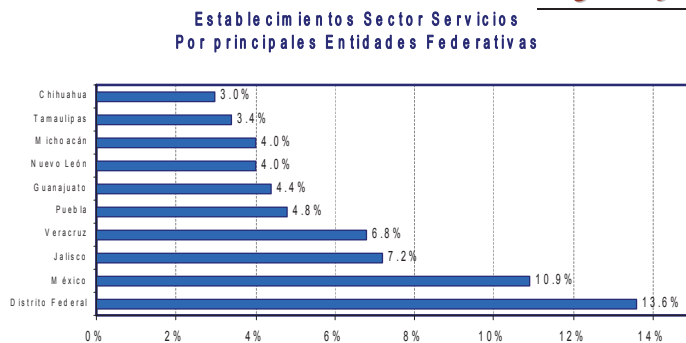


Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Destaca la Región Centro de la República con el 34.1 por ciento de los establecimientos de este sector y el 38 por ciento del personal ocupado respecto al total nacional. La Región del Golfo junto con la Región Centro Norte, son las que menos empresas concentran y son las que menos ocupa personal del total de todo el sector. Existen dos regiones, Región Centro y la Región Frontera Norte, que presentan un porcentaje de unidades económicas menor que el registrado en el personal ocupado, es decir, lo cual indica que en estas regiones se encuentra la mayor concentración de establecimientos grandes prestadores de servicios, ya que con pocas empresas de tal dimensión pueden ocupar mayor número de personal en comparación con otras regiones.

❖ Participación por entidad federativa

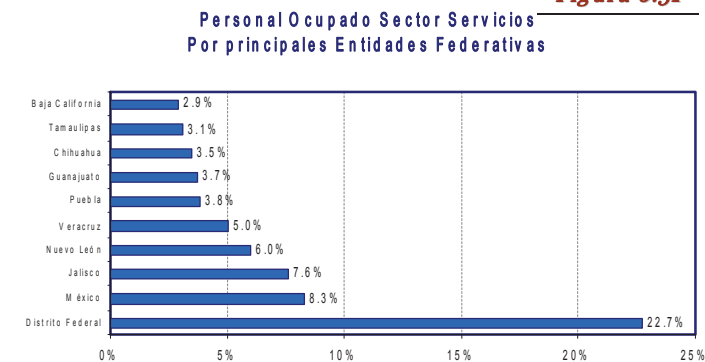
Figura 6.50



Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Otra característica de las entidades aquí agrupadas con respecto a las de los sectores de las manufacturas y el comercio, es que la capital de la República y el Estado de México concentran la mayor cantidad de empresas, en este caso suman cerca del 25 por ciento del total. A estas dos entidades les sigue Jalisco. También es de destacar que Chihuahua es la décima entidad federativa que en orden de importancia concentra mayor número de empresas de servicios.

Figura 6.51



El Distrito Federal por mucho ocupa más personal en sus empresas de servicio que cualquier otra entidad federativa. En este sector aproximadamente 3 de cada 10 empleos se da en la capital del país. El Estado de México sigue figurando en materia de empleo; así mismo es de destacar que por su personal ocupado, Baja California se posiciona como el décimo lugar de los estados que más personal ocupan.

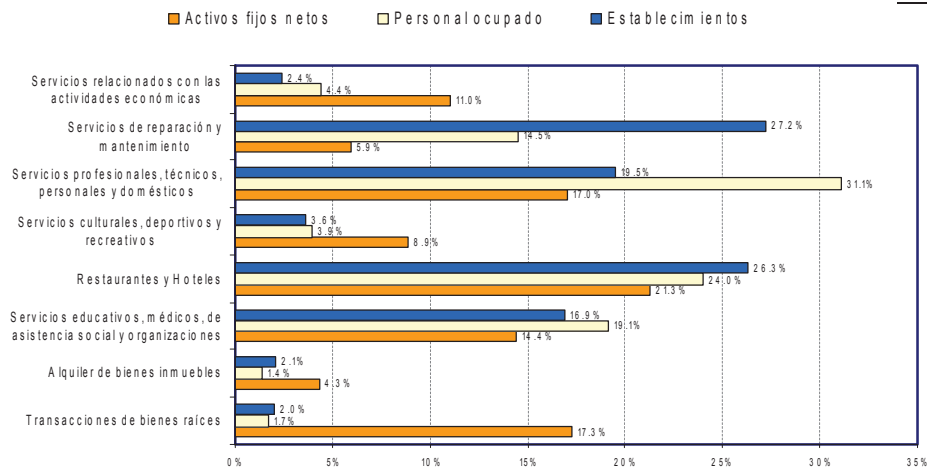
❖ Participación por subsector

Para este sector económico, lo subsectores que lo conforman son: el de transacción de bienes raíces, alquiler de bienes inmuebles, servicios educativos, médicos, de asistencia social y organizaciones, restaurantes y hoteles, servicios culturales, deportivos y recreativos, servicios profesionales técnicos, personales y domésticos, servicios de reparación y mantenimiento, servicios relacionados con las actividades económicas. Como se puede ver solo se contemplan a los servicios privados no financieros.



**ESTABLECIMIENTOS, PERSONAL OCUPADO Y ACTIVOS FIJOS NETOS
SECTOR SERVICIOS POR SUBSECTOR**

Figura 6.52



Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

De la información presentada, entre los más importantes subsectores, por su aportación de empresas de servicios se distingue el de “servicios de reparación y mantenimiento” con el 27.2 por ciento, seguido del 26.3 por ciento de concentración de empresas pertenecientes al grupo de “restaurantes y hoteles” y en tercer lugar se encuentra el subsector “servicios profesionales, técnicos, personales y domésticos” en el se ubican cerca del 20 por ciento del total de empresas dedicadas al servicio. El subsector que agrupa empresas de “servicios relacionados con actividades económicas” es el que menos empresas concentra.

Esta concentración es también muy marcada en estas actividades por el número de personas ocupadas; sin embargo, destaca que el grupo que representa mayor número de empresas se perfila en el cuarto sitio en cuanto a personal ocupado. Así mismo se destaca que el subsector de “servicios educativos, médicos, de asistencia social y organizaciones” ocupa el tercer sitio en cuanto a empleo se refiere. Quien ocupa mayor personal es el grupo de empresas orientadas a “servicios profesionales, técnicos, personales y domésticos”, 3 de cada 10 empleos pertenecen a este subsector. El subsector que menos personal es el “alquiler de bienes inmuebles”, lo cual queda perfectamente claro debido a su naturaleza.

Respecto a la participación en el valor de los activos fijos netos del sector servicios, destacan los “restaurantes y hoteles” con poco más del 20 por ciento de aportación, el grupo de empresas dedicadas a las “transacciones de bienes raíces” y de los “servicios culturales, deportivos y recreativos”, estos tres subsectores representan más de la mitad de los activos fijos netos. Del otro lado se tiene al “alquiler de bienes inmuebles”, subsector que menos participación tiene al respecto.

Conclusión general del sector empresarial

De acuerdo con la información analizada de los sectores económicos de nuestro país, se puede decir que en cuanto a las regiones que concentran mayor número de empresas, para cada sector en particular (manufacturero, comercio y servicio) es la región Centro del país (Distrito Federal, México, Puebla, Hidalgo, Morelos y Tlaxcala). Así mismo, la región que aporta mayor número de empresas dedicadas al comercio y servicios es también la región Centro, pero en cuanto a las empresas del sector manufacturero, la región que más puestos de trabajo genera es la Frontera Norte.

Definitivamente las entidades federativas que agrupan mayor número de empresas dedicadas al comercio y a servicios son la capital de la República Mexicana, el Estado de México y Jalisco. En cuanto al sector manufacturero, difiere con los demás sectores en cuanto al tercer estado que más empresas aporta, ya que este caso, figura el estado de Puebla.

Lo que respecta a la generación formal de empleo, ocurre la misma situación, el sector manufacturero presenta como principales entidades federativas al Distrito Federal, Estado de México y Chihuahua; en cambio, los sectores comercio y servicios ocupan mayor número de personal en la Ciudad de México y el estado, pero en tercer sitio se ubica el estado de Jalisco.



En cuanto a los subsectores, se identifica que son pocos los grupos de actividades los que presentan el mayor número de empresas y que a su vez generan la mayor cantidad de empleos formales. En cuanto a la aportación al valor total de bienes muebles e inmuebles que tienen capacidad de producir o que coadyuvan a la producción de bienes y servicios, de los subsectores, en cada sector económico este varía en buena medida con respecto del subsector que más establecimientos y más empleos tuvo, esto debido a la naturaleza de las actividades, ya algunas requieren mayor equipo, maquinaria, infraestructura, etc., que otras.

B) PARTICIPACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

En todos los países del mundo, ya sean desarrollados, los que están en proceso de desarrollo o bien los países subdesarrollados presentan estructuras económicas productivas similares, en cada país existen los grandes empresarios, así como los medianos, pequeños y los micro empresarios. Es importante mencionar que la pequeña y mediana empresa desempeña un papel importante en el desarrollo económico de los países. Este sector en particular representa en promedio el 99.0 por ciento del total de empresas en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), cabe destacar que en general no se define a la microempresa; mientras que en América Latina las cifras oscilan entre el 95 y 99 por ciento en promedio, incluida la microempresa. Respecto a la microempresa en particular, en los países de América Latina este sector representa entre el 60.0 y el 90.0 por ciento de todas las unidades económicas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) tienen gran importancia en el desarrollo económico de los países en general, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo, como en el caso de México. Son importantes para la economía de un país debido a que contribuyen a la creación de empleos a nivel nacional y regional, a la reactivación de las economías locales donde se desarrollan y por consiguiente en las economías regionales, también contribuyen a la generación de riqueza de un país, a la innovación y el progreso tecnológico y por otra parte satisfacen necesidades con sus productos y servicios en mercados poco considerados por las grandes empresas por lo poco rentable que resulta para ellas debido a la escala de producción que implica.

Otro aspecto muy importante que hace que las micro, pequeñas y medianas empresas sean relevantes no solo en México sino en el mundo entero, es que éstas constituyen un medio de formación de los grandes empresarios de un país, son la base principal para tener organizaciones de mayor magnitud. Además las PyMEs son fuentes de auto-desarrollo para millones de personas en el mundo; resulta fundamental que éstas se mantengan competitivas en un entorno empresarial global cada vez más dinámico.

Las PyMEs en el mundo constituyen el soporte de la economía de la mayor parte de la población, además generan aproximadamente el 70 por ciento de las fuentes de empleo. Asimismo, constituyen un grupo predominante de empresas en cualquier país del mundo, en algunos países representan el 99 por ciento del total de unidades económicas, lo cual habla de su importancia a ser consideradas.

Como referencia, de acuerdo con la información presentada en el Programa de Desarrollo Empresarial (2001-2006) del Gobierno de la República Mexicana, se tiene identificado que las micro, pequeñas y medianas empresas en la Unión Europea tienen una aportación del 55 por ciento en la producción de bienes y servicios (PIB), y generan aproximadamente el 70 por ciento del empleo. Por otro lado en los Estados Unidos de Norte América la participación en el Producto Interno Bruto es del 51 por ciento, mientras que en cuestiones de empleo es del 52 por ciento su participación. Por otra parte, en promedio se estima que entre un 60 y un 70 por ciento del empleo total tanto en países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), como en países en vías de industrialización son generados por la PYME.

Las micro, pequeñas y medianas empresas forman parte fundamental del sector empresarial de un país debido a que éstas se complementan, en mayor o menor medida, con las actividades productivas que llevan a cabo empresas de mayor magnitud, estableciéndose entre ellas relaciones de diversa índole de manera directa e indirecta que promueven el crecimiento económico de las naciones.

Composición por tamaño y sector en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen gran influencia en el desarrollo económico de la República Mexicana debido a su grado de participación dentro de la misma, por otra parte en la actualidad éstas se orientan a actividades cada vez más diversificadas de acuerdo con las necesidades que se presentan en los grupos sociales regionales y nacionales. La composición por tamaño y sector económico que tienen las diversas unidades productivas se muestran a continuación.

COMPOSICIÓN POR TAMAÑO Y SECTOR (participación porcentual)					
Tamaño	Sector Industria	Sector Comercio	Sector Servicios*	Total %	Total Empresas
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7	2,722,365
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1	88,112
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9	25,320
Grande	0.4	0.2	0.4	0.3	8,474
Total	100	100	100	100	2,844,308

* Servicios Privados No Financieros

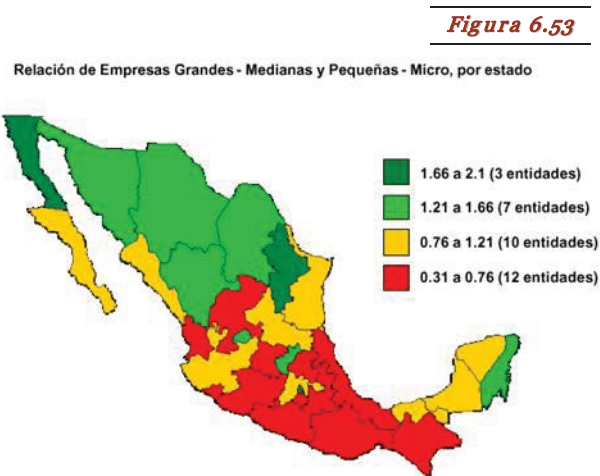
Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano, Censo Económico 1999, INEGI.

La microempresa constituye la inmensa mayoría de los establecimientos productivos de México, por el contrario de las grandes empresas cuya presencia a nivel nacional es mínima en relación con las PyMEs. Las micro, pequeñas y medianas empresas, en su conjunto constituyen, más del 99 por ciento del total de las empresas en México. Como dato adicional, cabe mencionar que las PyMEs de Estados Unidos, constituyen el 95 por ciento del total de sus empresas. Por otra parte, México tiene una base empresarial que precede a la de los principales países latinoamericanos, de acuerdo con arriba de los 2 millones 800 mil de micro, pequeñas y medianas empresas de nuestro país superan por amplio margen a países como Brasil, Argentina, Japón, Corea del Sur, Taiwán, Perú y Costa Rica.⁸²

Participación Regional

Una manera de conocer la participación de las PyMEs a lo largo de la República Mexicana es a través de la relación que guardan entre ellas en cada región, a fin de identificar dicha proporción y conocer la situación de las empresas de menor tamaño en comparación con las de mayor magnitud.

De acuerdo con la información del Instituto INEGI presentada en el Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006 del Gobierno de la República Mexicana, la distribución de las empresas, según su tamaño, a nivel regional se consideró a través de la relación que guardan las micro y pequeñas empresas respecto a las medianas y grandes empresas, es decir que número de medianas y grandes empresas existe por cada 100 micro y pequeñas empresas. Con base en la información presentada en el mapa se puede destacar que la región norte del país presenta mayor número de medianas y grandes empresas en relación con las micro y pequeñas empresas. Asimismo, en la región sur de México predominan las micro y pequeñas empresas en relación a las medianas y grandes empresas.



Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Los estados que mayor número de medianas y grandes empresas presenta en relación a las micro y pequeñas empresas son: Baja California Norte, Nuevo León y Distrito Federal. La mayor parte de la República Mexicana, 22 estados, presenta más micro y pequeñas empresas en relación a las medianas y grandes.

Participación en el Producto Interno Bruto

Para fines de esta investigación, resulta muy importante poder identificar cual ha sido la aportación de las distintas unidades económicas, de acuerdo a su tamaño, en el valor total de los bienes y servicios finales que se producen en el interior de México, ya que esto permitirá identificar que empresas, micro, pequeñas, medianas o grandes, son las que dan sustento a la economía nacional resultado de su grado de concentración en el país o bien debido a su desempeño económico. A continuación se muestra cual ha sido la participación porcentual en el producto interno bruto de cada tipo de empresa, de acuerdo a su tamaño.

82 Información presentada en el libro "Perspectivas y retos de la competitividad en México"; Dussel Peters Enrique; Universidad Nacional Autónoma de México / Facultad de Economía de la UNAM, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación y Centro de Desarrollo Empresarial UNAM-CANACINTRA.

Figura 6.54

Son las grandes empresas las que aportan el mayor porcentaje en cuanto al producto interno bruto se refiere, a pesar de que son las que representan minoría en cuanto al número de empresas en la República Mexicana. Por otra parte las micro empresas son las que aportan menos en cuanto al valor total de productos y servicios finales producidos en el país, a pesar de que representan una clara mayoría, más del 90 por ciento, en cuanto a su concentración dentro de México.

Generación de empleo

Resulta fundamental conocer cual es el papel que juegan las PyMEs, en cuanto a empleo se refiere, ya que permite identificar que tamaño de empresa es la que representa un soporte de la fuerza laboral de México lo cual tiene implicaciones tanto económicas como sociales. Las micro, pequeñas y mediana empresas, son generadoras de la mayor parte del empleo en la República Mexicana, es decir las fuentes predominantes de ocupación laboral se encuentran en las empresas de menor tamaño, como se muestra a continuación.

Figura 6.55

Como se puede observar, las micro, pequeñas y medianas empresas generan el 79 por ciento de los empleos del la República Mexicana, debido a que éstas absorben gran cantidad de mano de obra. Si se añadiera la economía informal aumentaría la participación de micro y pequeños negocios, tanto en su participación del PIB como del personal que ocupan.

Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

La micro empresa es la mayor fuente de empleo en México, generan cerca del 50 por ciento, seguida de la grande empresa que tiene un 20 por ciento aproximadamente del personal ocupado en el país, y por último se encuentra la mediana empresas y pequeña empresa. Lo cual nos permite corroborar la importancia que tienen las micro empresas en nuestro país, tanto económica como socialmente hablando.

Actividad Exportadora

De acuerdo con la información presentada en el Programa de Desarrollo Empresarial del Gobierno de la República (2001-2006) con base en los datos registrados en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se tiene lo siguiente.

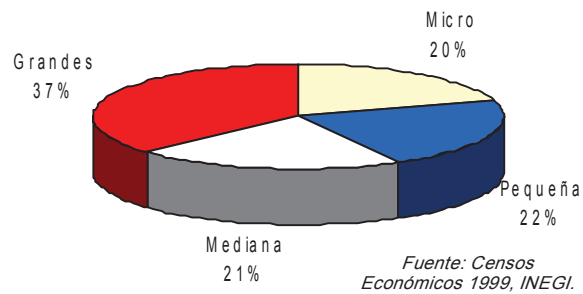
Figura 6.56

Como se puede observar, las empresas que destinan parte de su producción de bienes y servicios a otros países en mayor medida son las grandes empresas, pues representan el mayor porcentaje en cuanto a número de exportaciones se refiere.

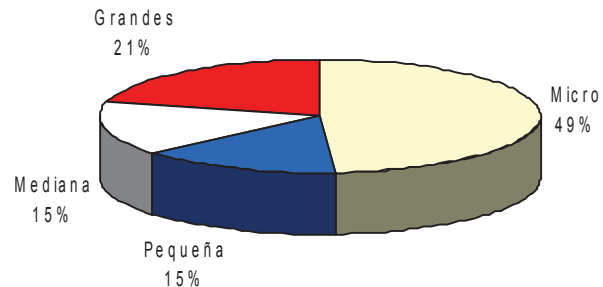
Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por otro lado también se puede identificar que las empresas que llevan a cabo una de las principales actividades de nuestro país orientada a la exportación, maquiladoras, representan aproximadamente el 40 por ciento de las exportaciones en nuestro país; México es un país que maquila más en comparación a lo que produce. Se identifica que las PyMEs, no tienen gran influencia en cuanto a número de exportaciones del país se refiere, pues tan solo representa aproximadamente el 7 por ciento del total de lo que exporta México.

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL PIB



PARTICIPACION PORCENTUAL, EMPLEO



EXPORTACIONES DIRECTAS EN MÉXICO

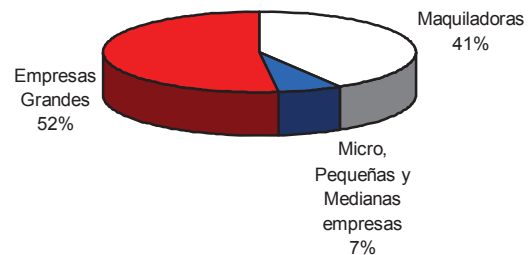
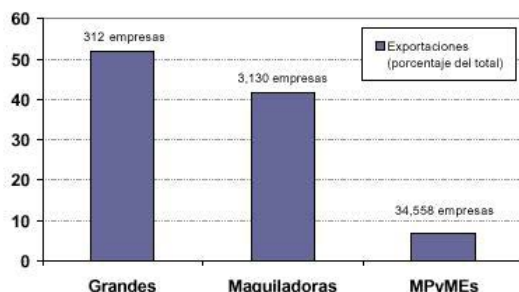


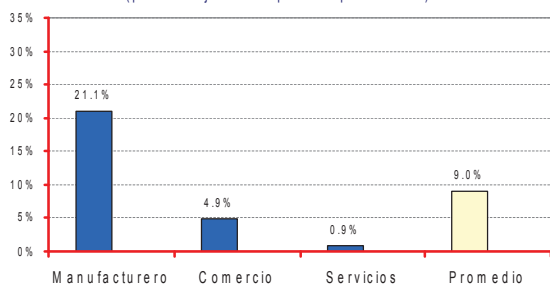
Figura 6.57

De acuerdo con los datos anteriores se puede decir que las micro, pequeñas y medianas empresas representan la mínima participación en el total de las exportaciones directas que se hacen en la República Mexicana. Pero a pesar de que es mínima la participación en exportaciones directas de las micro, pequeñas y medianas empresas, éstas representan el mayor número de empresas exportadoras de nuestro país.

Participación porcentual en las exportaciones por tamaño de empresa

Fuente: SHCP, Comité de Desarrollo de la PYME, Senado de la República, 1999.

Es decir, la mayor parte de las empresas que se destinan parte de su producción a otro país son micro, pequeñas y medianas empresas, pero exportan en menor cantidad en comparación a las maquiladoras y las empresas grandes. Como bien se observa en la información anterior, es muy bajo porcentaje de las PyMEs en México que está involucrada en el proceso exportador, resulta importante conocer de las PyMEs, cuál es el porcentaje de empresas que se involucran en actividades de exportación.

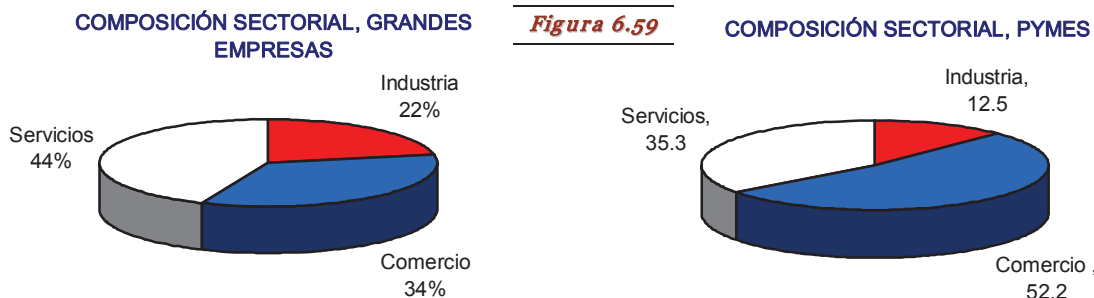
PyMEs involucradas en la Actividad Exportadora
(porcentaje de empresas por sector)**Figura 6.58**

Como se puede observar, de las PyMEs pertenecientes al sector manufacturero, 2 de cada 10 empresas tienen actividad exportadora. Por otro lado de las micro, pequeñas y medianas empresas que se dedican a los servicios, son las que menos se involucran con el proceso exportador. En promedio, menos del 10 por ciento de las PyMEs de cada sector económico exportan.

Fuente: Resultados Encuesta Observatorio PyME 2002, Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), Secretaría de Economía.

Participación por sector económico

Las PyMEs se concentran en los distintos sectores económicos de una manera muy distinta a como se concentran las grandes empresas de nuestro país, a continuación se presenta dicha información.



Fuente: Censo Económico de 1999, INEGI.

Como puede observarse, el sector económico que predomina en las empresas de mayor tamaño es el de los servicios, a diferencia de las PyMEs cuyo sector económico principal es el comercio.

En ambos casos el sector industrial es el que concentra el menor número de empresas en nuestro país.

COMPOSICION DE LAS EMPRESAS EN MEXICO Por tamaño y por sector

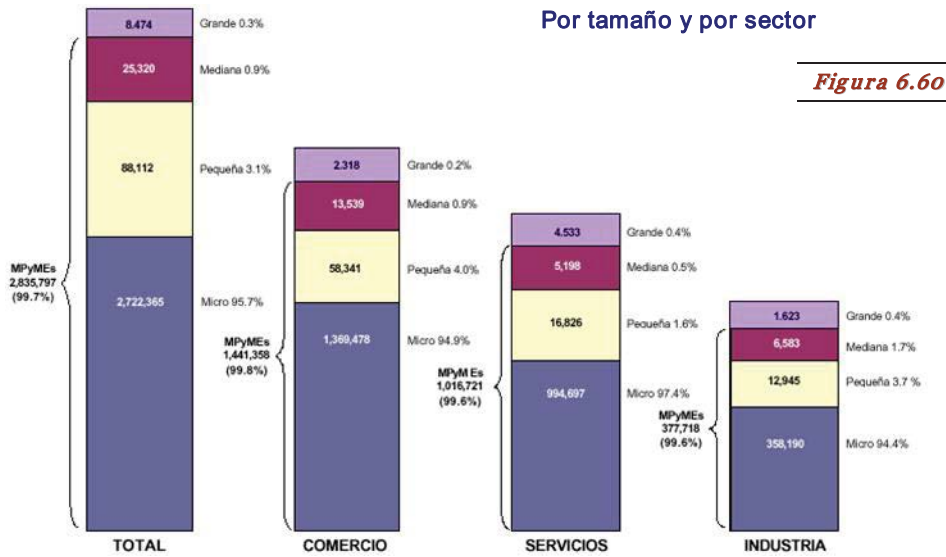


Figura 6.60

Fuente: Censo Económico 1999, INEGI.

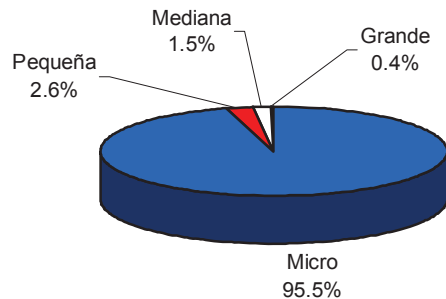
De acuerdo con los datos anteriores, se observa que el sector que concentra el mayor número de empresas en nuestro país es el sector comercio, seguido del sector de servicios y por último el sector industrial. También se puede identificar que en cada sector económico de nuestro país, el comportamiento es el mismo en cuanto a la concentración de empresas, es decir primeramente existe una mayoría en cuanto al número de micro empresas, seguida de las pequeñas empresas, medianas y representando la minoría las empresas de mayor tamaño. De acuerdo a lo anterior, se identifica que en los tres sectores económicos son las micro empresas las que representan más del 90 por ciento del total de empresas en cada caso. Asimismo se puede decir que la empresa de mayor magnitud es la que menos representación tiene, pues aporta menos del uno por ciento en cuanto a número de empresas en el país correspondiente a cada sector económico.

La PyME en el Sector Manufactura

Figura 6.61

Participación de Unidades Económicas en el Sector Manufacturero (Por tamaño de empresa)

En este contexto, se observa que cerca que el 99 por ciento de las unidades productivas en nuestro país que se dedican a actividades industriales lo constituye las micro, pequeñas y medianas empresas.



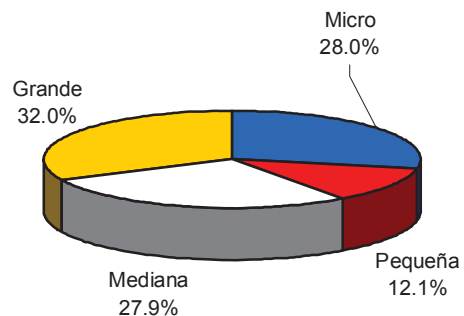
Fundamentalmente la microempresa es la que concentra mayor número de unidades económicas manufactureras. Como se observa, el comportamiento de las empresas de menor tamaño en la industria es similar a lo que ocurre en el sector empresarial en general.

Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Figura 6.62

Participación en el Empleo Sector Manufacturero (Por tamaño de empresa)

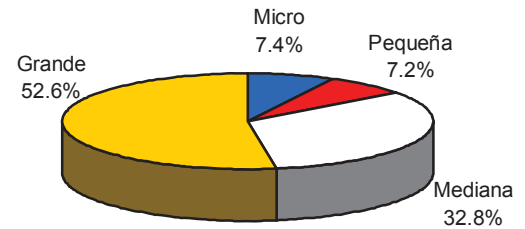
Así mismo, las micro, pequeñas y medianas empresas en su conjunto generan la mayor parte de los empleos en México, lo mismo ocurre específicamente en el sector industrial, ya que aproximadamente ocupan el 68 por ciento del personal en este sector. Cabe destacar que la grande empresas por si sola genera mayor empleo que cada uno de los otros estratos del sector empresarial mexicano.



Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Figura 6.63

Como se ha mencionado, los activos fijos netos son el valor de todos aquellos bienes muebles e inmuebles que tienen capacidad de producir o que coadyuvan a la producción de bienes y servicios, y cuya vida útil es superior a un año. Al respecto la gran empresa es la que más aportación tiene, con más de la mitad del valor total de activos, seguida de la mediana empresa con una aportación importante con poco más del 30 por ciento de los activos fijos netos que posee este sector económico. La micro y pequeña empresa en conjunto aportan poco más del 14 por ciento del total.

Activos Fijos Netos en el Sector Manufacturero
(Por tamaño de empresa)

Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Otro dato importante es que las micro y pequeñas empresas generan menos del 20 por ciento de la inversión en la República Mexicana, es decir, que son las empresas medianas y principalmente las grandes las que generan mayores inversiones en México, de acuerdo con el último censo económico realizado por el INEGI.

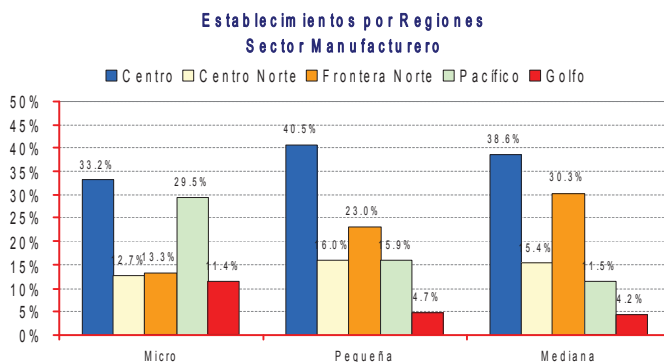
Si se consideran los subsectores de este gran sector industrial, como se revisó anteriormente, los “alimentos, bebidas y tabaco” tienen mayor participación el sector industrial, con poco más del 34 por ciento del total de empresas; así mismo, ocupó al 18 por ciento del personal en la industria. De acuerdo con el INEGI de estos establecimientos, el 97.8 corresponde a la microempresa.

De la misma fuente, cabe destacar que el subsector de “textiles, prendas de vestir e industria del cuero”, la participación conjunta de la mediana y gran industria representa el 77.1 por ciento de las remuneraciones a sus trabajadores y el 79.1 por ciento de los activos fijos netos con tan sólo el 3.3 por ciento de los establecimientos.

Por su parte, el subsector que mayor empleo generó fue el de “Productos metálicos, maquinaria y equipo”, destacando los establecimientos micros, pequeños y medianos que en su conjunto ocupan el 46 por ciento del personal, empleando el 99 por ciento de los establecimientos del subsector.

❖ Participación Regional

Al igual que en temas anteriores, se considerará la misma clasificación empleada que presenta el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) para el estudio de la distribución de las PyMEs en las distintas regiones, y del empleo que estas generan.

**Figura 6.64**

Derivado de la gráfica, se puede citar que la mayoría de las microempresas dedicadas a la manufactura se distribuye en las regiones Centro y Pacífico del país, en su conjunto concentran poco más del 60 por ciento del total de microindustrias.

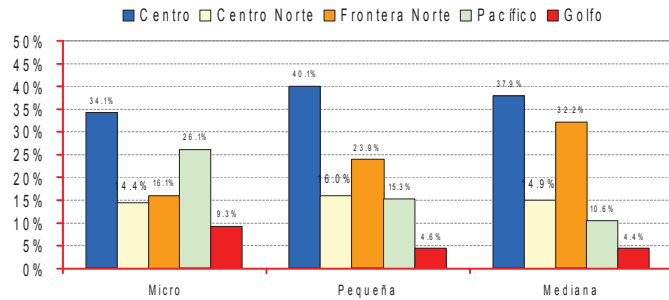
Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Respecto a las pequeñas empresas del sector industrial definitivamente la región Centro es la que mayor representatividad tiene en cuanto al número de unidades económicas, 4 de cada 10 pequeñas manufactureras pertenecen a esta región del país. La mayor cantidad de empresas de tamaño medio del sector industrial se concentra en dos regiones principalmente, en la región Centro y en la Frontera Norte del país, cerca del 70 por ciento de estas empresas se ubican en ambas regiones. Cabe destacar que la región del Golfo es que menos micro, pequeñas y medianas empresas concentra.

Figura 6.65

Al igual que en la concentración de empresas, el empleo que genera la PyME se presenta en el Centro de la República Mexicana. Hablando específicamente de la micro empresa, que ocupan aproximadamente el 28 por ciento del personal que constituye el sector industrial, la mayor parte de este se concentra en la región Centro del país con poco más del 34 por ciento y en la región del Pacífico con poco más de 21 del 21 por ciento del total de empleos que aporta la microempresa.

Personal ocupado por Regiones Sector Manufacturero



Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Lo que respecta al empleo que aporta la pequeña empresa más del 60 por ciento se concentra en las regiones Centro y Frontera Norte. El personal que ocupa la mediana empresa en este sector económico, al igual que en la pequeña empresa, se concentra en las regiones Centro y Frontera Norte, la diferencia radica en que aproximadamente 7 de cada 10 personas que trabajan en medianas empresas manufactureras lo hacen en estas regiones. Al igual que en número de establecimientos la región del Golfo es la que menos personal concentra tanto para la micro empresa, la pequeña y la mediana empresa industrial.

❖ **Por entidad federativa**

La mayor concentración de micro, pequeños y medianas empresas manufactureras y el mayor porcentaje de personal ocupado que aportan estos estratos de empresas al sector industrial de nuestro país, se ubican en la tercera parte de las Entidades Federativas para ambos casos.

Establecimientos Sector Manufacturero Por Entidades Federativas y Tamaño de Empresa

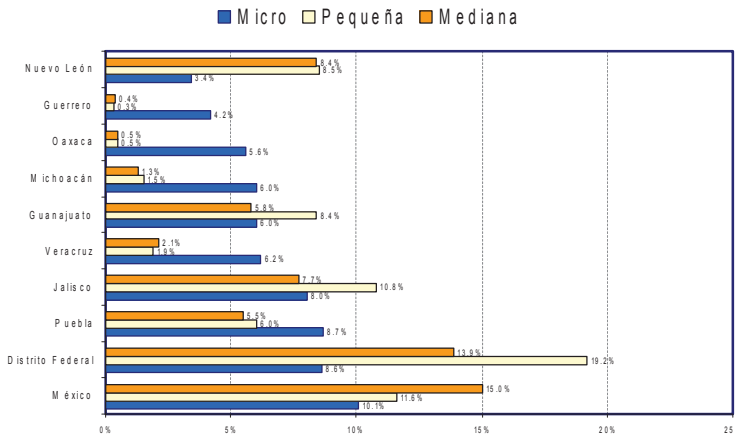


Figura 6.66

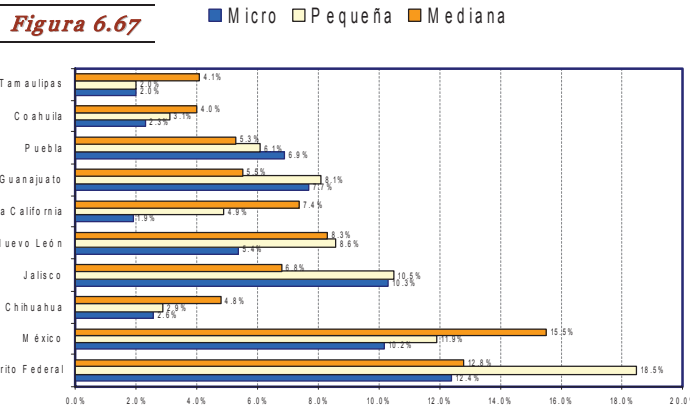
De la gráfica se desprende lo siguiente, en cuanto a las microempresas manufactureras el 66.8 por ciento del total de estas empresas se ubica en las entidades federativas que se citan en la gráfica, complemento lo concentran el resto de la República Mexicana. El Estado de México, Puebla y el Distrito Federal, seguido muy de cerca por el estado de Jalisco son las entidades que más concentra micro empresas de actividad industrial.

Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Lo que respecta a las pequeñas empresas de este sector, las diez entidades federativas a las que se hace referencia concentran cerca del 70 por ciento del total que hay en nuestro país. El Distrito Federal destaca de manera importante respecto a la concentración de establecimientos pequeños del sector, pues aproximadamente 2 de cada 10 pequeñas industrias se ubican en esta entidad, a ésta le siguen el Estado de México y Jalisco.

El 60 por ciento de la mediana empresa de este sector económico se concentra en las entidades federativas expuestas. El Estado de México, la capital del país y Nuevo León en conjunto concentran más del 35 por ciento de las industrias de tamaño medio. De manera general se puede identificar que el Estado de México y el Distrito Federal son los estados de la República que tienen mayor número de establecimientos tanto micro, pequeños y medianos.

**Personal Ocupado Sector Manufacturero
Por Entidades Federativas y Tamaño de Empresa**



A diferencia de la micro y pequeña empresa del sector, en la mediana empresa la Entidad Federativa que más personal ocupa es el Estado de México, seguido del la capital mexicana y en tercer sitio se encuentra Nuevo León, entre estos tres estados se concentra cerca del 40 por ciento de los empleos que aporta la mediana empresa.

De los puestos de trabajo generados por el sector industrial, como se revisó anteriormente, la micro, pequeña y mediana empresa en su conjunto aportan cerca del 70 por ciento del total en nuestro país. De la gráfica anterior, en las diez principales Entidades Federativas respecto al empleo en este sector industrial en nuestro país, por estrato de empresa, las micro, pequeñas y medianas empresas aportan en estos estados el 61.7, 76.6, y 74.9 por ciento de sus empleos, respectivamente. Específicamente para la micro empresa manufacturera, poco más el 12 por ciento de los empleos que generan se presentan en el Distrito Federal, seguido del Estado de México, Jalisco. Para la pequeña empresa, del total de los puestos de trabajo que genera, 2 de cada 10 se ubican en el Distrito Federal; al igual que en la micro empresa industrial, los estados que le siguen en importancia son Estado de México y Jalisco.

Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

La PyME en el Sector Comercio

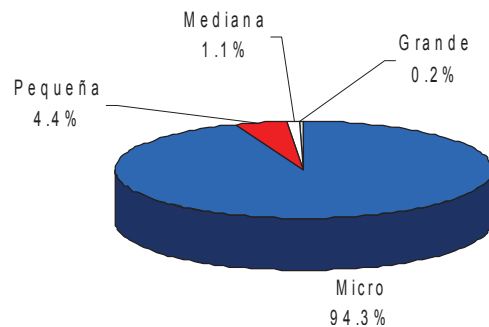
Como se ha mencionado el sector comercial de México, es uno de los principales sectores económicos, fundamentalmente debido a la cantidad de empresas de menor tamaño, PyMEs, que pertenecen al mismo, 52 por ciento del total de empresas en sector empresarial mexicano. La participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el sector comercial se muestra a continuación.

Figura 6.68

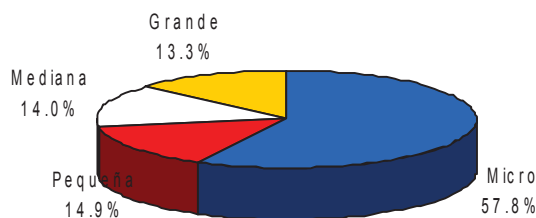
Como se observa en la gráfica, la gran mayoría e las empresas que componen el sector comercio de México corresponde a la micro empresa, 9 de cada 10 comercios se clasifican como micro empresas. La pequeña empresa es la que aporta mayor cantidad de comercios, pero con apenas el 4 por ciento de participación dista mucho de la lo que ocurre con las de mucho menor tamaño.

Fuente: Censos Económicos, INEGI.

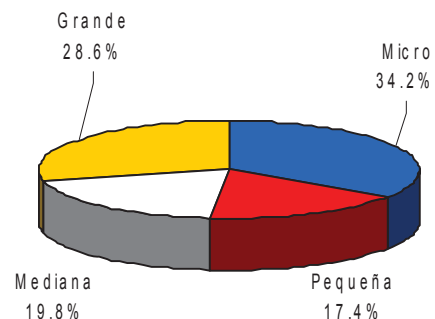
**Participación de Unidades Económicas en el Sector Comercio
(Por tamaño de empresa)**



**Empleo en el Sector Comercio
(Por tamaño de empresa)**



**Activos Fijos Netos en el Sector Comercio
(Por tamaño de empresa)**



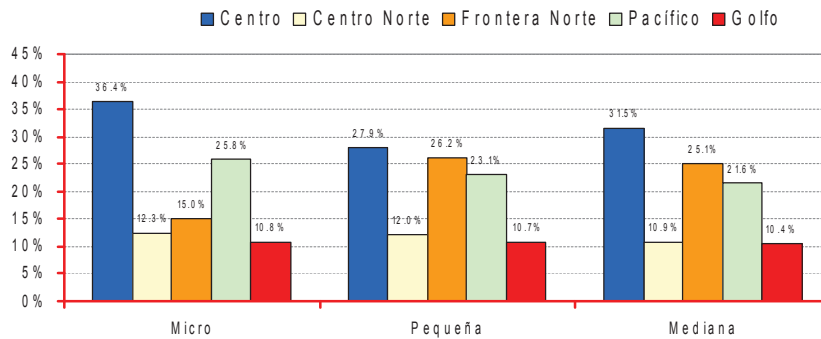
De lo anterior destaca el hecho de que la micro empresa a parte de ser la más empresas aporta al sector comercial, también es la que ocupa mayor personal del sector y la que concentra mayor valor de los activos fijos netos. La micro, pequeña y mediana empresa en su conjunto aportan poco más del 85 por ciento del total de los empleos del sector comercio y en cuanto al valor de todos los bienes muebles e inmuebles del sector, aportan el aproximadamente el 71 por ciento; lo cual da muestra clara de la importancia de la PyME en el sector. Cabe destacar que la empresa grande a pesar de que no genera gran cantidad de empleos en comparación con la micro empresa, su participación en los activos fijos netos es considerable.

❖ Participación Regional

La participación que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en las distintas regiones de nuestro país en materia de concentración de unidades económica y de los puestos laborales que generan se presenta a continuación.

Establecimientos por Regiones
Sector Comercio

Figura 6.69

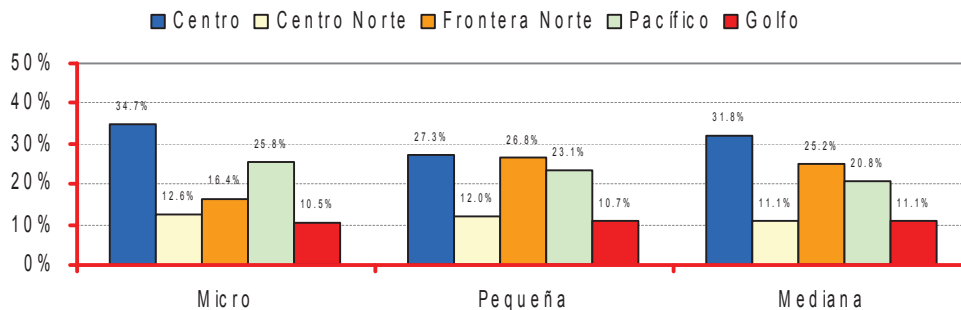


Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

De las micro empresas que pertenecen al sector comercial, al igual que en el sector manufacturero, la mayor parte de estas empresas se concentra en la región Centro del país (Distrito Federal, México, Puebla, Hidalgo, Morelos y Tlaxcala) y en la región del Pacífico (Jalisco, Michoacán de Ocampo, Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Sinaloa, Nayarit, Colima y Baja California Sur), aproximadamente 6 de cada 10 micro empresas comerciales se ubican en estas zonas. Para la pequeña y mediana empresa comercial, la mayoría de éstas se distribuye en las regiones Centro y en la Frontera Norte (Nuevo León, Chihuahua, Baja California, Coahuila de Zaragoza, Tamaulipas y Sonora), en menor medida en la zona del Pacífico. La empresa de menor impacto en cuanto al porcentaje de las micro, de las pequeñas y de las medianas empresas comerciales es la región del Golfo, una de cada micro comercio se ubica en esta zona, el comportamiento es el mismo para la pequeña y la mediana empresa.

Personal ocupado por Regiones
Sector Comercio

Figura 6.70



Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Por el total del personal ocupado, le corresponde el primer lugar a la región Centro, comportamiento que se observa exclusivamente, en sus micronegocios; además 60 por ciento de estos se ubican tanto como en la región Centro como en la del Pacífico. Por su parte la región Centro y la región de la Frontera Norte agrupan la mayor parte de los empleos que ofrece la pequeña empresa, en cada una de las regiones se ocupa cerca del



30 por ciento del personal que labora en el sector comercial atendido por las pequeñas empresas. La mediana empresa tiene un comportamiento muy similar a la mediana empresa. En esta última cabe destacar que la región Centro Norte y la región del Golfo son las zonas que menor empleo genera en los comercios de tamaño medio, e incluso en los otros estratos.

❖ **Por entidad federativa**

Las PyMEs pertenecientes al sector comercial se concentran a lo largo y ancho de México y participan en la generación de los empleos de la siguiente manera.

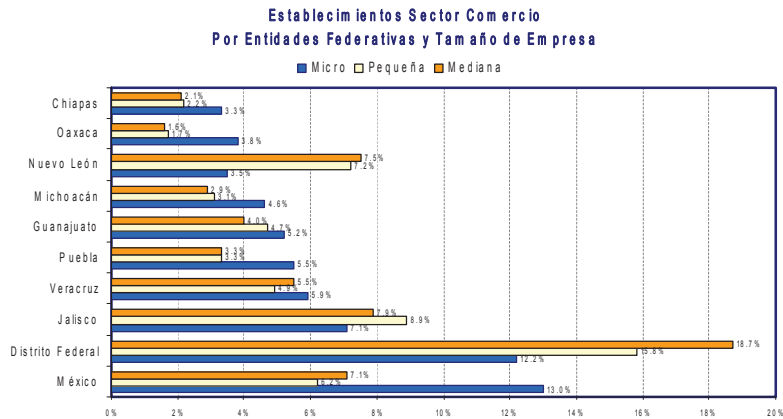


Figura 6.71

Tanto para la micro, como para la pequeña y mediana empresa cerca del 60 por ciento de las unidades económicas del sector servicios se ubican en las entidades federativas que se muestran en la gráfica. Es decir aproximadamente un tercio de las empresas se ubica en las entidades federativas restantes.

Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Lo que se refiere a la micro empresa, la distribución de empresas comerciales en las entidades federativas presenta un comportamiento similar que en el sector industrial, dado que los principales estados que concentran estas empresas son el Estado de México y Distrito Federal.

Específicamente hablando de la pequeña empresa, el comportamiento en cuanto a la concentración de empresas en los estados varía ligeramente en relación a las del sector manufacturero; aproximadamente el 15 por ciento de las empresas de esta naturaleza se concentran en el Distrito Federal, así mismo, las siguientes dos entidades federativas que más agrupan a estas los pequeños comercios son Jalisco y Nuevo León. La mediana empresa mantiene un comportamiento similar que la pequeña empresa. En el sector comercio de las PyMEs, Oaxaca y Chiapas parecen dentro de las diez entidades federativas más importantes por su concentración de empresas.

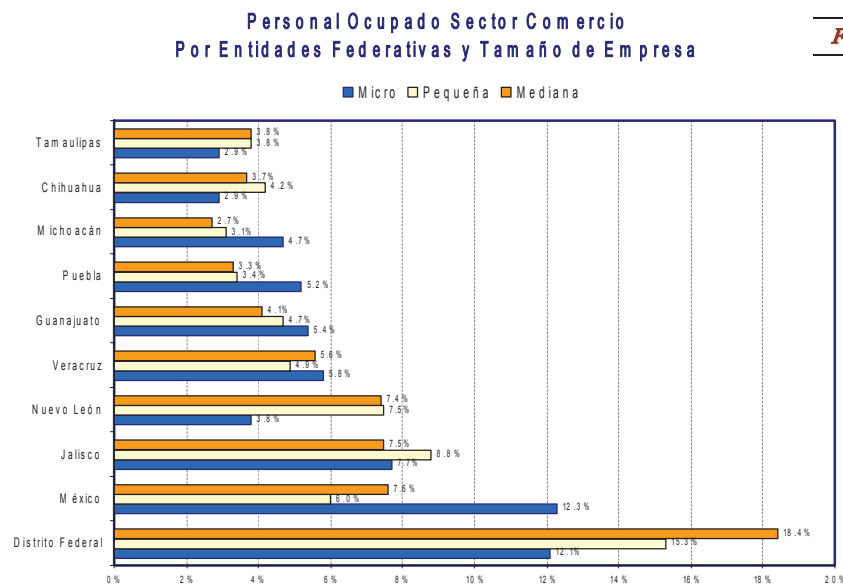


Figura 6.72

Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Nuevamente los el Distrito Federal, el Estado de México, Jalisco y Nuevo León, son los que ocupan mayor personal en cada uno de los estratos por tamaño de empresa del sector comercial. De esta información destaca el hecho de que entidades como Chihuahua y Tamaulipas se están posicionando como un de los estados más importantes que en cuanto a PyMEs aportan mayor cantidad de empleos.

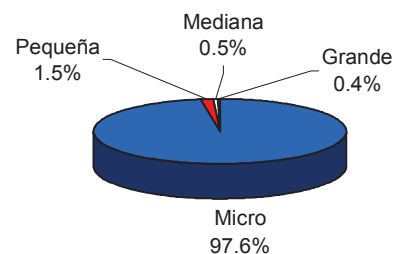
La PyME en el Sector Servicios

Respecto al sector de actividades orientadas al servicio, éste concentra aproximadamente el 36 por ciento del total de empresas en la República Mexicana. Para entender más afondo la importancia que tiene la micro, pequeña y mediana empresa en el desarrollo de este sector resulta indispensable conocer cual es su participación en el mismo en función del número de empresas, los empleos que soporta y el valor de sus bienes muebles e inmuebles que tienen capacidad de coadyuvar a la producción de servicios, conocido como activos fijos netos.

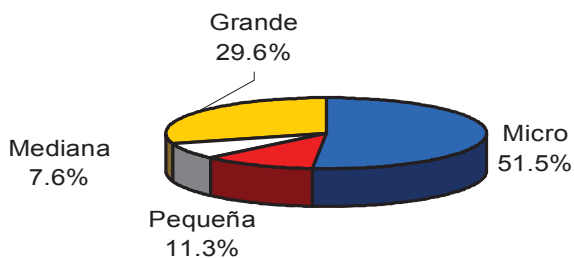
Figura 6.73

La participación de las PyMEs en el sector servicios sigue siendo muy similar a la que presentan los sectores manufactureros y de comercio. Las micro empresas de servicios son las que dominan este sector, en cuanto al número de unidades económicas que aportan, seguida de la pequeña empresa y la mediana. La gran empresa de servicios no figura en este sector económico. Ahora bien, en cuanto al empleo y a la aportación en el valor de los activos fijos netos se presenta lo siguiente.

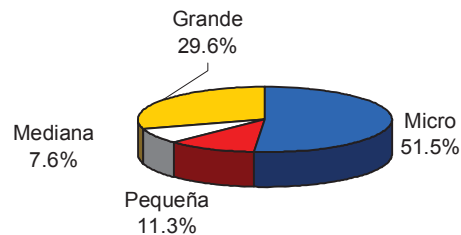
Participación de Unidades Económicas en el Sector Servicios
(Por tamaño de empresa)



Activos Fijos Netos en el Sector Servicios
(Por tamaño de empresa)



Activos Fijos Netos en el Sector Servicios
(Por tamaño de empresa)



Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Podemos ver en las gráficas que el comportamiento que presentan los demás sectores económicos se conserva en el sector servicios. La micro empresa de servicios es la que predomina en cuanto al personal ocupado y aportación en el valor de los activos fijos netos, genera más de la mitad del empleo en este sector y aporta más de la mitad de los activos.

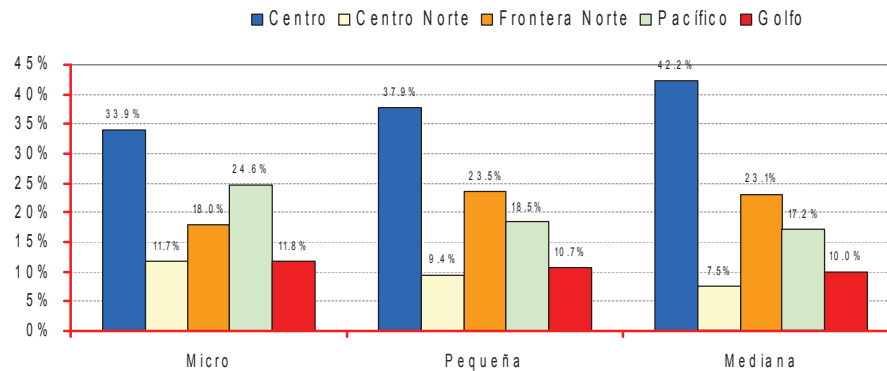
Un dato interesante es que a pesar de que la concentración de empresas grandes en el universo sector de servicios, es muy baja con apenas 0.4 por ciento, estas empresas de mayor tamaño superan al conjunto de pequeñas y medianas empresas tanto en empleo como en el valor de activos fijos netos, las superan en un 9.5 por ciento en cuanto empleo y por encima del 10 por ciento en cuanto participación en los activos netos fijos. También es de destacar que la mediana empresa es la que menor participación tiene en ambos rubros.

❖ Participación Regional

Para efectos de estudio, tanto para determinar la concentración de las empresas como en cuanto a su aportación en la generación de empleos, se seguirá considerando la clasificación de las regiones de la República Mexicana que se ha tratado con anterioridad.

Establecimientos por Regiones Sector Servicios

Figura 6.74



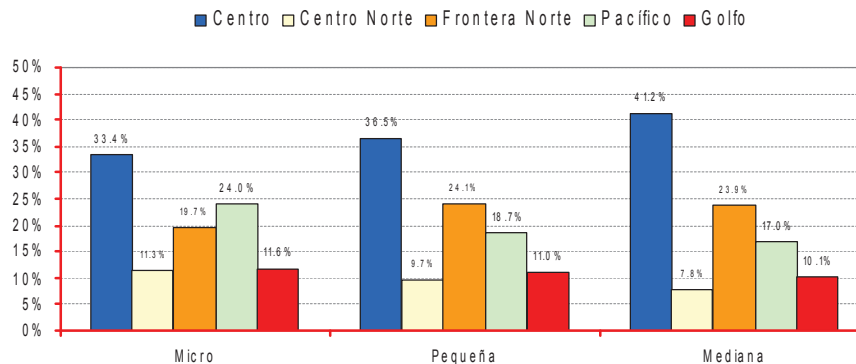
Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

Para el sector servicios, se repite el mismo comportamiento que en los sectores industriales y de comercio, con lo cual se puede concluir que tanto para las micro, pequeñas y medianas empresas de estos sectores económicos su participación se concentra fundamentalmente en la Región Centro, Región Pacífico y la zona de la Frontera Norte. Más del 30 por ciento de las micro empresas de servicios del país se ubican en la Región Centro (Distrito Federal, México, Puebla, Hidalgo, Morelos y Tlaxcala), lo mismo ocurre con las pequeñas empresas y destaca que 4 de cada 10 medianas empresas que se dedican al servicio lo hacen en esta misma región. Otro dato interesante es que ya no es que en el sector servicios, la región del Golfo ya no es la que menos empresas concentra, ahora el menor porcentaje de concentración tanto de micro empresas, pequeñas y medianas pertenece a la región Centro Norte (Guanajuato, Querétaro de Arteaga, San Luis Potosí, Durango, Aguascalientes y Zacatecas).

El empleo que generan las PyMEs en el sector servicios en las distintas regiones del país es atendido potencialmente por la zona que constituye el Distrito Federal y el Estado de México, Puebla, Hidalgo, Morelos y Tlaxcala, como se muestra en la gráfica siguiente.

Empleo por Regiones Sector Servicios

Figura 6.75



Fuente: Censos Económicos 1999, INEGI.

De lo anterior se deriva que aproximadamente 34 de cada 100 empleos en el sector servicios que genera la micro empresa se presentan en la región Centro, de la misma manera conforma 36 de cada 100 empleos de la pequeña empresa y 41 de cada 100 empleos de la empresa de tamaño medio. El segundo gran bloque de regiones en las que se ocupa el mayor número de personal es la región Frontera Norte en Conjunto con la Región Pacífico; tanto para las micro, las pequeñas y las medianas empresas de servicios estas dos regiones concentran poco más del 40 por ciento del total. Al igual que en el sector comercio, la región que aporta menos puestos de trabajo en el sector servicio es la región Centro Norte.

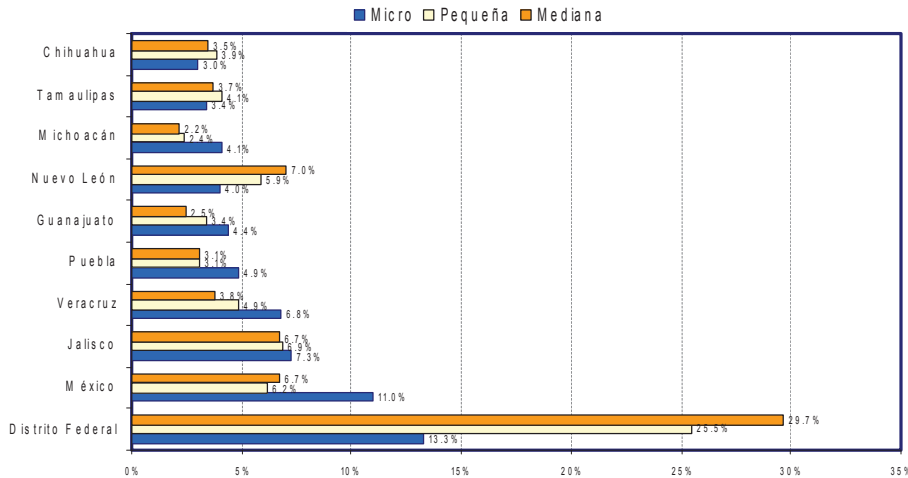
❖ Participación por Entidad Federativa

Al igual que en los sectores industrial y comercio, la mayor concentración PyMEs de servicios y el mayor porcentaje de empleos que aportan éstas a cada entidad federativa, se concentra en los principales estados de

la República que ya han sido citados con anterioridad. Las PyMEs pertenecientes al sector servicios participan en nuestro país de manera muy importante. Es claro el impacto que tiene la capital de la República Mexicana en este sector económico, debido a que es la Entidad Federativa que concentra mayor número de empresas de los tres estratos (micro, pequeña y mediana). En este contexto, el 13 por ciento de las micro empresas de servicio se desarrollan en el Distrito Federal, además una cuarta parte del total de empresas de este sector en México se concentra también en esta entidad y referente a las empresas de tamaño medio 3 de cada 10 empresas forman parte de la capital, como se muestra en la siguiente gráfica.

**Establecimientos Sector Servicios
Por Entidades Federativas y Tamaño de Empresa**

Figura 6.76

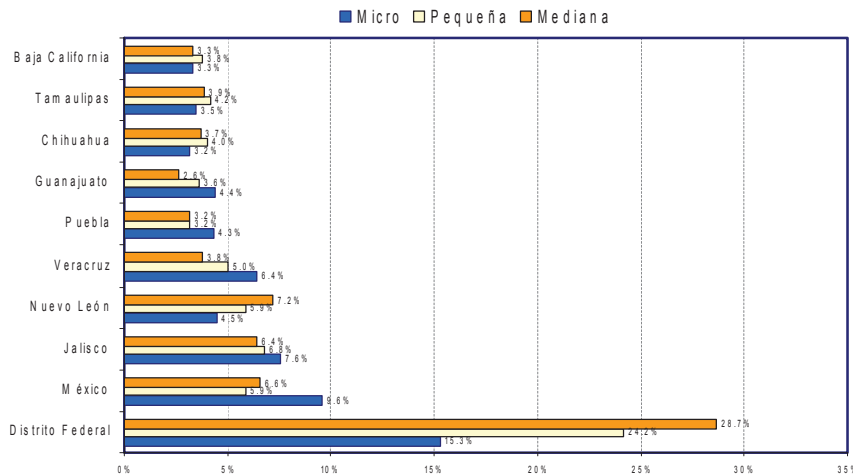


Fuente:
Censos
Económicos 1999,
INEGI.

En términos generales, adicional a la capital, los estados que más concentran empresas del sector servicios son Estado e México, Jalisco y Nuevo León, prácticamente los mismos que predominan en los demás sectores tanto para cada estrato de la PyME. De las diez entidades más importantes en cuanto a su aportación de empresas de servicio, la que menos concentra empresas es el Estado de Chihuahua para la micro empresa, y el Estado de Michoacán para la pequeña y mediana empresa, pues para cada estrato aporta no más de 3 empresas por cada 100 que existen en todo el sector servicios.

**Personal Ocupado Sector Servicios
Por Entidades Federativas y Tamaño de Empresa**

Figura 6.77



Fuente:
Censos
Económicos 1999,
INEGI.

En este sector económico, tampoco hubo sorpresas, los estados que más genera puestos de trabajo de la micro empresa de servicios son Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León y Veracruz; y de los diez estados más importantes que en menor medida aporta empleos provenientes de las micro empresas es el Chihuahua. En cuanto a las pequeñas empresas cuya actividad principal es el servicio, destacan los mismos estados de la República pero en distinto orden de importancia; y Puebla es el décimo estado que genera mayor empleo, aproximadamente 3 de cada 10 puestos de trabajo del sector servicios proviene de esta entidad federativa. Situación similar se registra con la mediana empresa del sector, aquí es de destacar que cerca del



30 por ciento del personal ocupado está en la capital del país; Nuevo León se coloca en el segundo sitio y Estado de México en tercero. Guanajuato es el estado que está incursionando en la lista de los estados que generan mayor empleo proveniente de la mediana empresa.

La PyME en el Distrito Federal

Como se observó anteriormente, el Distrito Federal es la entidad federativa que presenta el mayor porcentaje en la generación del Producto Interno Bruto Nacional. Es la entidad federativa que concentra mayor número de unidades empresariales; así mismo, la Ciudad de México es la que más PyMEs concentra, tanto en el sector industrial, comercial y de servicios. Por lo anterior es que resulta fundamental identificar cual es la situación que vive el sector empresarial en la Ciudad de México.

❖ Empresas por Delegación Política

Por otra parte, si hacemos referencia al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), se puede complementar la información presentada anteriormente respecto al Distrito Federal. Cabe mencionar que el SIEM es el padrón empresarial público más grande de México que integra un registro completo de empresas; así mismo, es la base de datos empresarial del Gobierno Federal que concentra el giro, las características y la actividad económica de más de medio millón de empresas registradas del sector industrial, comercial y de servicios. Este sistema también exhibe toda la información sobre sus operaciones comerciales e industriales. El SIEM, específicamente para el Distrito Federal, se encuentran registradas 94,565 empresas, de las cuales 6.59 por ciento corresponde a la industria, 58.95 por ciento corresponde al sector comercio y el 34.46 por ciento correspondiente al sector servicios.⁸³ Debido a la importancia del SIEM, este registro puede ser considerado como referencia para tener un panorama general de lo que ocurre con el sector empresarial en esta entidad federativa, ya que como se revisó anteriormente la Ciudad de México concentra el 12.40 por ciento del total de las empresas en México, es decir cerca de 340 mil empresas; con lo cual el registro del SIEM representa cerca del 28 por ciento del total de las empresas en el Distrito Federal. A continuación se muestra la participación de las empresas por sector económico y delegación política, de acuerdo con los datos presentados por el SIEM.

PARTICIPACIÓN EMPRESAS REGISTRADAS EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO								
DELEGACIÓN	SECTOR						TOTAL	
	INDUSTRIAL	%	COMERCIAL	%	SERVICIOS	%	Empresas	%
Álvaro Obregón	342	5.5%	2,231	4.0%	2,075	6.4%	4,648	4.9
Azcapotzalco	402	6.5%	2,276	4.1%	1,223	3.8%	3,901	4.1
Benito Juárez	672	10.8%	5,150	9.2%	5,111	15.7%	10,933	11.6
Coyoacán	286	4.6%	3,029	5.4%	1,951	6.0%	5,266	5.6
Cuajimalpa	52	0.8%	867	1.6%	517	1.6%	1,436	1.5
Cuauhtémoc	1,598	25.7%	13,968	25.1%	8,226	25.2%	23,792	25.2
Gustavo A. Madero	590	9.5%	6,896	12.4%	2,366	7.3%	9,852	10.4
Iztacalco	355	5.7%	2,169	3.9%	970	3.0%	3,494	3.7
Iztapalapa	613	9.8%	7,422	13.3%	1,625	5.0%	9,660	10.2
Magdalena Contreras	56	0.9%	1,010	1.8%	379	1.2%	1,445	1.5
Miguel Hidalgo	661	10.6%	3,790	6.8%	4,848	14.9%	9,299	9.8
Milpa Alta	17	0.3%	222	0.4%	32	0.1%	271	0.3
Tláhuac	63	1.0%	648	1.2%	125	0.4%	836	0.9
Tlalpan	194	3.1%	2,209	4.0%	1,451	4.5%	3,854	4.1
Venustiano Carranza	263	4.2%	2,822	5.1%	1,313	4.0%	4,398	4.7
Xochimilco	66	1.1%	1,041	1.9%	373	1.1%	1,480	1.6
Total Distrito Federal	6,230	100%	55,750	100%	32,585	100%	94,565	100%
% Distrito Federal	6.59%		58.95%		34.46%		100%	

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico, Distrito Federal. SIEM, Noviembre de 2004.

83 Sistema de Información Económica, Geográfica y Estadística (SIEGE) – SIEM D.F.; Programas Estratégicos; Gobierno del Distrito Federal; Secretaría de Desarrollo y Fomento Secretaría de Desarrollo Económico.

Como se puede observar, la mayor parte de las empresas del sector industrial se localizan en la delegación Cuauhtémoc, una cuarta parte del total, la delegación que le sigue es la delegación Benito Juárez seguida de la delegación Miguel Hidalgo. En cuanto al sector comercio, la delegación Cuauhtémoc es la que más concentra empresas dedicadas al comercio, en la misma proporción que en las del sector industrial, le siguen las delegaciones Iztapalapa y Gustavo A. Madero. Las empresas dedicadas a servicios se concentran en mayor proporción en la Delegación Cuauhtémoc, Benito Juárez y Miguel Hidalgo, al igual que en el sector manufacturero.

Considerando el total de las empresas del D.F., integrando sector industrial, comercio y servicios, la delegación Cuauhtémoc, Benito Juárez y Gustavo A. Madero son las que concentran mayor número de empresas. Cabe destacar que la delegación Milpa Alta es la que menos empresas concentra, en todo el Distrito Federal y para cada sector económico.

❖ *Concentración de PyMEs*

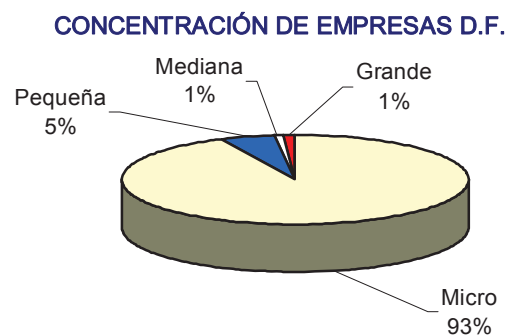
En cuanto a la concentración de empresas en el Distrito Federal, considerando el tamaño de las mismas conforme al criterio establecido por parte de la Secretaría de Economía, se tiene lo siguiente.

Figura 6.78

Como se observa, más del 90 por ciento de las empresas de esta entidad federativa son micro empresas. Cabe destacar que las que menos participación tienen son la mediana y gran empresa.

Como dato adicional, también se puede mencionar es que de acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Económico, las PyMEs representan el mayor número de personal ocupado de esta entidad federativa, por encima del 60 por ciento del total.

Dirección General de Regulación y Fomento Económico. Datos Sistema de Cuentas Nacionales INEGI, 2001.



Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno del Distrito Federal.

❖ *Participación por sector económico*

Por otra parte considerando el sector económico así como el tamaño de la empresa, se tienen los siguientes resultados de acuerdo a la Secretaría de Desarrollo Económico Dirección General de Regulación y Fomento Económico en cuanto a concentración de unidades empresariales, personal que emplea y aportación al PIB en el Distrito Federal.

SECTOR SERVICIOS D.F., COMPOSICIÓN PORCENTUAL

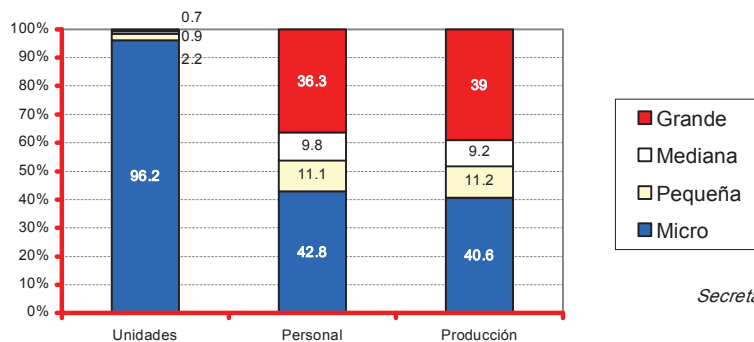


Figura 6.79

Lo que se refiere al sector de servicios en el Distrito Federal, en la siguiente gráfica, se puede observar que el mayor número de empresas, superior al 90 por ciento, son dentro de las clasificadas como micro empresas.

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno del Distrito Federal. Dirección General de Regulación y Fomento Económico. Datos Sistema de Cuentas Nacionales INEGI. 2002

Por otra parte, la mayor parte de las fuentes de empleo las proporcionan las micro, pequeñas y medianas empresa, con aproximadamente el 60 por ciento de empresas, aunque también las grandes empresas representan un porcentaje importante del empleo en México, 36 por ciento. En cuanto al producto interno bruto, en el sector servicios, la micro empresa es la que más aporta, cerca del 40 por ciento, seguida de las empresas de mayor magnitud y en segundo término las pequeñas y la medianas empresas.



Respecto al sector industrial en esta entidad federativa, al igual que en el sector de servicios, el mayor número de unidades económicas lo conforman las micro empresas. Como dato adicional, según estimaciones de la Secretaría de Economía, en la Ciudad de México existen 108 mil pequeñas y medianas industrias.

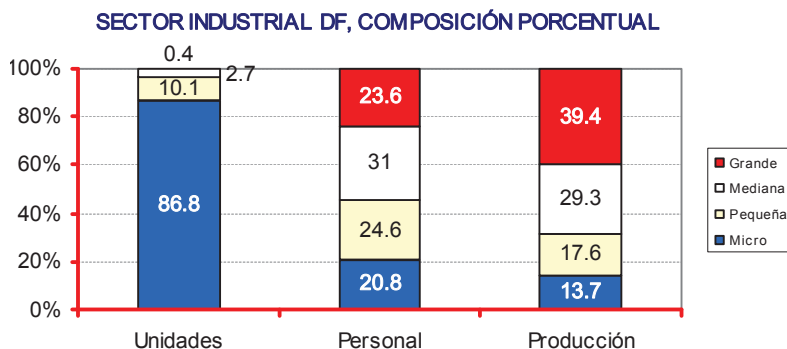


Figura 6.80

A diferencia del sector de servicios, en el sector industrial son las medianas empresas las que proporcionan el mayor número de empleos en nuestro país, con aproximadamente el 30 por ciento, seguida de las empresas de mayor tamaño grandes.

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno del Distrito Federal. Dirección General de Regulación y Fomento Económico. Datos Sistema de Cuentas Nacionales INEGI, 2002.

En cuanto al producto interno bruto, no existe diferencia respecto al sector de servicios, ya que son las empresas de mayor tamaño las que aportan más al respecto, con cerca del 40 por ciento, seguida de las empresas medianas.

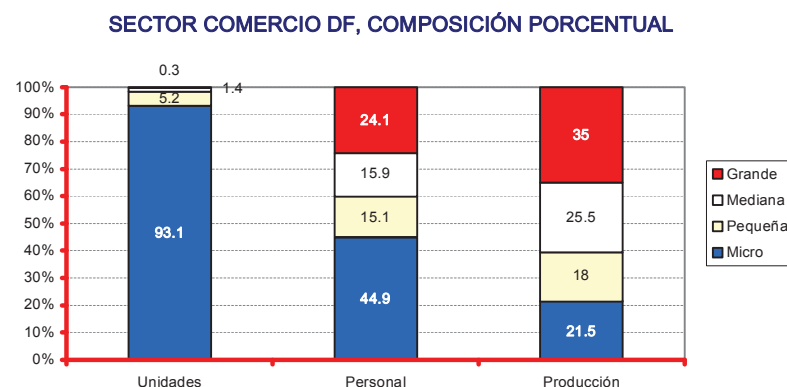


Figura 6.81

En cuanto al sector comercial en el Distrito Federal al igual que los sectores anteriores, se concentra definitivamente el mayor número de empresas de tamaño micro, por encima del 95 por ciento.

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno del Distrito Federal. Dirección General de Regulación y Fomento Económico. Datos Sistema de Cuentas Nacionales INEGI, 2002.

Además en cuanto al empleo, al igual que en el sector de servicios, las empresas micro son las que aportan mayores fuentes de empleo, con cerca de 45 por ciento, seguidas de las empresas de mayor tamaño. Y respecto al producto interno bruto, al igual que en los dos sectores anteriores, son las grandes empresas las que definitivamente aportan más al valor total de los productos y servicios finales de nuestro país, representando aproximadamente el 35 por ciento del total, seguida de las empresas de tamaño medio.

Conclusión general de la participación de la PyME

Como se revisó, la gran mayoría de las empresas de nuestro país son micro, pequeñas y medianas empresas, más del 99 por ciento. Por otra parte, se sabe ahora que la región Norte del país es la que tiene mayor número de empresas de tamaño medio y grande con relación a las micro y pequeñas empresas. Por otro lado, es importante destacar que las PyMEs en nuestro país aportan poco más del 60 por ciento del valor total de los bienes y servicios finales, Producto Interno Bruto, lo cual habla de su gran importancia ante la economía nacional. Así mismo, este sector empresarial genera cerca del 80 por ciento de los puestos laborales que han en México, también nos da a notar que fuente de empleo tan importante es este sector.

A pesar de su fortaleza en cuanto a la aportación a la economía y la generación de empleo, las PyMEs no han logrado trascender en materia de exportaciones, pues representa tan solo el 7 por ciento de las exportaciones totales del sector empresarial mexicano. Hablando de los sectores en particular, la mayor cantidad de PyMEs se dedican a actividades comerciales, 52 por ciento. Para los tres sectores económicos la gran mayoría de las empresas son micro, más del 90 por ciento.



En cuanto el empleo, en el sector manufacturero la gran empresa es la que más aporta, poco más del 30 por ciento en ambos casos; por el contrario, para el sector comercio y servicios quien ocupa la mayor cantidad del personal son las micro empresas, con poco más del 55 por ciento, en ambos sectores.

Como se pudo observar en el análisis de la participación de las PyMEs en los distintos sectores económicos, en lo que se refiere al porcentaje de empresas que tanto la micro, pequeña y la mediana empresa concentra en el territorio nacional y en cuanto a la ocupación de personal que estas mismas aportan, se distingue claramente que el Distrito Federal y el Estado de México son las Entidades Federativas predominantes; así mismo, la región Centro del país es la que mayor aportación tiene en ambos rubros para cada sector y considerando el tamaño de las empresas.

También cabe destacar que en el interior de la República Mexicana, se presentan estados que tienen gran importancia para el desarrollo de las PyMEs en los distintos sectores económicos. Destacan estados como Jalisco, Nuevo León, Puebla, Veracruz, Guanajuato, Chihuahua, Tamaulipas, Baja California, Michoacán, Oaxaca, Chiapas y Coahuila, las cuales en mayor o menor medida, dependiendo del sector económico, concentra a las PyMEs en particular y cuya aportación al empleo es importante. Por otro lado, se identifica que el comportamiento económico del Distrito Federal tiene relación directa con el que presenta la economía nacional, lo cual habla de la importancia que tiene la capital de la República Mexicana para el crecimiento económico del país.

Por otra parte, las empresas se concentran en mayor medida en la delegación Cuauhtémoc y Benito Juárez. Además, las PyMEs constituyen el 99 por ciento del total de empresas en el Distrito Federal. Respecto a los sectores económicos, tanto en el sector industrial como el de comercio, y servicios, la gran mayoría de las unidades económicas son microempresas.

En cuanto el empleo, en el sector industrial es el que más puestos de trabajo aporta, poco más del 20 por ciento; en cambio, en el sector servicios y comercio la micro empresa es la que más empleos genera, por encima del 40 por ciento. Y respecto a su aportación al Producto Interno Bruto de la entidad, en el sector servicios la micro empresa es la que más aporta, más del 40 por ciento; por el contrario, tanto en el sector industrial como en el sector comercio, la gran empresa es la que más aporta al PIB, con más del 35 por ciento para ambos sectores.

C) CARACTERÍSTICAS DEL RECURSO HUMANO DE LAS PYMES

Este amplio núcleo económico y social está formado por la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios que uno pueda imaginar, así mismo, juega un papel importante en la economía, contribuyendo a la creación de empleos y a la reactivación económica regional, entre otros. Sin embargo, en México esta situación se ha visto limitada en comparación a otros países. En este sector gran parte de los empresarios son personas que realizan actividades económicas a nivel de subsistencia, que se caracterizan por integrar empresas eminentemente familiares, producto de la necesidad, más que de un esfuerzo planificado, presentando problemas para su desarrollo y posicionamiento.

Las PyMEs tienen una tasa de sobrevivencia muy baja, mayor incidencia de fracaso en comparación con las empresas de mayor tamaño, debido principalmente a la falta de una adecuada capacitación empresarial (dos tercios del total de las PyMEs en nuestro país), también debido a que una buena parte son empresas familiares y de capital local y debido a que la mayoría no está involucrada en el proceso de competencia global. Buena parte de estas empresas en el país tienen una vida muy corta, según la presidencia de la República, a través de la Secretaría de Economía, registra que el 70 por ciento de las micro, pequeñas y medianas empresas desaparece, cierran sus operaciones, antes de un año de creadas por falta de competitividad, el resto sobrevive con pocas posibilidades de desarrollo. Las causas identificadas como las más comunes de cierre son el poco acceso a financiamiento, la falta de capacitación y tecnología, la ausencia de vinculación con cadenas productivas y el poco acceso a mercados.⁸⁴

La situación actual de las PyMEs mexicanas es crítica. La apertura comercial en México ha desencadenado una serie de fenómenos que colocan a estas empresas en una situación de alta competencia, en la cual no se pueden dar el lujo de ser ineficientes e ineficaces en sus procesos productivos; es por ello que la productividad de las empresas, entendida como la forma de utilización de sus recursos humanos, materiales y sistémicos (tecnológicos y financieros fundamentalmente), se ha convertido en uno de los factores que actualmente determina no sólo el crecimiento de las empresas, sino en muchos casos, su propia supervivencia.

84 Información presentada en el Plan de Desarrollo Empresarial 2001-2006 del Gobierno de la República Mexicana.



El entorno de mayor apertura de mercados, que se vive a nivel mundial, representa una gran oportunidad para que las PyMEs se desarrollen potencialmente. Sin embargo, muchas empresas en México no han sido capaces de reestructurarse para competir internacionalmente y superar serios rezagos (tecnológicos y organizacionales) para poder operar en condiciones similares a las que presentan los países más eficientes. Independientemente que la proporción de las PyMEs en el sector empresarial mexicano es similar a la que presentan otros países, como por ejemplo Estados Unidos (96 por ciento), o bien en la Unión Europea (99.8 por ciento), en lo que se refiere a su nivel de competitividad es limitado frente a otras naciones.⁸⁵

En nuestro país, se identifica una asociación entre el tamaño de estas empresas y su operación, su orientación exportadora y su acceso al sistema financiero, entre otros. Las PyMEs presentan un limitado acceso a proyectos de mayor escala, es decir a proyectos que pueden llegar a representar mayores beneficios económicos para la empresa, por una parte debido al entorno en que se encuentran inmersas, resultado del insuficiente apoyo del gobierno a pesar de los grandes esfuerzos que ha llevado a cabo en los últimos años, y por otra parte debido a la insuficiente capacidad que la mayoría de estas empresas presentan para cumplir en tiempo y forma con los requerimientos de proyectos más grandes. Las micro, pequeñas y medianas empresas, son unidades productivas que se encuentran estructuralmente marginadas de los sistemas formales de respaldo técnico, administrativo, promocional y financiero. En las PyMEs hay muchas tareas que atender al mismo tiempo: producción, costos, nómina, facturación, ventas, organización, ingresos, control, inventarios y capacitación, entre otros. El crecimiento y desarrollo de la empresa se vuelve imposible por falta de tiempo, dirección o recursos y se posterga para un futuro que en la mayoría de estas empresas nunca llega.

Estas empresas tienen características muy especiales, por lo que requieren atención diferenciada en función de su tamaño; es decir, los aspectos característicos de una micro empresa, difiere de la pequeña, mediana y la gran empresa. Así mismo, la problemática que viven es distinta en cada estrato del sector empresarial mexicano. Para fines de esta investigación, se estudiarán las características generales de la micro, pequeña y mediana empresa, en su conjunto, y se profundizará en la problemática que envuelve a este sector PyME y que rige el desempeño de sus empresas.

Características de los responsables de las PyMEs

Las personas que se encargan de tomar decisiones dentro de las PyMEs presentan las siguientes características:

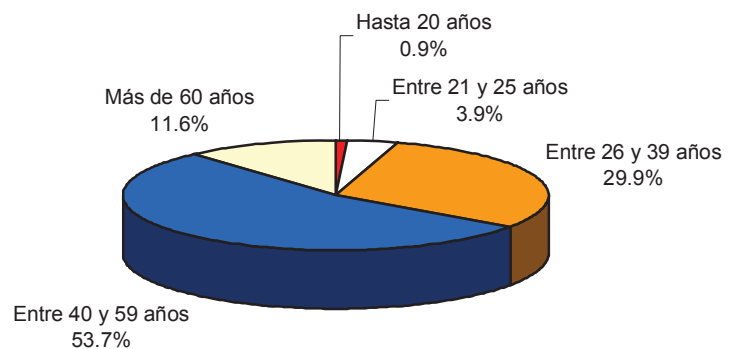
❖ *Rango de edad y sexo*

Resulta importante considerar los rangos de edades y el sexo que caracterizan a los socios que participan activamente en la gestión y dirección de las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país, ya que son ellos los responsables de tomar las decisiones en las empresas. Estas dos características influyen potencialmente en el rumbo, orientación o enfoque que se le da a la operación de estas unidades económicas.

Figura 6.82

Con base en la información presentada en la gráfica, se puede decir que la mayoría de los empresarios PyME de nuestro país se ubica en el rango de edad entre los 40 y 59 años, representando un poco más de la mitad; seguido por socios con edades entre los 26 y 39 años; y el tercer rango de edad más importante al que pertenecen los empresarios PyME es aquel de más de 60 años; en menor medida el resto de los empresarios se ubica en el rango de edad de 21 a 25 años. Estos patrones son homogéneos entre hombres y mujeres.

Rangos de Edad de los Responsables de las PyMEs
(Total de sectores manufacturero, comercial y servicios)



Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002, Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

85 Estudio "Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach". Organization of Economic Co-operation and Development", 2000.

Adicionalmente, de acuerdo con la misma fuente, se sabe que existe una dispersión muy amplia entre empresarios y empresarias PyME en México, existen cerca de 3 socios del sexo masculino por cada socio del sexo femenino (dispersión de 2.7, considerando el total de los socios). Así mismo, de los responsables menores de 20 años en las PyMEs, aproximadamente corresponden 2.3 socios del sexo masculino por cada socio del sexo femenino; por el contrario, entre los empresarios mayores a 60 años corresponden aproximadamente 4 socios de sexo masculino por cada socio del sexo femenino.

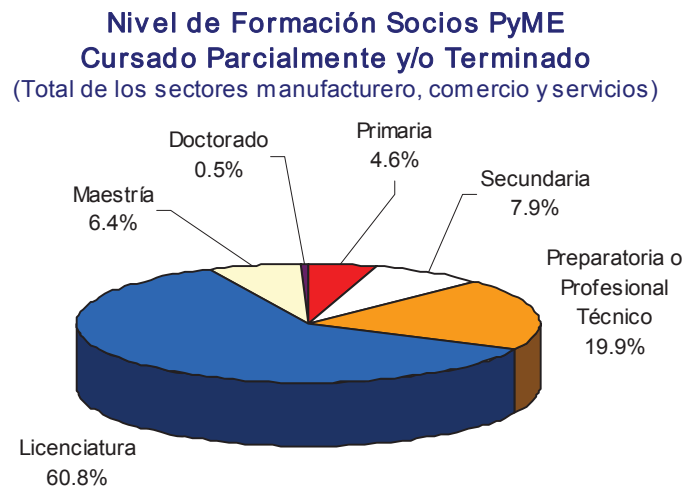
❖ Nivel de Educación de los Socios

La formación educativa que tienen los socios en una empresa, más tratándose de una PyME, cobra vital importancia debido a la toma de decisiones en la dirección de la misma. Una persona con mayor nivel de preparación tiene más probabilidad de orientar mejor su empresa que una persona de menor nivel de preparación, cabe mencionar que esto no es una regla pues existen empresas de menor tamaño exitosas que son dirigidas por personas de bajo nivel educativo, pero en la mayoría no ocurre esto.

Figura 6.83

Como se puede observar en la gráfica, los dueños de las micro, pequeñas y medianas empresas presentan en su mayoría, aproximadamente el 60 por ciento, tuvieron la oportunidad de cursar parcial o totalmente la licenciatura. En segundo grado de importancia, aproximadamente el 20 por ciento de los socios de las PyMEs cursaron parcial o totalmente la preparatoria o como profesionales técnicos. El nivel de formación que menos figura en la formación de los socios PyME es el doctorado, no necesariamente terminado.

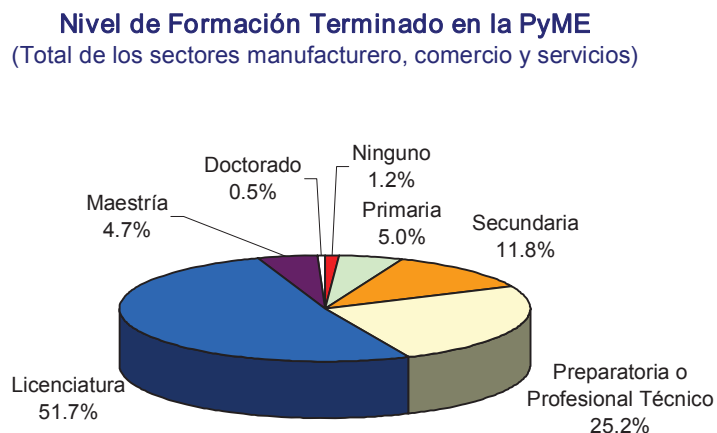
Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002, CIPI – SE.



Como se puede observar, la información proporcionada anteriormente considera aquellos socios en el universo de PyMEs que tuvieron la oportunidad de acceder a cierto nivel de formación, pero que lo cursaron de manera parcial, así mismo, considera a los socios que si completaron el nivel de educación presentado. Ahora bien, considerando el último grado de estudios de estudios terminado por parte de los socios de las PyMEs, con base en la encuesta citada se observa el siguiente comportamiento.

Figura 6.84

Los empresarios PyME con licenciatura completa representan poco más del 50 por ciento del total. En segundo lugar se ubican aquellos dueños de micro, pequeñas y medianas empresas con la preparatoria terminada o bien profesional técnico completo. El tercer lugar en cuanto al grado de estudios que más presentan los empresarios PyME es la educación secundaria. Cabe destacar que tan solo el 1.2 por ciento de los empresarios no terminaron la educación básica. Con esto se puede decir que la mayoría de los responsables y líderes de estas empresas, arriba del 75 por ciento, tienen un nivel medio-superior en cuanto a educación.



Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002, Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

❖ Actividades previas de los empresarios PyME

Otro de los aspectos que cobran gran importancia en el desempeño que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas actualmente en nuestro país, son las actividades que los empresarios PyME llevaban a cabo antes de la empresa que hoy día manejan. La experiencia del empresario es un factor clave que aumenta las probabilidades de un buen manejo de la empresa, al respecto se observa lo siguiente.

Figura 6.85

Una gran mayoría de los actuales empresarios ya tenían experiencia previa como propietarios para los sectores manufacturero y comercial. Se observa a los profesionistas independientes como la segunda fuente más importante en cuanto a empresarios PyME se refiere y en tercer lugar de actividades previas a ser empresario se encuentran los empleados u obreros de otras empresas.

Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002, CIPI – SE.

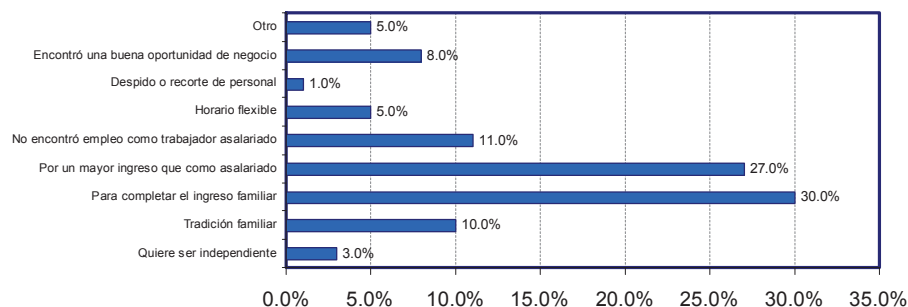
El sector servicios presenta una estructura independiente a las manufacturas y el comercio. En este sector de PyMEs, los profesionistas independientes constituyen cerca de la mitad de los nuevos empresarios PyME, seguido de los empresarios con experiencia previa y en tercera posición en cuanto a fuente de empresarios son los empleados u obreros de otras empresas.

De lo anterior se puede destacar que gran parte de la actividad de la micro, pequeña y mediana empresa se da como respuesta al desempleo generalizado que se ha vivido en los últimos años, ya que gran parte de la actividad previa de los empresarios PyME se desempeñaban como profesionistas independientes o como empleados u obreros. De ahí la importancia de que estas empresas cuenten con las herramientas desempeñarse competitivamente en el mercado.

También es importante destacar que son diferentes los factores que motivan de alguna manera a los actuales empresarios PyME a iniciar su actividad, como se muestra a continuación.

**Motivos del empresario PyME para iniciar su actividad
(Porcentaje de incidencia)**

Figura 6.86



Fuente: Encuesta Nacional de Micronegocios, STPS-INEGI, 2002.

Como se observa, el principal motivo que impulsa a una persona a emprender su empresa, en el ámbito de las empresas de menor tamaño, es la necesidad de completar el ingreso para la familia, a esta razón le sigue la búsqueda de un mayor ingreso que lo que perciben como asalariados, y otra de las principales razones es resultado del desempleo que en la actualidad se vive, muchos empresarios inician su actividad porque no encontraron empleo como trabajador asalariado.

Como también se observa, los responsables de las empresas de menor tamaño deciden iniciar actividades en respuesta a una mala situación que no les permite satisfacer necesidades; lo cual también se puede identificar en la gráfica, ya que una buena oportunidad de negocio no figuró dentro de los principales tres motivos.

❖ *Áreas empresariales más consideradas*

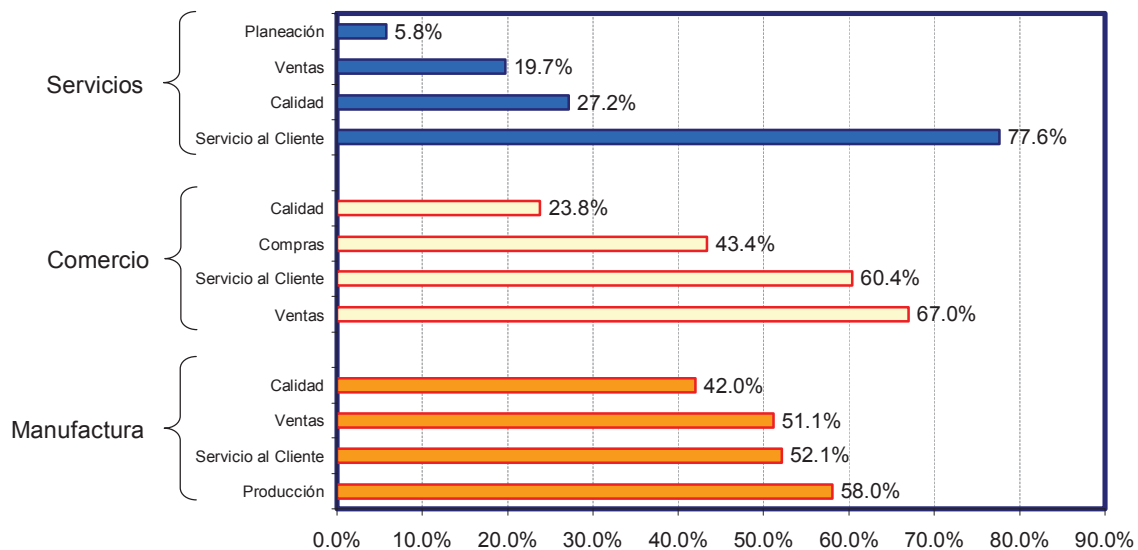
En función de la importancia que los empresarios, responsables o bien directivos de las empresas ponderen para las distintas áreas de su empresa, es la orientación que está teniendo en su desempeño y por ende en su competitividad. Las áreas empresariales a las que los directivos prestan mayor atención en sus empresas difieren de acuerdo a su giro principalmente.

Es de destacar que tanto el sector manufactura, comercio y servicios consideran como las principales áreas a atender el servicio a cliente, la calidad y las ventas. Otro aspecto a destacar, es que dependiendo del sector económico, el empresario PyME considera más importante un área en particular; por ejemplo, en el sector manufacturero consideran el área de producción como la más importante, mientras que en el sector comercio el área más relevante para el empresario son las ventas y lo que respecta al sector servicios es el área de compras.

También resulta importante destacar que el área de compras y planeación son de importancia para el sector comercio y servicios respectivamente, como se muestra a continuación.

Figura 6.87

Áreas Empresariales con Mayor Importancia (PyME) Áreas por orden de Importancia y Porcentaje de Empresas (Basado en el juicio de los empresarios)



Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002, Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

Características del personal ocupado

Las características del personal ocupado de una empresa, entendiéndose como el personal de planta y el personal eventual, influye potencialmente en su efectivo desempeño. Una de las grandes diferencias que presenta una PyME en comparación con las grandes empresas es el nivel de instrucción de su fuerza laboral, así como su acceso a personal calificado.

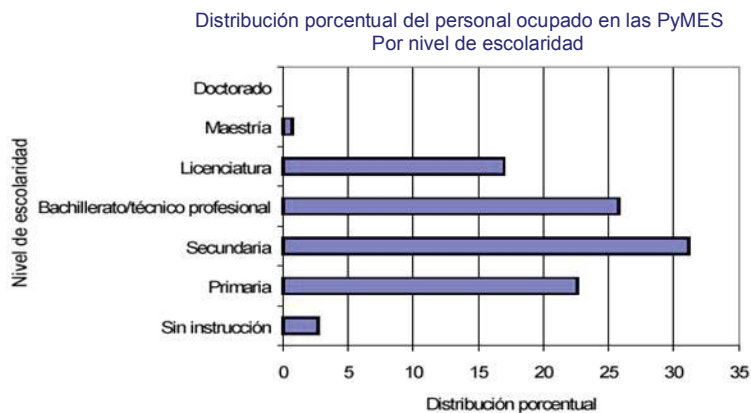


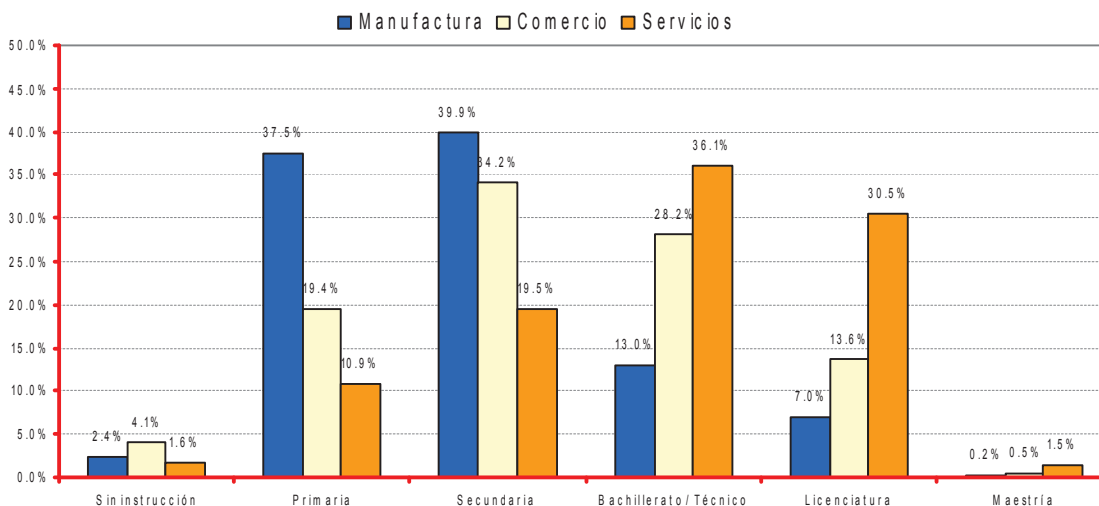
Figura 6.88

Como se puede observar, en cuanto al personal ocupado en las PyMES mexicanas, el nivel de educación secundaria es el que predomina, cerca de la tercera parte del total del personal ocupado; seguido del bachillerato profesional ocupando una cuarta parte, y la primaria.

Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002, Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

Figura 6.89

Nivel de Instrucción del Personal Ocupado en las PyMEs
(Promedio de los sectores manufacturero, comercio y servicios)



Como se observa en la gráfica, el personal de planta o eventual dentro de las PyMEs, en cuanto a su nivel de instrucción, varía de acuerdo a cada sector. En cuanto al sector manufacturero o también llamado industrial, la secundaria y primaria son los niveles de estudios que prevalecen en éste. Así mismo, el personal ocupado del sector comercial está instruido fundamentalmente en secundaria y bachillerato. Por otra parte el sector servicios su personal en su mayoría cuenta con el bachillerato y licenciatura. En todos los sectores, la minoría del personal ocupado no tiene ningún grado de instrucción, así mismo los niveles de instrucción que menos figuran son la maestría y el doctorado.

Como se ha mencionado, en la micro, pequeña y mediana empresa un factor que tiene fuerte influencia en la competitividad de este sector es el acceso a personal idóneo para su operación, de aquí se desprende la dificultad que tienen los empresarios para contratar dicho personal.

Grado de dificultad para
contratar personal según su tipo
(Promedio de los sectores manufacturero, comercio y servicios)

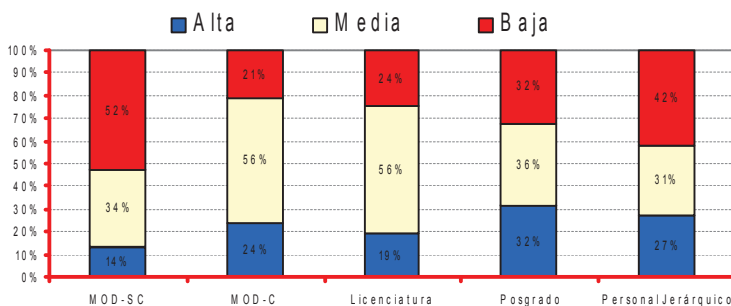


Figura 6.90

De acuerdo con los datos presentados, es de destacar que en cuanto a la Mano de Obra Directa Sin Calificación (MOD-SC) la minoría de los empresarios PyME considera difícil encontrar este tipo de mano de obra ya que la gran mayoría lo considera algo sencillo.

Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002, Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.



En cuanto a la Mano de Obra Directa Calificada (MOD-C) la gran mayoría de los empresarios considera un proceso medianamente difícil para acceder a ésta, cosa similar ocurre para contratar personal con licenciatura. Respecto al personal con posgrado la apreciación de los empresarios PyME en cuanto a la dificultad para su contratación se presenta de manera uniforme. La mayoría de los empresarios considera sencillo el poder acceder a personal jerárquico.

Conclusión general del recurso humano de la PyME

Destaca el hecho de que los líderes de estas empresas, socios que participan en la gestión directa de la empresa, en lo general son personas maduras, arriba de los 40 años; lo cual permite inferir que la decisión de constituir una empresa requiere de cierta experiencia para poder tomarla. Así mismo, los responsables de estas empresas, poco menos del 50 por ciento, cuenta con el grado de licenciatura completa.

Gran parte de los empresarios PyME, como experiencia previa, vienen de haber desarrollado otras empresas, así mismo, otra parte importante de los empresarios de este sector anteriormente eran profesionistas independientes; lo anterior habla de la necesidad de constituir una empresa como medio de subsistencia. La principal razón para iniciar la empresa es generar mayores ingresos.

En cuanto al personal ocupado, fundamentalmente de planta, el grado de estudios que predomina en la PyME es la secundaria, lo cual habla del bajo nivel educativo de la fuerza laboral de estas empresas, que de alguna manera se ve reflejado en la manera en que operan y en los resultados que se obtienen.

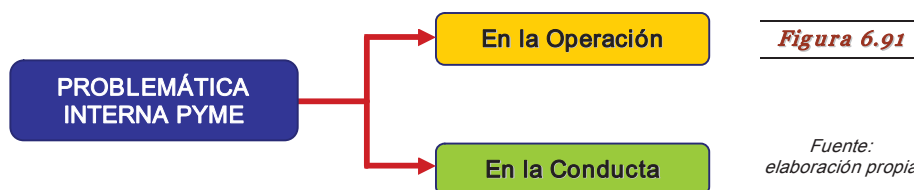
D) PROBLEMÁTICA INTERNA DE LA PYME

Para fines de esta investigación resulta importante identificar los problemas que caracterizan a las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país, a fin de conocer con mayor profundidad la situación que viven estas unidades productivas y cuales son su áreas de oportunidad. La situación que vive la micro, pequeña y mediana empresa ha sido estudiada prácticamente desde todos los ángulos posibles, durante los últimos años ha recibido atención especial por parte de políticos, economistas, empresarios, filántropos, banqueros y administradores, lo cual habla de la importancia de la misma.

Las PyMEs, pese a todos los beneficios que aportan a la economía de los países, confrontan grandes problemas, particularmente en nuestro país, que deben ser resueltos para hacerlas más competitivas tanto en el ámbito nacional, como en el internacional. Se sabe que no todas las empresas tienen las mismas necesidades, en consecuencia, la situación de una empresa puede ser distinta a la que experimenta otra. Es cierto que algunas empresas no presentan ningún tipo de problema, pero también es cierto que algunas otras tienen todos, de ahí la importancia de considerarlos.

En esta investigación se estudiarán los aspectos que en determinado momento han afectado a las PyMEs en nuestro país, es decir, se presentaran los factores de influencia negativa que gran parte de las micro, pequeñas y medianas empresas han experimentado en alguna etapa de su existencia. El objetivo es identificar las particularidades de las empresas de menor tamaño y las dificultades a las que se enfrentan, con la finalidad de determinar cuál es la realidad objetiva de las PyMEs mexicanas. Esta sección se orienta fundamentalmente a conocer los aspectos limitantes de desarrollo de las empresas de menor tamaño; es decir, a pesar de que las micro, pequeñas y medianas empresas también presentan aspectos positivos, esta sección se enfocará en los factores que de alguna manera obstaculizan la operación efectiva de las mismas y cuya solución representa un fuerte impacto a favor de su crecimiento.

Se considerarán aspectos propios de la naturaleza de las PyMEs en México. Resulta necesario identificar la problemática que viven las empresas de menor tamaño en su conjunto, así como las particularidades en áreas específicas de su organización. Para ello, se analizarán los factores limitantes de su desarrollo más representativos, considerando factores internos, propios de las empresas. Se entenderá como *factores internos*, aquellos aspectos que afectan a las empresas, cuyo origen y solución están en las mismas, y que en un momento dado las empresas pueden controlar. Lo anterior en su conjunto enmarca un amplio panorama en cuanto a áreas de oportunidad se refiere.





Como se observa en la figura 6.91, los factores internos se estudiarán desde dos puntos de vista: los problemas propios de la operación de la empresa y los problemas resultados de la conducta de quienes colaboran en ella. Lo que se refiere a los problemas de la operación, se consideran deficiencias en materia del conocimiento, las habilidades y aptitudes del personal que colabora en la misma, tanto a nivel directivo como operativo. En cuanto a los problemas derivados de la manera de ser del personal, se considerarán fundamentalmente las actitudes, tanto del empresario como del empleado, que limitan el desarrollo de la PyME. Estos aspectos son de suma importancia pues en su solución está en que estas empresas realmente se desarrollen y promuevan su crecimiento; es decir, los buenos resultados están en función de sus decisiones, independientemente del entorno en el que se encuentran inmersas.

Cabe mencionar, que los aspectos que se presentarán en esta sección son con los que en determinado momento puede llegarse a enfrentar una PyME en México, es decir, son los factores limitantes y determinantes del desarrollo más representativos en estas empresas. Esto no quiere decir que las PyMEs presentan todos los aspectos negativos que se estudiarán, cada empresa vive en mayor o menor medida esta problemática, inclusive existen PyMEs que operan eficientemente, pero la mayoría no lo hace.

Los factores internos por su naturaleza, pueden ser controlados y solucionados por la empresa; estos aspectos limitantes realmente son áreas de oportunidad, ya que al resolverlos se pueden generar mejoras importantes que impacten potencialmente en el correcto desempeño de la empresa y por ende en su competitividad, de ahí la importancia que tiene su análisis para una PyME.

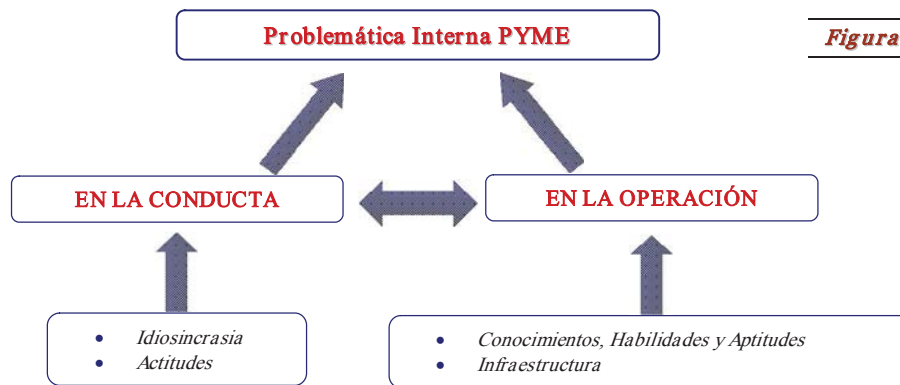


Figura 6.92

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, los problemas más representativos que vive la micro, pequeña y mediana empresa en nuestro país los podemos clasificar fundamentalmente en dos grandes grupos: problemas en la operación de la empresa y problemas en la conducta de quienes colaboran en ella. Los problemas operativos son producto de deficiencias en cuanto a conocimientos, habilidades y aptitudes del recurso humano, así como de la infraestructura con la que opera la empresa. Lo que se refiere a los problemas en la conducta, fundamentalmente son el reflejo de la idiosincrasia de los mexicanos y particularmente de las actitudes que presentan quienes se desempeñan en la empresa.

Estos dos tipos de problemas se relacionan entre sí, ya que la mayoría de las dificultades que se presentan en el funcionamiento de la empresa tienen su antecedente en un aspecto negativo en la manera de ser, ya sea del empresario o bien de la fuerza laboral, puesto que influye significativamente en las decisiones y en el desempeño de la organización.

Problemas Operativos

Los problemas en la operación que presenta la PyME, tienen su origen esencialmente en el desempeño del recurso humano que labora en la empresa tanto a nivel directivo como operativo, ya sea por deficiencias en la información que poseen, es decir, el no saber algo (conocimientos); deficiencias en las herramientas técnicas para el desarrollo efectivo de la empresa, es decir, el no saber hacer (habilidades); deficiencias en la disposición natural o adquirida para llevar a cabo sus funciones, es decir, el no poder saber y/o hacer (aptitudes); y deficiencias en los recursos materiales y sistémicos que necesita la empresa para operar eficientemente (infraestructura). En este contexto, se desarrollará esta problemática considerando fundamentalmente un factor que obstaculiza el desarrollo de la pequeña y mediana empresa de nuestro país, siendo este el deficiente desempeño de sus funciones.



❖ *Desempeño de funciones*

Gran parte de las micro, pequeñas e incluso de las medianas empresas de nuestro país presentan una ausencia de funciones delimitadas que son necesarias en la operación general de la empresa. Es decir, en muchas ocasiones no tienen departamentos o secciones definidas con responsables a la cabeza; sin embargo, si llevan a cabo las actividades básicas para que la empresa pueda operar.

Para fines de esta investigación, la situación que hoy en día vive la micro, pequeña y mediana empresa, de acuerdo al desempeño de sus funciones, se estudiará considerando cinco áreas específicas (administración y recursos humanos, producción, comercialización y ventas, contabilidad y finanzas y tecnología de información), independientemente de que las PyMEs cuenten o no con estos departamentos formalmente delimitados o que lleven o no a cabo actividades referentes al área; esto con el objetivo de evaluar su problemática de acuerdo con las funciones que toda empresa debería desempeñar para ser competitiva en la actualidad.

En cuanto al *área de administración y recursos humanos*, a continuación se presenta parte de la problemática en materia administrativa que presentan las PyMEs en nuestro país se puede resumir de la siguiente manera:

PRINCIPALES PROBLEMAS EN MATERIA ADMINISTRATIVA	
Categorías de Problemas	Subcategorías de problemas
De Planeación	Nacieron sin planeación.
	Ausencia de planeación formal.
	No hay objetivos.
	Carecen de plan estratégico para operar (plan de negocios).
	Preparación al corto plazo, no visión a largo plazo.
De Organización	Falta de manuales, procedimientos, programas y políticas.
	Deficiente estructura organizacional (organigrama).
	Autoritaria e individualista.
	Deficiente determinación de funciones y responsabilidades (delegación)
	Duplicidad de funciones.
	Deficiente coordinación y supervisión.
De Integración	No definidas líneas de autoridad y responsabilidad.
	Deficiente departamentalización.
	Bases de operación verbal e informal. (división del trabajo)
	Escasez de recursos.
	Deficiente manejo de los recursos.
	Falta de políticas de selección y remuneración.
De Dirección	Desinterés por informar, desarrollar e involucrar al personal.
	Baja capacidad gerencial.
	Personal reducido y poco calificado.
	Adecuación de la persona al puesto.
	Subjetiva.
	Comunicación deficiente.
	No hay vínculos de confianza.
	Depende de la costumbre e intuición.
Liderazgo autocrático.	
De Control	Decisiones en función de la familia.
	Familiares en puestos directivos.
	Dueños ajenos a la administración del giro del negocio.
	Persigue intereses personales.
	No se dirige hacia objetivos.
De Control	Controles poco efectivos.
	Falta de uniformidad en operaciones.
	No se evalúa el desempeño del personal.
	No se revisa lo realizado y actúa en consecuencia.
Ausencia de normas.	

Fuente: elaboración propia, con base en la investigación.

Como dato adicional, de acuerdo con la Coordinación General del Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE) existen problemas graves en materia de planeación en el 70 por ciento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Es importante mencionar que la mayoría de estas empresas nacieron sin planeación, de manera aislada y con dueños y personal ajenos a la administración del giro del negocio, siendo este factor una de las causas fundamentales del la desaparición de estas unidades productivas en el corto plazo.

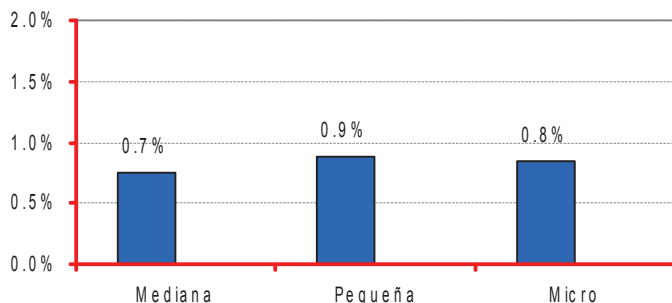


El 75 por ciento de estas empresas carecen de un plan estratégico para operar, o bien si lo tienen, los planes que elaboran están mal fundamentados; no tienen un plan de negocios, ya que muchos propietarios se resisten a las planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia.

Lo que respecta al **área de producción** (operación), de acuerdo con la Coordinación General del Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE), en 70 por ciento de las micro, pequeñas y medianas empresas existen problemas profundos en materia de producción. Cabe mencionar que las PyMEs en general destinan un porcentaje muy reducido de sus ingresos a la investigación y/o desarrollo tecnológico. El sector manufacturero, por su naturaleza es él que en teoría debería realizar más esta actividad, pero no es así como se muestra a continuación.

Porcentaje promedio de los ingresos de las PyMEs Destinados a la Investigación y/o Desarrollo Tecnológico Sector Manufacturero

Figura 6.93



Como se puede observar menos del uno por ciento de los ingresos de las ventas, tanto de micro, pequeña y mediana empresa, se destinan a la investigación y desarrollo tecnológico, lo cual habla del desinterés de este sector respecto a la tecnología y de su estado de sobrevivencia que viven, pues no está dentro de sus prioridades esta actividad.

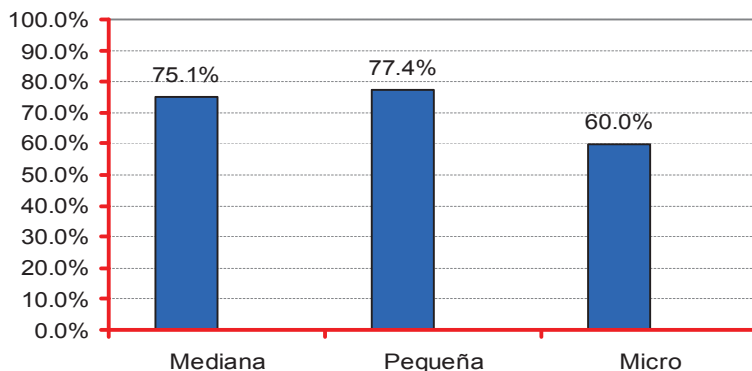
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación. STPS – INEGI (1997-1999).

Como dato adicional, cabe mencionar que de acuerdo con esta misma fuente, las PyMEs manufactureras que destinan parte de sus ingresos a la investigación y desarrollo, lo hacen en primer lugar para el diseño de nuevos productos (45.3 por ciento), en segundo lugar para mejorar en los procesos y calidad de los productos (45.6 por ciento), y en tercer lugar para mejorar la maquinaria el equipo (7.2 por ciento); el resto en otras actividades. Por otro lado, en nuestro país estas unidades productivas no generan economías de escala por su tamaño, por los bajos volúmenes de producción que manejan y por su limitada expansión de la capacidad productiva, lo cual se traduce en costos de operación altos.

Las PyMEs, ocupan menos del 80 por ciento de su capacidad instalada; cabe mencionar que las grandes empresas de acuerdo a este estudio ocupan más del 80 por ciento de su capacidad. En lo particular la micro empresa es la que menos utiliza su capacidad instalada y por el contrario la que más utiliza ésta es la pequeña empresa. Esto se ejemplifica a continuación:

Porcentaje promedio de utilización de la Capacidad Instalada en PyMEs manufactureras

Figura 6.94



En la medida en que estas empresas utilicen en mayor medida su capacidad instalada, mejores beneficios tendrá pues reducirán sus costos de operación.

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación. STPS – INEGI (1989-1998).

En cuanto a los costos asociados por desperdicios, reprocesos, cobertura de garantía u otros derivados de errores de producción, a pesar de que no son muy elevados en comparación a sus costos totales, la realidad es que estos en estricta teoría no deberían existir, pues es un fuerte reductor de la productividad en el área de producción.

Porcentaje promedio de costos asociados a desperdicios, reprocesos u otros errores de producción
PyMEs Manufactureras

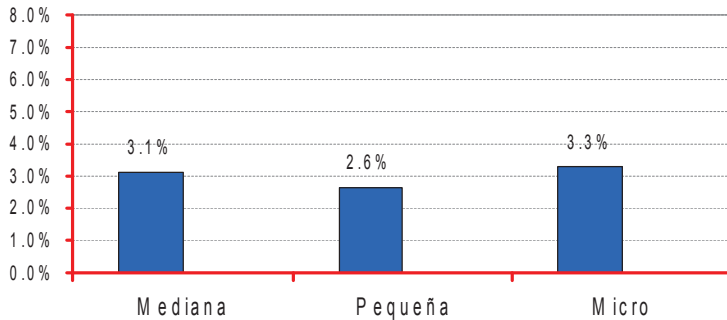


Figura 6.95

De acuerdo con la gráfica, tanto la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera superan el 2.5 por ciento de sus costos que están asociados a algún tipo de error en producción o bien reproceso o desperdicios. La micro empresa es la que más costos al respecto presenta, ya que por encima del 3 por ciento de sus costos se asocian a estos errores, le sigue muy de cerca la mediana empresa, y la pequeña.

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación. STPS – INEGI (1991-1998).

En cuanto a los suministros, la concentración de compras en los principales proveedores es alta. El 50 por ciento de las compras, tanto para el sector manufacturero como para los sectores comercio y servicios, se adquieren del principal proveedor.

En promedio, cerca del 75 por ciento de las compras se concentra en los primeros cuatro proveedores, lo cual es poco favorable ya que gran parte de sus comparas depende de un número reducido de proveedores.

En el contexto de la ubicación geográfica de sus proveedores, tomando en cuenta a la proveeduría local donde los principales proveedores se ubican a menos de 20 km. de distancia, a la regional donde los principales proveedores se encuentran entre 21 y 100 km. de la empresa y a la externa donde los proveedores se ubican a más de 101 km. de la empresa; el 90 por ciento de las PyMEs concentra sus principales proveedores en un contexto local / regional.

En cuanto al sector servicios tienen a sus principales proveedores localmente, 78 por ciento; el sector manufacturero maneja un 55 por ciento como proveeduría local, y un 75 por ciento puede considerarse proveeduría local / regional; el comportamiento del sector comercio es diferente, ya que su proveeduría se divide equitativamente entre local / regional y externa, incluso, el porcentaje de proveeduría local apenas supera el 30 por ciento.⁸⁶

En cuanto a las decisiones de subcontratación o maquila de procesos de estas empresas, en general, el porcentaje de empresas que utiliza estas opciones es bajo, Sin embargo, a pesar de que el porcentaje de empresas que subcontratan procesos es bajo, su importancia en este segmento es alta ya que para el sector manufacturero, casi el 85 por ciento descentraliza funciones del proceso productivo; para el sector comercio un porcentaje también alto, 60 por ciento, es de tareas administrativas y para el sector servicios) y un porcentaje similar subcontrata mantenimiento.

En materia productiva, las PyMEs de nuestro país presentan problemas muy específicos que limitan en gran medida su crecimiento; estos problemas a su vez representan áreas de oportunidad, ya que al solucionarlos se pueden obtener procesos más efectivos y por consiguiente productos más competitivos.

La principal problemática, áreas de oportunidad, que enfrentan las PyMEs mexicanas en materia productiva se puede resumir de la siguiente manera:

⁸⁶ Encuesta Observatorio PyME 2002; Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) – Secretaría de Economía. INEGI e Inter-American Development Bank.



PRINCIPALES PROBLEMAS EN MATERIA PRODUCTIVA PYMES	
Categorías de Problemas	Subcategorías de problemas
Del personal	Capacitación técnica
	Falta de compromiso
	Rotación del Personal
	Inseguridad
Del proceso	Trabajo en Equipo
	Balanceo de línea
	Planeación y control de la producción
Equipo y herramienta	Control de calidad
	Falta de equipo
	Falta de control
	Mantenimiento
	Uso ineficiente
	Inseguridad
	Inapropiado
Obsoleto	
De la administración	Definición de políticas
	Servicio al cliente
	Deficiente asignación de funciones y responsabilidades
De lugar de trabajo	Ergonomía inapropiada
	Seguridad e higiene industrial
	Lugares inapropiados
	Mantenimiento de instalaciones
	Distribución de planta
De los materiales	Control de entregas y pedidos
	Manejo inapropiado
	Aprovechamiento inadecuado
Del producto	Diseño
	Especificaciones

Fuente: Estudio del Instituto de Ingeniería UNAM - Información Taller COMPITE, 3200 empresas manufactureras de toda la República Mexicana, 2002.

Con base en este mismo estudio, se establece que los problemas de acuerdo con su incidencia se ubican en:

Problemas de mayor incidencia

- Planeación y control de la producción.
- Distribución de planta.
- Balanceo de Línea.
- Técnicas inapropiadas.
- Seguridad e higiene.
- Control de calidad.
- Mantenimiento de equipo.
- Manejo inapropiado.

Problemas de menor incidencia

- Mano de obra extra.
- Falta de pronósticos.
- Equipo obsoleto.
- Inseguridad de equipo
- Contratación de personal
- Servicio al cliente
- Rotación del personal
- Diseño

Cabe mencionar que existen diferencias importantes entre los problemas productivos que aquejan a las micro, pequeñas y medianas empresas según la actividad en la que se desarrollan o bien la región en dónde se ubican. Sin embargo, la información anterior proporciona una referencia muy completa de los principales problemas que puede presentar una empresa en determinado momento, lo cual conlleva a poner especial atención en éstos, con el objetivo de que las empresas operen de manera más eficiente.

Por otra parte, de acuerdo con un estudio elaborado por el Instituto de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), se establece que el área de conflicto más generalizada entre las micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras se localiza en el proceso productivo, ya que 52 por ciento de estas empresas cuenta con mano de obra extra y aplicación de técnicas inapropiadas y escaso control de calidad.

En apoyo a lo anterior, cabe mencionar que la Coordinación General del Comité (COMPITE), dentro de sus estadísticas, establece que el 70 por ciento de las micro, pequeñas y medianas empresas, presentan severos problemas de comunicación gerencia-equipos e igual porcentaje de empresas registran problemas en distribución de planta, planeación y control de la producción. Además 60 por ciento de las PyMEs utilizan

técnicas de producción no acordes con los productos fabricados. Aunado a esto, se presentan problemas de capacitación, tecnología escasa e irregularidad en la calidad de sus productos.

Por otro lado, en materia productiva existe un rubro de vital importancia que diferencia a las empresas competitivas y las que no lo son, esta es la calidad, la cual en términos muy concretos consiste en generar permanentemente valor agregado al cliente; entendiéndose por valor agregado dar más al cliente, siempre y cuando éste lo note y esté dispuesto a pagar por ello.

Al respecto de acuerdo con COMPITE, el 80 por ciento de las micro, pequeñas y medianas empresas desconocen la forma de aplicar principios de calidad de procesos y productos. Además, de acuerdo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) la mayoría de los establecimientos manufactureros únicamente aplican el control de calidad visual.⁸⁷

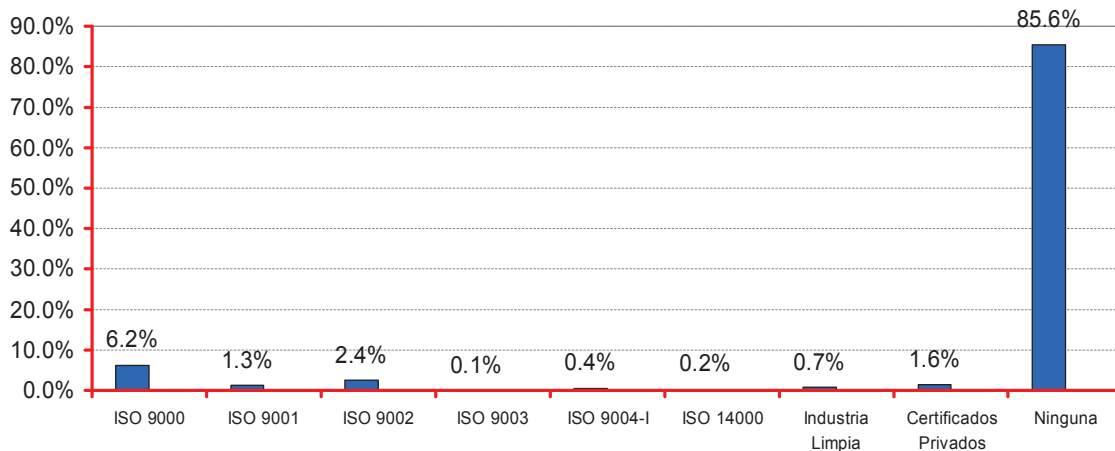
Un aspecto sumamente ligado con la calidad de las empresas es la certificación de la misma, cabe mencionar que existen empresas que trabajan y producen con calidad y no necesariamente están certificadas.

Sin embargo, la certificación le permite a la empresa poder acceder a mercados más importantes no solo a nivel nacional sino en el exterior. México es uno de los países con menor número de empresas certificadas en sus procesos de gestión de calidad, de acuerdo con la EMA (Entidad Mexicana de Acreditación).

En este sentido la PyME en México prácticamente se muestra lejana en cuanto a certificación de la calidad se refiere, como se muestra a continuación.

Certificaciones de Calidad en las PyMEs
(Obtenidas o en Proceso, Porcentaje de empresas)
Sector manufacturero)

Figura 6.96



Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002,
Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

Al respecto la norma ISO se ha convertido en el estándar mínimo para calidad en los productos, y requisito indispensable para aquellas empresas que deseen integrarse a una cadena de proveeduría internacional. Sin embargo, como se muestra en la gráfica anterior, las PyMEs mexicanas reflejan un bajo interés por adoptar este tipo de esquemas, el dato más impactante es que el 86 por ciento de las PyMEs del sector manufacturero no cuentan con ningún tipo de certificación de calidad.

Así mismo, considerando la certificación más común, el ISO 9000, es de destacar que no es utilizado por más del 10 por ciento de las empresas del sector. Los porcentajes para las otras versiones de ISO apenas llegan al 2 por ciento como en el caso de la certificación ISO 9002. Así mismo, es de destacar que menos del uno por ciento de las PyMEs manufactureras cuentan con el certificado de Industria Limpia de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

87 Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación (1992-1995); Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) – INEGI.

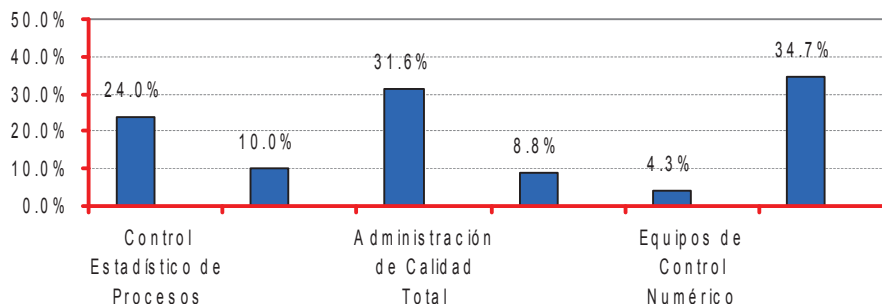


En el mismo contexto, también resulta importante destacar que las PyMEs en nuestro país utilizan moderadamente técnicas de mejora de calidad y productividad, lo cual impacta directamente en la operación efectiva de estas empresas y por ende en su competitividad.

El análisis de las técnicas de mejora de calidad y productividad ofrece una perspectiva dinámica sobre el desarrollo de estas empresas; al respecto se puede mencionar que según la Secretaría de Economía a través de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial, dos de cada tres PyMEs manufactureras utilizan alguna técnica o metodología para mejorar su calidad y productividad.

PyMEs que utilizan técnicas de mejora de Calidad y Productividad
(Porcentaje de empresas, Sector manufacturero)

Figura 6.97



Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002, Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

Como puede observarse, poco más del 30 por ciento de las PyMEs pertenecientes al sector manufacturero no llevan a cabo técnicas o metodologías para mejorar su calidad y o productividad, lo cual habla del problema en materia productiva por el que atraviesan estas empresas.

Así mismo se observa que 3 de cada 10 PyMEs manufactureras utilizan la Administración de Calidad Total como técnica de mejora, otra de las técnicas que son utilizadas por poco más del 20 por ciento de las PyMEs es el Control Estadístico de Procesos. La poca implantación de la metodología Justo a Tiempo, corrobora el problema que tienen estas empresas para integrarse en cadenas de proveeduría. De las PyMEs que utilizan alguna técnica, la menos utilizada, dentro de las más importantes, son los Equipos de Control Numérico.

La operación de la empresa se basa fundamentalmente en la actividad productora, los productos y procesos, los medios de producción y los suministros. En la medida en que estas funciones se desarrollen de manera efectiva, la empresa de menor tamaño podrá ofrecer productos competitivos y de calidad no tan solo a nivel nacional, sino cumpliendo con los estándares internacionales.

Por otro lado, en cuanto al **área de comercialización y ventas**, las PyMEs en nuestro país desconocen el mercado, no conocen formalmente las necesidades y hábitos de consumo del mercado al que se dirigen, y presentan problemas de comercialización. El principal problema para el funcionamiento de las empresas de menor tamaño en México tiene que ver con el desconocimiento del mercado.⁸⁸ Al no conocer profundamente a los clientes-compradores reales o potenciales del producto o servicio que ofrecen, todos los esfuerzos estarán direccionados de manera incorrecta, lo cual trae como consecuencia bajos niveles de ventas y por ende de rentabilidad.

Las PyMEs mexicanas se orientan al mercado nacional, el 83 por ciento de las empresas de menor tamaño no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior.⁸⁹

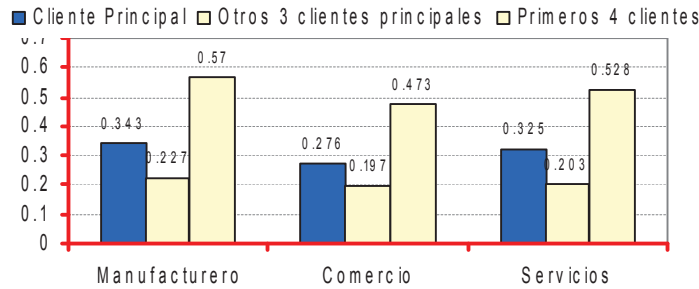
Estas empresas sirven a un mercado limitado o bien sirven a un número reducido de clientes dentro de un mercado más amplio como lo es el mexicano. En las PyMEs la concentración de sus ventas se da en los principales clientes, lo cual da una idea de la dependencia de las empresas sobre un reducido nicho de mercado.

88 Información presentada en la Encuesta Nacional de Micronegocios; INEGI 1998.

89 Encuesta Observatorio PyME 2002; Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) – Secretaría de Economía. INEGI e Inter-American Development Bank.

**Concentración de Ventas de la PyME
por tipo de Cliente**
(Porcentaje promedio de ventas por sector)

Figura 6.98



Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002,
Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

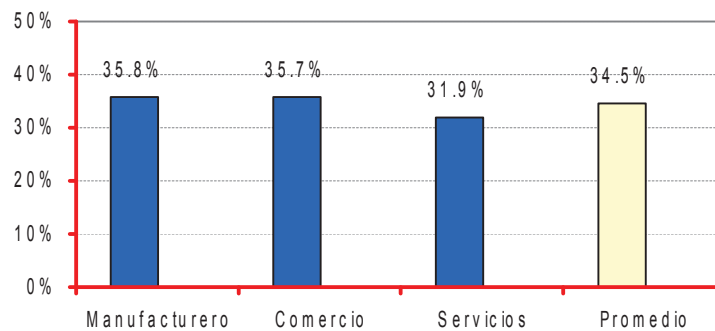
Con base en la gráfica anterior, se puede decir que la concentración de ventas de las micro, pequeñas y medianas empresas en los principales clientes es alta. Como se observa, en los tres sectores económicos muy cerca de la tercera parte de las ventas se canalizan hacia el principal comprador.

En promedio, poco más del 50 por ciento de las ventas se concentra en los cuatro clientes más importantes. Esta concentración marca una debilidad en estas empresas, ya que un gran porcentaje de sus ventas depende de un reducido número de compradores.

Estas empresas no conocen a sus clientes de manera formal, independientemente si han utilizado o no sus productos o servicios. Un bajo porcentaje de estas empresas dispone de canales definidos para que los clientes expresen sus comentarios sobre preferencias y grado de satisfacción.

**PyMEs con Mecanismos de Sondeo de
Preferencias y Satisfacción de los Clientes**

Figura 6.99



Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002,
Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

De acuerdo con esta información, se puede decir que en la PyME en general, una tercera parte cuenta con mecanismos para identificar la opinión respecto a preferencias y satisfacción de sus clientes.

Los tres sectores económicos tienen un comportamiento similar al respecto. Esto habla del poco interés por conocer al cliente a través de la retroalimentación y de la falta de orientación al cliente.

A continuación se destaca parte de la problemática que actualmente presentan las PyMEs en materia de su comercialización y ventas.



PRINCIPALES PROBLEMAS EN COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	
Categorías de Problemas	Subcategorías de problemas
De Política de comercialización	Definición informal de políticas.
	Esfuerzos mal direccionados.
	No alcanzan objetivos planteados.
	Falta de orientación al cliente.
	Alto grado de aislamiento.
De mercados	Poder de negociación poco efectivo.
	Estudios de mercado deficientes, no conocen su mercado.
	No saben si su proyecto es factible.
	Desconocimiento de clientes potenciales.
	No tienen cartera de clientes definida.
	Limitado acceso a mercados más atractivos.
	Orientación al mercado interno.
	No hay cultura de asociación empresarial (vinculación de mercados)
Solo mantienen relaciones de competencia.	
De Ventas	Esquemas inefectivos de promoción.
	Falta de posicionamiento de marca.
	Ineficiente estructura en fuerza de ventas.
	Bajos volúmenes de ventas.
	Precios bajos para ganar mercado.
	No realizan exportaciones.
	Dependencia sobre un reducido nicho de mercado.
	No evalúan su relación con cliente.
Dueño maneja y supervisa directamente ventas.	
De Distribución	Distribución en manos de intermediarios.
	Incapacidad de abastecimiento.

Fuente: elaboración propia, con base en la investigación.

Lo que respecta al **área de contabilidad y finanzas**, estas empresas, dada su naturaleza, tienen una posición desfavorable en su acceso a insumos tales como financiamiento, no tienen la capacidad ni garantías para acceder a créditos comerciales y bancarios idóneos. Debido a su bajo volumen de actividad, por su poca inversión y por su escasa o nula rentabilidad es que los exceptúan de ser sujetos de créditos. Estas empresas disponen de medios financieros limitados.

Ahondando un poco más en el tema del financiamiento en las PyMEs, estas empresas utilizan los recursos económicos en materia de financiamiento de la siguiente manera.

PRINCIPAL DESTINO DEL FINANCIAMIENTO EN LA PYME POR TIPO DE ACTIVIDAD (Porcentaje de empresas)				
SECTOR	1º	2º	3º	4º
Manufacturero	Adquisición de Activos Fijos (44.5%)	Compra de insumos y materia prima (27.6%)	Pago de Pasivos (13.8%)	Renovación o actualización tecnológica (4.8%)
Comercio	Compra de insumos y materia prima (37.4%)	Adquisición de Activos Fijos (37.3%)	Pago de Pasivos (11.4%)	Renovación o actualización tecnológica (0.8%)
Servicios	Equipamiento nuevo (88.1%)	Capital de Trabajo (9.2%)	Pago de Pasivos (2.7%)	ND

ND – no hay respuestas adicionales.

Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002, Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) – Secretaría de Economía.

Como se puede ver, los motivos son semejantes entre los sectores: adquisición de activos fijos o equipamiento, compra de insumos y pago de pasivos. Es importante señalar la baja importancia de la renovación o actualización tecnológica (menor al 5 por ciento en el sector manufacturero y al uno por ciento en el sector comercio). Esto habla de la importancia que tiene el financiamiento para una empresa de menor tamaño, es fundamental para su desarrollo.

A continuación se destacan algunos problemas que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas en México en cuanto a su contabilidad y finanzas se refiere.

PRINCIPALES PROBLEMAS EN CONTABILIDAD Y FINANZAS	
Categorías de Problemas	Subcategorías de problemas
De Organización contable	Falta de estructura contable (secciones).
	Deficientes sistemas contables.
	No hay planeación financiera.
	Falta de liquidez.
	Problemas de solvencia.
	Falta de capital de trabajo.
	No realizan presupuestos.
	Desajustes en sus finanzas.
	De cobranza.
	Poca inversión.
	Bajos márgenes de ganancia.
	Tomadores de precios.
	Elevados índices de descapitalización.
De información	No ahorros.
	No generan registros precisos.
	Solo con fines fiscales.
	No se utiliza para toma de decisiones.
	Desconocimiento situación financiera.
De controles	No generan estados financieros.
	Falta de métodos de información.
	Informales y poco efectivos.
De financiamiento	Llevados a cabo por propietario.
	Medios financieros limitados.
	Pocos créditos comerciales y bancarios.
	Dependencia de proveedores.

Fuente: elaboración propia, con base en la investigación.

Por otra parte, en cuanto al *área de tecnología de información*, se tiene la siguiente información:

Personal de las PyMEs que actualmente opera con equipo de cómputo
(Porcentaje de empresas por rango de empleados)

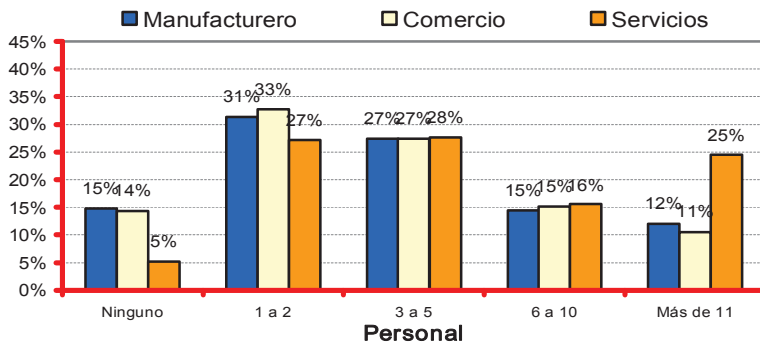


Figura 6.100

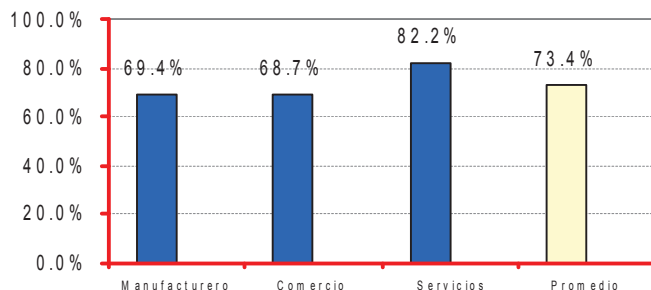
Con base en la gráfica anterior, se puede decir que en las PyMEs tanto del sector manufacturero, comercio y servicios poco más del 50 por ciento tienen de 1 a 5 empleados que habitualmente utiliza equipo de cómputo en sus labores.

Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002.
Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

Cerca del 15 por ciento de las PyMEs manufactureras así como de servicios no tienen ningún empleado operando un equipo de cómputo, y por parte del sector comercio es aún menor, lo cual es destacable ya que este mismo sector 1 de cada 4 empresas tienen más de 11 empleados operando un equipo de cómputo en sus actividades habituales.

En el sector manufactura y comercio, poco más del 30 por ciento de las empresas tienen e 1 a 2 personas operando equipo de cómputo y para el sector comercio cerca del 30 por ciento de las PyMEs tienen de 3 a 5 personas que opera el equipo.

PyMEs con Acceso a Internet
(Porcentaje de Empresas, por sector)

Figura 6.101

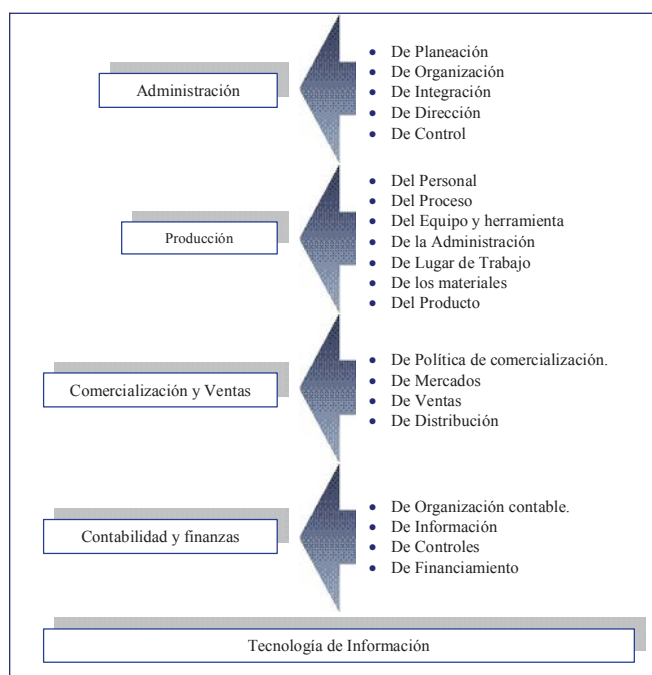
De la información presentada, destaca el hecho de que poco más del 70 por ciento de las PyMEs en nuestro país cuenta de una u otra manera cuenta con acceso a Internet, así mismo, es de destacar que el sector servicios es el que tiene mayor acceso a Internet. Aunque el porcentaje de empresas que tienen acceso a Internet aparenta ser alto, cabe mencionar que en otros países de los llamados desarrollados el porcentaje es aún mayor.

Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002, Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

En Finlandia el 90 por ciento de sus pequeñas empresas, entendidas como las empresas que tienen entre 10 y 49 empleados, tienen acceso a Internet, y el 96 por ciento de sus medianas empresas, entendidas como las empresas que tienen entre 50 y 249 empleados, tienen el acceso a Internet. En el caso de otro país desarrollado como Australia estos porcentajes son de 85 y 95 por ciento, respectivamente; Noruega de 79 y 95 por ciento, y Holanda de 78 y 88 por ciento. Por otro lado, países como Portugal tienen valores de 71 y 88 por ciento, respectivamente, mientras que Italia es 70 y 90 por ciento, y España tiene 64 y 89 por ciento.⁹⁰ También es de destacar que en México el acceso a Internet es utilizado por las estas empresas principalmente con fines de recopilación de información, difusión de su negocio y productos, compra de insumos y productos y para comercialización de sus productos. A pesar del notable avance en materia del uso de Internet, no es suficiente; es importante mencionar que el crecimiento y desarrollo de una empresa se vuelve imposible por falta dirección, tiempo o recursos, he ahí la evidente necesidad de contar con sistemas de información a fin de administrar tecnológicamente todas las operaciones que lleva a cabo la empresa y hacerlo de manera más eficiente. De acuerdo con estimaciones de la Secretaría de Economía, las PyMEs llegan a perder hasta 3 mil 240 millones de pesos anuales debido a soporte deficiente de tecnología de información. Esto propicia falta de competitividad, por ejemplo, al hacer un uso excesivo de la computadora para enviar una cotización a tiempo, si es que cuenta con ella, aunado a la pérdida de información, tiempo y distracción del personal que tiene asignadas actividades diferentes a las de sistemas.

De lo desarrollado anteriormente se pueden destacar, a manera de resumen, las siguientes áreas de oportunidad dentro de las operaciones de la PyME:

OPERACIÓN PYMES
(Áreas de Oportunidad)

**Figura 6.102**

Fuente: elaboración propia, con base en la investigación.

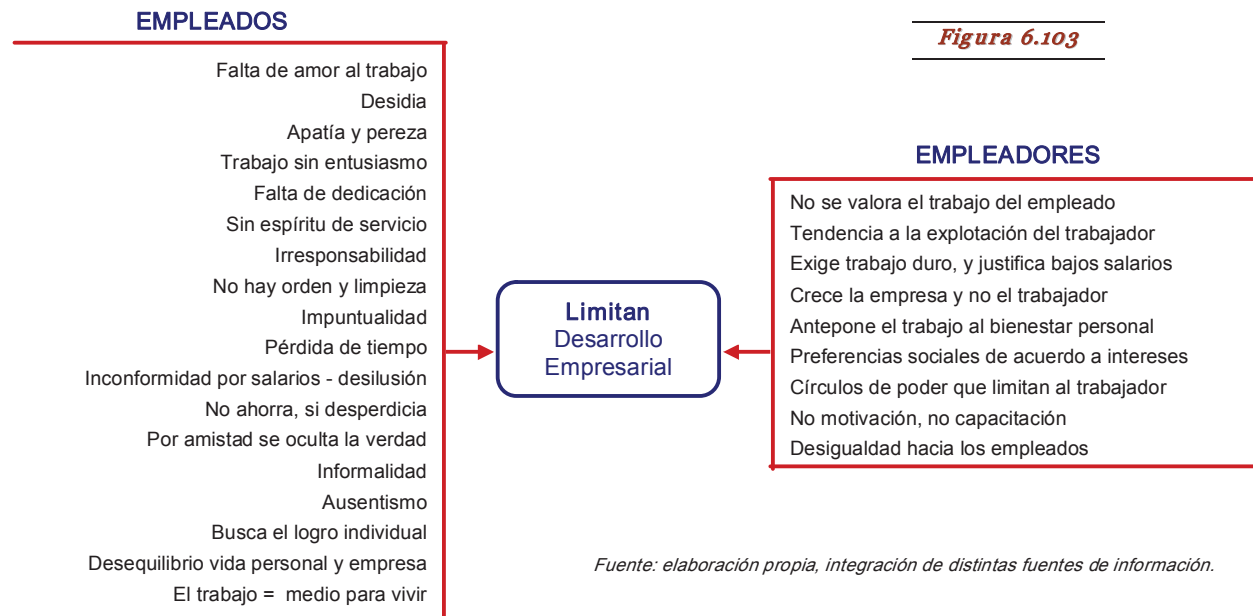
⁹⁰ Información presentada en la "Measuring the Information Economy" (2000-2001), documento de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD)

Problemas en la conducta

Los problemas de conducta que se presentan en las PyMEs de nuestro país, son resultado de la idiosincrasia del mexicano (cultura, forma de pensar de los mexicanos) que particularmente se ve reflejada en algunas actitudes negativas del personal que labora en la empresa, desde los responsables en la toma de decisiones (nivel directivo) hasta los trabajadores (nivel operativo); lo cual afecta significativamente el desempeño de estas unidades productivas. De acuerdo con la "United Nations Educational Scientific and Cultural Organization" (UNESCO), la idiosincrasia es la expresión tanto en el espacio como en el tiempo, que se materializa a través de la conducta social e histórica, por medio de las manifestaciones del espíritu en el orden creativo, tanto cultural (literatura, manera de hablar, creaciones artísticas, entre otros) como social (modo de comportamiento cívico, educacional, religioso, entre otros).

La idiosincrasia se puede expresar de la siguiente manera: temperamento y carácter de cada individuo, por lo cual se distingue de los demás; forma de pensar y ser que caracteriza a una persona; serie de valores culturales e históricos que determinan el carácter de los individuos y de su nación; el carácter idiosincrásico proviene de toda una serie de experiencias pasadas que el sujeto social incorpora a su expresión a través de su cultura concreta. No hay nada intrínseco a nuestra naturaleza que nos haga manifestarnos de tal o cual manera, se trata del entorno en el que uno se desarrolla. Existen valores con los que crecemos y que están tan arraigados que, aunque se modifique el entorno, son difíciles de cambiar. La forma de ser del mexicano es un factor que limita el desarrollo del sector empresarial de nuestro país, fundamentalmente en cuanto a competitividad y desarrollo humano. El desarrollo de un país o bien de una empresa no tiene que ver exclusivamente con la tecnología o la infraestructura que se tenga, sino con valores de los individuos que la conforman. Gran parte de las PyMEs de nuestro país, se han visto afectadas por aspectos propios de la idiosincrasia de las personas que las manejan y de las que colaboran en ellas, reflejo del entorno en el que se encuentran inmersas. Se puede decir que el gran enemigo para el desarrollo de la PyME es la idiosincrasia.

Algunos factores representativos que afectan significativamente el desempeño de estas empresas y que tienen su origen en la forma de pensar y de actuar de quienes tienen la responsabilidad de tomar las decisiones y de quienes se desenvuelven directamente en la operación de la empresa son:



Cabe mencionar que los aspectos anteriormente enunciados representan la generalidad de lo que ocurre en este sector empresarial de nuestro país, no quiere decir que no existan empresas cuyos empleadores y empleados se manejen de distinta manera, pero la realidad en México es que la mayoría de las PyMEs no se desarrollan por estos aspectos reflejos de nuestra idiosincrasia. En un comparativo con otras naciones, referente a la idiosincrasia de México, algunos aspectos que nos hacen falta para poder desarrollarnos favorablemente en nuestras acciones como personas y por ende como grupos de trabajo, departamentos, organizaciones, instituciones, empresas, etc., son:⁹¹

91 Artículo: ¿Qué nos hace falta?, Enrique Quintana; Periódico Reforma, 2000.



- Puntualidad
 - Trabajo en equipo
 - Disposición al cambio
 - Rechazo a la desidia
- Orden
 - Constancia
 - Responsabilidad
 - Educación
- Honestidad
 - Proactividad
 - Generosidad
 - Compromiso con México

Los factores limitantes referentes a la conducta que manifiestan tanto los empresarios como los empleados de gran parte de las micro, pequeñas e incluso las medianas empresas, se ven reflejados fundamentalmente en la cultura organizacional de la misma, la cual es el soporte y el motor para que una empresa opere de manera efectiva.

❖ **Cultura Organizacional de la PyME**

La cultura organizacional (empresarial) es un conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destina a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales. Es un sistema compartido de creencias, que orientan las conductas de los individuos que conforman la organización. Es la forma de trabajar que adquiere una empresa o un departamento, influenciada por la forma de ser del líder y transmitida al resto de los trabajadores. Es un factor fundamental para que una empresa pueda operar eficientemente y alcance importantes niveles de crecimiento dentro del entorno en que se desenvuelve. La competitividad de una empresa no tiene que ver exclusivamente con la tecnología o la infraestructura sino de los sistemas de valores de los individuos que la conforma.

Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras que impiden la productividad en las empresas por un lado, así como la desconfianza y los miedos por el otro. Es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja. De acuerdo al análisis de competitividad mundial realizado anualmente por el Instituto Internacional para Administración del Desarrollo, México ha experimentado un gradual pero importante rezago competitivo durante los últimos años; atraso que implica que las condiciones para innovar, desarrollar y emprender en el país son desfavorables para todo tipo de empresa, particularmente para la pequeña y mediana; también destaca que uno de los factores determinantes de la baja competitividad es la débil cultura empresarial existente. Tal parece que en México si existen los empresarios, pero no cultura empresarial. Resulta fundamental desarrollar esa cultura organizacional, ya que es difícil que una empresa se desarrolle con éxito si no analiza qué son, dónde están y que prejuicios tienen.

En el ámbito empresarial mexicano, generalmente se carece de una cultura organizacional, fundamentalmente en cuanto a cooperación y trabajo en equipo. Como resultado, las PyMEs suelen hacer actividades de subsistencia. Investigaciones y estudios sobre la PyME en México, han identificado una cultura organizacional particular sobre todo a partir del comportamiento de empresarios y trabajadores; esto es, un estilo autóctono de manejarse. Gran parte de su problemática es producto de las actitudes (saber ser) que en determinado momento tiene el empresario y su personal, lo cual influyen de manera negativa en la toma de decisiones y en el funcionamiento, algunos rasgos característicos que afectan la cultura organizacional de una empresa, tanto en su generación como en su transmisión, son por ejemplo:





En una empresa de estas características, su desarrollo está directamente relacionado con la forma de pensar y de actuar de su líder, empresario, por lo que se requiere en la actualidad cambios en la mentalidad empresarial a fin de explotar su creatividad, ingenio e innovación para crecerse ante las dificultades. Resulta necesario establecer una cultura empresarial eficaz para ofrecer un panorama completo de los valores, la filosofía y la aspiración que orientan la acción de la organización; sin esto es difícil lograr la motivación de los miembros que participan en la empresa y en consecuencia no se obtienen los resultados deseados.

El futuro de la empresa la construyen sus líderes, en la PyME esto es aún más significativo por su naturaleza. La empresa debe estar más comprometida con su misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social. El dueño de la empresa es la variable más importante y debe ser el constructor de la cultura organizacional. La cultura organizacional se genera y transmite a través de los siguientes procesos:

- Comunicación e información.
- Integración y trabajo en equipo.
- Delegación responsabilidades y autoridad.
- Motivación y reconocimiento.
- Creatividad e Innovación.
- Capacitación y desarrollo humano.
- Toma de decisiones.
- Liderazgo.

Esto debe ser altamente considerado por la PyME, ya que la cultura organizacional favorece la libertad, autonomía, automotivación y autocontrol de todos los trabajadores de la empresa lo cual conlleva a su mejor desempeño y por ende a alcanzar los resultados esperados. Como se muestra a continuación, construir una cultura organizacional significa un esfuerzo que debe cumplir con tareas y retos fundamentales por parte de los líderes, en este caso de los propietarios o directivos de las PyMEs. Establecer una cultura organizacional plena y efectiva dentro de la empresa, implica.⁹²

1. Crear una visión compartida y seguirla apasionadamente.
2. Definir la misión y código de valores de la organización.
3. Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la empresa en orden de resultados.
4. Manejar el cambio.
5. Dar a la educación, capacitación y desarrollo una alta prioridad.
6. Crear y mantener un proceso de mejora continua.
7. Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal.
8. Fortalecer el trabajo en equipo.
9. Estar en contacto y diálogo directo y permanente con el personal.
10. Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados.

Para ello se requiere de un liderazgo que refuerce y reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional. Para poder adaptarse y manejar exitosamente un entorno cada vez más difícil y competitivo, las PyMEs deben saber y poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto y cambio constante. La cultura organizacional debe estar orientada al beneficio de su personal y de sus clientes, y con una orientación al bien común.

La cultura organizacional es fundamental para el éxito de cualquier empresa, pero fundamentalmente en la micro, pequeña y mediana empresa, ya que los valores que establecen el camino por donde se llevarán a cabo las acciones y donde se tomarán las decisiones respecto a la forma en que se hacen los negocios. Establece elementos que generan participación de una comunidad de trabajo y le dan sentido. Si los empresarios PyME, rompieran las cadenas de la ignorancia, trabajaran con disciplina, en equipo, se prepararan, intercambiaran experiencias, no se aislaran, participaran, conocieran e hicieran valer sus derechos, cumplieran con sus obligaciones, etc., tendrían un mejor desempeño y no serían tan serios los problemas que hoy padecen.

E) REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA

La capacitación gerencial y laboral de los recursos humanos de las empresas constituye una de las bases del incremento de la productividad en las mismas, pues el soporte para el desarrollo de todo sistema productivo es el Capital Humano. Sin embargo, muchas veces este instrumento de apoyo no recibe la atención adecuada por parte de las empresas ya sea por diversos factores como el costo de la capacitación y asesoría, falta de tiempo e inclusive falta de interés.

92 Artículo: Cómo construir la cultura organizacional, Alfonso Siliceo Aguilar; Ideas y Soluciones, Alta Dirección; Expansión, Diciembre 1998.



Ninguna empresa carente de aprendizaje y talento podrá gerenciar sus procesos de manera efectiva, y como resultado no se estarán haciendo las cosas bien, lo cual impacta finalmente en el cliente, el cual no podrá obtener el valor que espera y con esto se presentará un obstáculo para lograr el resultado financiero esperado. La importancia de la educación en la empresa está en el desarrollo de competencias y destrezas empresariales, directivas, gerenciales u operativas, a través de conocimientos, habilidades y actitudes que pueden ser aplicables positivamente al desarrollo de los procesos empresariales. En la mayoría de las empresas de nuestro país no existe un verdadero compromiso con la capacitación del empresario y menos con la de su personal; los empleados deben recibir capacitación referente a ciertas habilidades técnicas y administrativas. En las PyMEs, más que en otras empresas, resulta inminente la necesidad de capacitarse, a fin de adquirir conocimientos ajenos a sus especializaciones técnicas o bien fortalecer las mismas, la capacitación es clave para el desarrollo de esta población empresarial. Si bien al pequeño empresario, normalmente no le llama la atención regresar a la escuela como tal, por el entorno en el que vive en la actualidad, debe estar interesado en capacitarse si quiere permanecer en el mercado tan competido que se vive hoy en día.

Así mismo, resulta importante que asesores externos a la empresa colaboren para detectar problemas y proveer soluciones específicas que en muchas ocasiones los empresarios y el personal no detecta por estar inmersos dentro de la empresa. Por la manera en que operan estas empresas, se presenta la necesidad de recibir asesoría por parte de consultores especializados, a fin de detectar oportunidades en la empresa que tampoco el empresario es capaz de percibir y obtener de ellos resultados inmediatos que se traduzcan en beneficios para la misma. La mayoría de las PyMEs son las que más problemas tienen para acceder a servicios de consultoría, entre otras causas, por los altos costos que ésta representa con respecto a sus ingresos. Sin embargo, estas empresas son las que probablemente más lo necesitan, y también las que más fácilmente logran mejorar sus procesos con la asesoría correspondiente.

Nadie conoce mejor ni desea más solucionar los problemas que quien los vive a diario; es común que en etapas críticas el empresario se da cuenta que necesita ayuda, la realidad es que al tratar de buscar opciones si encuentra una amplia gama de apoyos que va desde cursos orientados a la pequeña empresa, hasta caras consultorías de prestigiados despachos enfocados a asesorar grandes empresas, la diversidad y no saber a donde dirigirse en muchas ocasiones minimiza su interés a pesar de su urgencia de sobrevivir. Para que la pequeña empresa experimente la autosostenibilidad, esta debe ser capaz de realizar, por sí misma, todas las funciones vitales para mantenerse en el mercado. Para ello, no basta que ésta reciba asesoría o capacitación de manera superficial; debe aprender a hacer distinciones y sentar prioridades, según la realidad y las necesidades de su negocio, es decir, requiere de una asesoría y una capacitación que le enseñe y lo entrene para afrontar lo que su entorno le presente. Uno de los problemas más importantes en cuanto a la educación y formación del empresario es la forma en la que éste la recibe.

Existe una necesidad creciente de actualizar y hacer más competitivas a éstas empresas, en la dinámica de los tiempos actuales la capacitación y consultoría son excelentes instrumentos para conseguir este fin, y el empresario mexicano y fundamentalmente el de la micro, pequeña y mediana empresa debe estar abierto a opciones de ésta índole de acuerdo a sus posibilidades para poder generar un beneficio en su empresa. Resulta fundamental dejar clara que la capacitación y consultoría no necesariamente es cara, es un paradigma que poco beneficia a la empresa de acuerdo con los tiempos actuales. En general estas empresas presentan una gran falta de interés por actualizarse en materia de conocimientos, así como en asesoría en aspectos propios de la operación de la empresa como infraestructura, tecnología, insumos, procesos, sistemas, productos y servicios, entre otros. Lo cual les permitiría ofrecer un producto con aspectos diferenciadores a los que ofrece su competencia a fin de producir con mayor calidad, incrementar su productividad, ser más competitivos y por ende más rentables.

La capacitación en la PyME

La capacitación cobra vital importancia para el desarrollo de una empresa, es indispensable el aprendizaje de conocimientos y habilidades adquiridas en las empresas, así como su fortalecimiento, de manera constante, a fin de que la empresa tenga más probabilidad de desarrollarse de manera efectiva a través de mejoras que de esta resultan. Por ejemplo, si se considera el sector manufacturero de nuestro país, de las empresas que si han capacitado a sus trabajadores, el 44 por ciento indica que el principal resultado de dicha capacitación fue el aumento de la calidad del trabajo, el 21 por ciento menciona que el máximo resultado fue de alguna manera el aumento de la productividad, y el 10 por ciento menciona el desarrollo de nuevas habilidades como principal resultado, el resto le atribuye otros resultados.⁹³

93 Resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación (1989-1998); STPS – INEGI.

Con lo anterior, se puede observar que existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y el porcentaje de empresas capacitadas; se puede inferir que a mayor tamaño de las empresas, mayor es la atención que le prestan a la capacitación tanto en lo directivo como en lo operacional.

Capacitación en las PyMEs Mexicanas

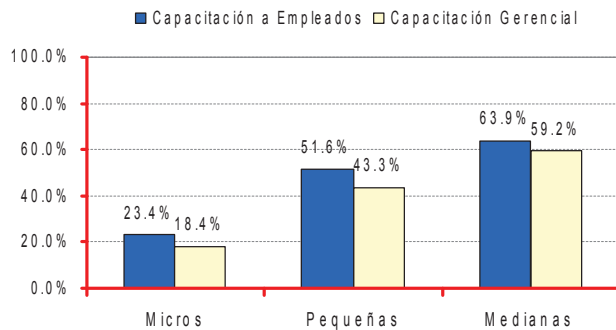


Figura 6.105

En la gráfica, se observa que tanto en la micro, pequeña y mediana empresa es mayor el porcentaje de empresas que capacitan a sus empleados en comparación con la capacitación gerencial. Así mismo, las medianas empresas son las que más capacitan tanto a su personal como a sus directivos, seguidas de las pequeñas empresas, resultando así, que las micro empresas son las que menos capacitan a su recurso humano.

Fuente: La empresa mexicana frente al reto de la modernización, Serie de encuestas, Nacional Financiera S.N.C. (NAFIN 1999).

Oferta de capacitación en las PyMEs

(Porcentaje de empresas, promedio de los sectores manufacturero, comercial y servicios)

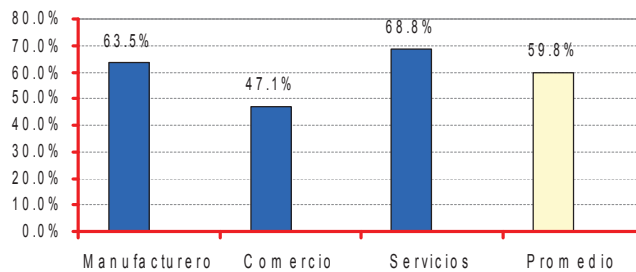


Figura 6.106

Como se puede observar, el sector de las PyMEs que más ofrece capacitación a sus empleados es el sector servicios, seguido del sector manufacturero; el sector comercial es el que menos capacitación ofrece a su personal. Es importante mencionar que por lo menos la mitad y en algunos casos más de la mitad de empresas de cada sector ofrece capacitación a fuerza laboral.

Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002, Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

En general se puede decir que el 60 por ciento de las PyMEs en México ofrecen capacitación a sus empleados, estos resultados son de la evaluación llevada a cabo durante el 2000 y 2001, sin embargo nos da un panorama bastante acertado de cual es el comportamiento de este sector empresarial en cuanto a capacitación se refiere.

Tipo de personal capacitado

(Porcentajes de participación, promedio de los sectores manufacturero, comercial y servicios)

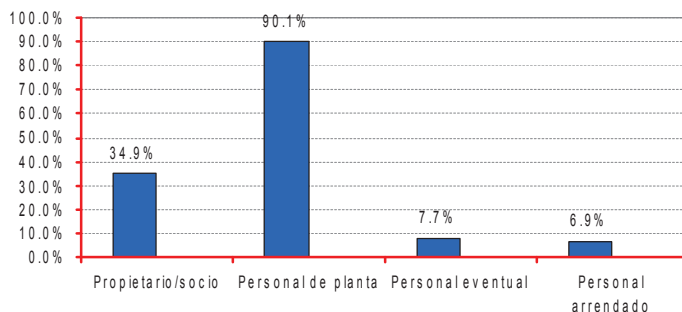


Figura 6.107

La PyME ofrece capacitación en su gran mayoría al personal de planta, y en segundo lugar se ofrece a los propietarios o socios de la misma. El personal que de alguna manera se renta es el personal al que menos se le capacita, lo cual es de entenderse ya que es personal que no forma parte de la empresa y que generalmente está capacitado para ofrecer el servicio solicitado.

Fuente: Resultados de la Encuesta Observatorio PyME 2002, Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

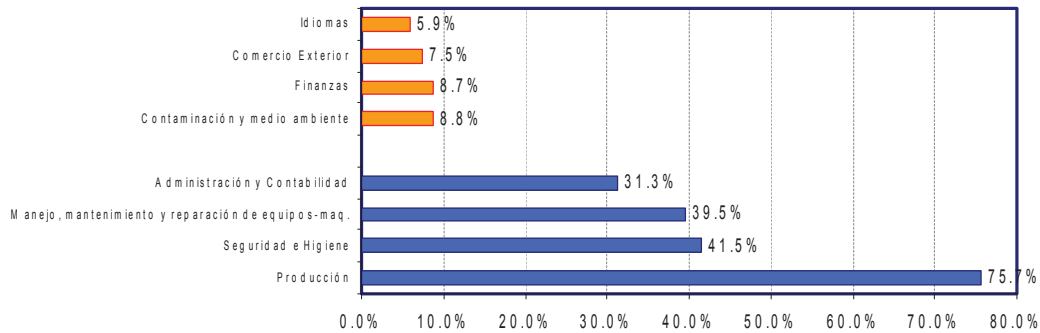


En términos generales, se puede mencionar que la capacitación de los empleados y directivos de las PyMEs resulta ser una práctica importante, pero no suficiente ante el entorno tan competido y cambiante que requiere cada día de mayores conocimientos y habilidades que se convierten en herramientas potenciales para poder desarrollar una empresa exitosamente en el panorama actual.

Áreas de demanda de Capacitación en la PyME

Resulta importante analizar en materia de capacitación, cuales son las áreas temáticas que tienen una mayor y menor demanda en las micro, pequeñas y medianas empresas de nuestro país, desde el punto de vista del porcentaje de empresas que realizaron capacitación en temas muy específicos, considerando los distintos sectores económicos; ya que esto nos permite inferir el por qué de los problemas que enfrentan los empresarios PyME.

SECTOR MANUFACTURA PYME
Temas de menor y mayor demanda para capacitación
 (Porcentaje de empresas que requirieron cursos en el tema) **Figura 6.108**

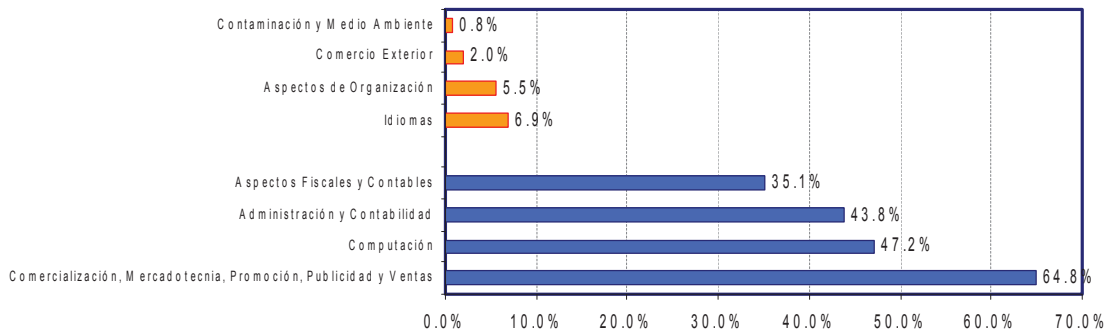


Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002,
 Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

Respecto al sector manufacturero, se puede decir que el mayor número de PyMEs llevan a cabo capacitación en tres principales áreas temáticas, requiriendo cursos tanto en temas de producción (3 de cada 4 empresas), seguridad e higiene y en el manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria.

En cuanto a las áreas temáticas en las que menos se capacitan las PyMEs manufactureras son finanzas, comercio exterior e idiomas.

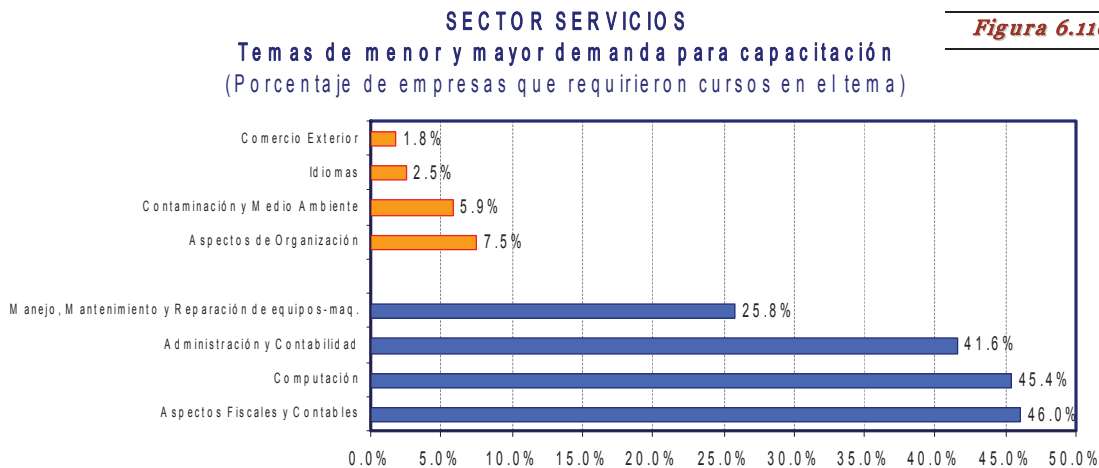
SECTOR COMERCIO PYME
Temas de menor y mayor demanda para capacitación
 (Porcentaje de empresas que requirieron cursos en el tema) **Figura 6.109**



Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002,
 Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.

Definitivamente las PyMEs que se dedican al comercio toman mayor capacitación en temas referidos a la Comercialización, Marketing, Promoción, Publicidad y Ventas (2 de cada 3 empresas), en menor medida el área de Computación también es muy solicitada para cursos; también es de destacar que una parte considerable de las PyMEs de este sector se capacitan en temas de Administración y Contabilidad. Por el contrario las áreas temáticas en las que menos se capacitan estas empresas son Aspectos de la Organización, Comercio Exterior y Contaminación y Medio Ambiente.

La mayoría de las PyMEs cuya actividad principal son los servicios, requieren cursos en temas relacionados con Aspectos Fiscales y Contables (2 de cada cuatro), seguida del área temática de la Computación, así como en temas de la Administración de la empresa y su Contabilidad. También se puede decir que estas empresas se capacitan muy poco en temas referentes a la Contaminación y Medio Ambiente, Idiomas y Comercio Exterior. Esto se muestra en la siguiente gráfica:



*Fuente: Encuesta Observatorio PyME 2002,
Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Secretaría de Economía.*

De lo anterior, en lo general se puede destacar que el tema de Administración y Contabilidad es de interés en tanto en los sectores de manufactura, comercio y servicio; es decir, es un área temática de capacitación considerado por la PyME en general, aunque cabe mencionar que solo cerca del 40 por ciento de las empresas en cada sector toma esto en cuenta. Así mismo es de destacar que los Aspectos Fiscales y Contables así como de Computación son uno de los principales temas que se requieren tanto en el Sector Comercio como en el de Servicios; por otro lado, temas relacionados con el Manejo, Mantenimiento y Reparación de equipos y maquinaria, figuran como uno de los principales temas requeridos en materia de capacitación en los sectores de manufacturero y servicios.

Al contrario que en los temas con mayor demanda, existen grandes semejanzas entre los sectores, que además marcan focos de alerta para la competitividad de las PyMEs en nuestro país. Primero, tres áreas temáticas son comunes en cuanto al menor requerimiento de capacitación tanto en el sector manufacturero, comercio y servicios, estas son la Contaminación y Medio Ambiente, Comercio Exterior e Idiomas. Así mismo, la capacitación en temas de Organización es poco considerada en los sectores de comercio y servicios. Al respecto cabe mencionar que el poco interés de las PyMEs en capacitarse en aspectos relacionados específicamente con el Comercio Exterior es de llamar la atención, ya que en la actualidad vivimos en un mundo globalizado, y es necesario que estas empresas consideren ampliar mercados fuera de nuestro país como alternativa para ser más competitivas, independientemente de la atención que se le brinda al mercado interno.

Así mismo es de destacar el hecho de que la capacitación en aspectos que involucran directamente la Organización también sea poco considerada, como se observó en temas anteriores una de las grandes problemáticas de la PyME es la deficiencia en la estructura organizacional de la empresa, en la agrupación y asignación de los recursos con los que cuenta la empresa, la asignación y delegación de responsabilidades y autoridades, la coordinación o bien supervisión de grupos de trabajo, el orden dentro de la empresa, la seguridad, la limpieza, el seguimiento de estándares, etc., lo cual no garantiza que lo que se está llevando a cabo dentro de la operación diaria de la empresa se desarrolle de manera armoniosa y por consiguiente no se consiguen de manera efectiva los resultados deseados.

Finalmente es importante mencionar que dado que la naturaleza de la mayor parte de las PyMEs es de ser empresas familiares, éstas requieren capacitación que considere su problemática y que permita a los empresarios reconocer su dinámica de empresa, y realizar los ajustes necesarios en la dirección y administración de su negocio. La capacitación constituye el detonador más profundo del desarrollo de las empresas, pues es a partir de las competencias desarrolladas por las personas que se puede lograr que una empresa opere de la manera más eficiente y se consigan los resultados deseados. Hoy en día, el valor de una empresa radica en la magnitud y la calidad de sus activos intelectuales y este valor es producto de desarrollo del conocimiento.



Formación Empresarial

Actualmente la realidad en la que se encuentran inmersas las PyMEs es cada vez más diversa y compleja, en consecuencia, la velocidad de todos los procesos empresariales se ha acelerado ante un mundo tan cambiante. De esta aceleración de procesos de la empresa surge la necesidad de tomar decisiones oportunas y no superficiales; es aquí donde aparece el valor de uno de los más estratégicos activos que el empresario debe poseer y manejar adecuadamente en el entorno actual en el que se desenvuelve, éste es el conocimiento.

Cabe mencionar que existen tres niveles de conocimiento. El primero está integrado por datos, toda empresa opera su conocimiento a partir de éstos, como por ejemplo, las ventas, ingresos, inventario, cantidad de clientes, etc., pero a partir de estos no se puede explicar las situaciones que acontecen. El segundo nivel de conocimiento es la información, a partir de los datos se pueden establecer conjeturas, análisis y comprobaciones de supuestos para dar explicaciones a las situaciones que se presentan. Tanto el primero como el segundo nivel de conocimiento, pueden ser delegados hacia niveles medios de la empresa. El tercer nivel es la inteligencia, entendida como la habilidad para hacer previsiones, proyecciones y análisis prospectivos, es decir involucra decisiones a futuro. Para este tercer nivel, su alcance es responsabilidad del empresario, representa un activo de suma importancia para el empresario ya que acceder a este conocimiento puede ser la diferencia para que la empresa se desarrolle efectivamente o bien no supere los problemas que se presenten. Poseer, dominar y administrar de manera efectiva el conocimiento es uno de los principales factores que hacen a una empresa exitosa.

Gran parte de las empresas en México, en particular las micro y pequeñas, inician como negocios de subsistencia sin mayor conocimiento de los conceptos básicos que implica promover, mantener y desarrollar una empresa. El tamaño de estas empresas corresponde a la capacidad de los empresarios para manejarlas. De acuerdo con la Coordinación General del Comité Nacional de Productividad e innovación Tecnológica (COMPITE) un gran factor que profundiza la pérdida de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas está íntimamente relacionado con los aspectos de capacitación. Si bien es cierto que hay muy buenos profesionistas, también es verdad que les hace falta vincularse con otras especialidades que se manejan en las empresas; este comité establece que el empresario no tiene una formación integral como empresario ya que por su naturaleza, el dueño de la empresa tiene que atender diversas funciones.

Las aptitudes en el personal que constituye una empresa, fundamentalmente en los individuos encargados de tomar decisiones, resulta un factor clave para el desarrollo exitoso de las unidades económicas de nuestro país; la ausencia de éstas se ve reflejada en la situación desfavorable que la mayoría de las PyMEs vive. Para administrar adecuadamente una empresa, se necesita de capacitación especializada y profesional que permita hacerse de conocimientos actualizados para enfrentar de mejor forma un mundo cada día más globalizado y competido. Se requiere de conocimientos prácticos y particulares, necesarios para enfrentar mercados cada vez más cambiantes. El fracaso de las PyMEs generalmente se debe no a la falta de ideas, sino a los errores al momento de instrumentarlas, lo cual es producto de la insuficiente capacidad fundamentalmente de los niveles directivos para desarrollarlas, dar seguimiento, hacer evaluaciones y tomar acciones para mantener o corregir la situación según los resultados obtenidos.

Así mismo los empresarios tratan de aplicar recetas y herramientas que han funcionado bien en grandes corporaciones, pero que no necesariamente concuerdan con la realidad de una organización de menor tamaño, ahí viene el fracaso. Es necesario que los empresarios adquieran capacidades y habilidades acordes con la situación que vive su empresa, que adquieran herramientas que se adapten perfectamente a la estructura y tamaño de la PyME.

Los problemas principales que enfrentan las PyMEs tienen como principal causa probable que el empresario es generalmente una persona que va aprendiendo por prueba y error, es decir aprende empíricamente, lo cual deriva en una falta de conocimientos que se requieren para establecer la formalidad en su empresa y sacarla adelante de una manera profesionalizada. Gran parte del conocimiento dentro de las PyMEs es tácito, es decir, no está expresado formalmente, de tal manera que cuando el director o administrador está ausente, no hay ese conocimiento, o bien un empleado de alto nivel se va, se lleva los conocimientos con él, causando así problemas en la operación de la misma mientras se genere nuevamente ese conocimiento.

Los propietarios de las PyMEs mayoritariamente tienen un profundo conocimiento técnico, pero una gran aridez en cuanto al manejo del negocio se refiere; sus empresas nacen de una ventaja competitiva personal basada en algún diferencial técnico: excelentes vendedores, muy buenos técnicos o sobresalientes artesanos.



Es evidente, dada la situación por la que atraviesan gran parte de las PyMEs en nuestro país, que existe una limitada capacidad empresarial, es decir, bajos niveles de preparación gerencial de los directivos (dueños) de la empresa en temas como:

Planeación Estratégica, Fundamentos de administración general y gestión funcional; Administración de negocios; Finanzas y costos; Marketing; Recursos Humanos; Tecnologías de información; Calidad y productividad; Aspectos legales; Administración tecnológica, entre otros.

A partir del desarrollo del conocimiento es que los empresarios pueden manejar eficazmente los procesos de alto impacto dentro de la empresa, es decir, tienen más herramientas para manejar mejor su empresa, entender el entorno, conocer y aprovechar oportunidades y tomar decisiones acertadas en pro del desarrollo de la empresa.

En la actualidad, y de cara a la situación que vive México, los empresarios y directivos, tienen que estar cada vez más profesionalizados, con la adopción de nuevos enfoques y técnicas empresariales que le permitan orientar de la mejor manera a su empresa, hacerla más productiva, competitiva y por ende rentable. Estas técnicas y enfoques empresariales que las PyMEs deberían asimilar y aplicar ingeniosamente, están orientados a la obtención de resultados de manera efectiva, el problema es que la mayoría de estas empresas no tienen acceso a estos conocimientos. Por ejemplo, algunas técnicas y enfoques que ayudarían de forma significativa a mejorar el desempeño de una empresa de menor tamaño son:

Reingeniería en los procesos de negocios; la planeación y administración estratégica; nueva cultura organizacional; equipos de trabajo, entre otros.

En términos generales, algunos empresarios PyME, a pesar de saber el valor que tiene el desarrollar sus talentos para poder manejar y orientar de una mejor manera su empresa, se resisten a fortalecer su formación empresarial. Por otra parte, no solo existe una capacitación insuficiente de los niveles administrativos de la organización, sino también de sus cuadros técnicos, lo cual se traduce en habilidades limitadas para operar eficientemente. La fuerza laboral de la mayoría de las empresas de menor tamaño opera de acuerdo a la experiencia y si obtienen resultados, pero esta forma de hacer las cosas dista mucho de las mejores prácticas y por ende de los resultados óptimos; lo anterior es consecuencia de una escasa formación empresarial por parte de quienes toman las decisiones. Las PyMEs no están conscientes de las soluciones y beneficios que se pueden obtener mediante la adquisición de habilidades empresariales, capacidades técnicas, recursos tecnológicos, entre otros, a través de diferentes instrumentos, tales como: capacitación empresarial, consultoría empresarial, cooperación con instituciones académicas y con centros de investigación, entre otros.

F) INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO DE PYMES - DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES

Para fines de esta investigación, resulta importante conocer cuales son los instrumentos de apoyo a PyMEs que existen en la actualidad, ya que representan para la empresa medios importantes a través de los cuales puede acceder a estas empresas.

Programas de Apoyo Empresarial

Actualmente las instituciones y dependencias del Gobierno Federal que prestan servicios de apoyo al empresario, ofrecen una amplia gama de Programas, Fondos, Acciones e Instrumentos de Apoyo a las Empresas, diseñados para mejorar y fortalecer la competitividad de las empresas. Al respecto, se tiene la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) la cual se encarga de coordinar y dar seguimiento a los esfuerzos de las instituciones del Gobierno Federal en materia de apoyo empresarial, para incrementar el impacto y cobertura de éstos y para poder obtener mejores resultados. El CIPI está integrada por doce instituciones del Gobierno Federal (SE, SHCP, STPS, SEMARNAT, SAGARPA, BANCOMEXT, SEDESOL, SFP, CONACYT, NAFIN, SEP, SECTUR) y ha conformado un inventario que presenta información detallada, a los empresarios y público en general, de los programas de apoyo del Gobierno Federal y Estatal diseñados para mejorar y fortalecer la competitividad de las empresas.

Los programas de apoyo empresarial varían de acuerdo a la dependencia gubernamental que los maneja. Estos programas atienden distintas áreas empresariales, a fin de mejorar su desempeño; los programas de apoyo fundamentalmente están orientados a brindarle a la empresa

A continuación se mostrarán las instituciones del Gobierno Federal más importantes en la instrumentación servicios de apoyo empresarial, y el número de programas, instrumentos y acciones de apoyo orientados fundamentalmente a la PyME que las instituciones han desarrollado.



PROGRAMAS DE APOYO EMPRESARIAL POR DEPENDENCIA		
Institución Responsable	Número de Programas	Porcentaje
Secretaría de Economía (SE)	43	32.8%
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	18	13.7%
Secretaría de Contraloría y Apoyo Administrativo (SCODAM)	3	2.3%
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	6	4.6%
Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)	12	9.2%
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)	7	5.3%
Secretaría de Educación Pública (SEP)	5	3.8%
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)	9	6.9%
Secretaría de Turismo (SECTUR)	7	5.3%
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)	3	2.3%
Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)	9	6.9%
Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C (BANCOMEXT)	9	6.9%
TOTAL	131	100%

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), Secretaría de Economía, Enero 2003.

Como se puede observar en la tabla, la Secretaría de Economía es la institución que más programas de apoyo empresarial ha instrumentado, aproximadamente 3 de cada 10 programas de apoyo empresarial es instrumentado por la Secretaría de Economía. La segunda institución en cuanto mayor participación en los programas de apoyo es la de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y seguida de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Como dato adicional, de acuerdo con la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), organización que promueve e impulsa el desarrollo competitivo de la PYME en América Latina, estos 131 programas gubernamentales de apoyo a PyMEs, han beneficiado a un millón 500 mil empresas.

PROGRAMAS DE APOYO EMPRESARIAL POR TIPO DE APOYO	
Tipo de Apoyo	Número de Programas
Financiamiento (créditos y apoyos económicos)	35
Información	23
Consultoría y asistencia técnica	30
Capacitación genérica y especializada	32
Orientación y autodiagnósticos	26
Estímulos fiscales	26
Servicios financieros	9
Encuentros empresariales	9
Premios y reconocimientos	5
Garantías	3
Microcréditos	3
Mejora regulatoria	4
Concertación para mejorar el entorno	2

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), Secretaría de Economía, Enero 2003.

Como se puede observar, la mayoría de los instrumentos de apoyo se destinan a ofrecer financiamiento, en segundo lugar en cuanto a número de apoyos se encuentran los destinados a la capacitación genérica y especializada, y en tercer sitio están los apoyos en materia de consultoría y asistencia técnica. El menor número de apoyos está destinado a garantías, microcréditos y concertación para mejorar el entorno (contempla acciones para resolver problemáticas específicas que tenga un empresario o grupo de empresarios).

En materia de los programas gubernamentales, de alguna manera podría pensarse que estos en su conjunto cubren la demanda de la PyME. Los rubros más importantes que un empresario PyME, de acuerdo con las necesidades de su empresa, manifiesta que deberían ser orientados a los programas de apoyo son: adquisición de activos fijos, la integración del capital de trabajo y la certificación en calidad, en menor medida solicitan la provisión de consultores expertos en organización y dirección y la realización de estudios de mercado.⁹⁴ Sin embargo, estas necesidades expresadas del sector empresarial no necesariamente están correspondidas por el esquema de apoyo gubernamental, pues de los programas antes mencionados, según la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), únicamente 12 programas atienden de manera directa estas necesidades y 7 de ellos son exclusivamente para empresas exportadoras.

94 Encuesta Observatorio PyME 2002; Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) – Secretaría de Economía. INEGI e Inter-American Development Bank.



**PROGRAMAS DE APOYO EMPRESARIAL POR TIPO DE APOYO y
RELACIÓN CON LA DEMANDA EMPRESARIAL (PYME)**

Tipo de Apoyo	Número de Programas	Tipo de Empresa Objetivo
Para adquisición de bienes de capital	2	Exportadores (1) y PyMEs en general (1)
Para capital de trabajo	7	Empresas sociales (1), exportadores (5) y PyMEs en general (1)
Para certificación en calidad	1	PyMEs en general
Para organización y dirección	1	PyMEs en general
Para estudios de mercado	1	Exportadores

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), Secretaría de Economía, Enero 2003.

Estos programas de apoyo son los siguientes. Para adquisición de bienes de capital: Esquema simplificado para la atención de la pequeña y mediana empresa PyME, Equipamiento (BANCOMEXT), y FIDECAP (SE). Para capital de trabajo: Créditos a las ventas de exportación, Créditos al ciclo productivo, Créditos para proyectos de inversión, Esquema financiero para el pequeño exportador, Esquema simplificado para la atención de la pequeña y mediana empresa PyME; Capital de trabajo (BANCOMEXT); Crédito PyME (NAFIN), y FONAES (SE). Para certificación de calidad: ISO-9000 (SE). Para consultoría en organización y dirección: CRECE (SE). Para consultoría para estudios de mercado: Programa de Asistencia Técnica y Campañas de Imagen (BANCOMEXT).

Los programas que actualmente están instrumentados para brindar servicios y apoyos a la empresa, tocan distintas áreas de la misma, como se muestra a continuación.

PROGRAMAS DE APOYO EMPRESARIAL							
Institución Responsable	PI	M	Pr	T	RH	F	MA
Secretaría de Economía (SE)	21	37	38	10	11	12	0
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	1	1	7	3	0	16	0
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	1	0	3	0	6	0	0
Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)	2	0	6	0	0	0	7
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)	4	3	13	5	1	3	0
Secretaría de Educación Pública (SEP)	1	2	4	1	3	0	0
Secretaría de la Función Pública (SFP)	3	2	0	0	0	0	0
Secretaría de Turismo (SECTUR)	4	2	5	0	1	3	0
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)	1	1	1	4	1	1	0
Nacional Financiera (NAFIN)	5	2	8	0	0	15	0
Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)	13	18	12	0	3	13	0
TOTAL	56	68	97	23	26	63	7

PI – Planeación, M – Marketing, Pr – Producción, T – Tecnología, RH – Recursos Humanos, F – Finanzas, MA – Medio Ambiente

Fuente: Inventario de Programas de Apoyo Empresarial de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), Noviembre 2004.

Con base en la tabla anterior, se puede decir que las áreas empresariales mayormente atendidas por los diversos programas de las distintas dependencias del Gobierno Federal son el área de producción, ya que contempla el mayor número de programas, seguido por el área de finanzas, marketing y planeación. Y por el contrario, las áreas menos atendidas son medio ambiente y tecnología. Ahora bien, si se consideran las empresas atendidas por área empresarial, para los principales sectores económicos, se tiene:

EMPRESAS ATENDIDAS POR ÁREA EMPRESARIAL QUE RECIBE EL APOYO (Porcentaje de Empresas)			
Área Empresarial	SECTOR		
	Manufactura	Comercio	Servicios
Administración	36.9%	75.0%	63.3%
Calidad	7.3%	3.0%	8.4%
Tecnología	10.8%	3.3%	2.3%
Marketing	4.8%	4.3%	3.6%
Finanzas	3.6%	5.1%	5.2%
Medio Ambiente	1.6%	0.1%	0.3%
Producción	25.4%	2.0%	4.5%
Recursos Humanos	3.5%	3.8%	9.1%
Comercio Exterior	4.9%	3.1%	1.6%
Seguridad e Higiene	1.3%	0.3%	1.7%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), 2000-2001.



De acuerdo con estos datos, se puede decir que el área de administración es la que mayor cantidad de apoyos ha recibido por parte de los programas de gobierno, y su importancia es mayor para los sectores comercio y servicios.

Para el sector manufactura los apoyos que se otorgan principalmente van orientados al área administrativa, de producción y de tecnología; en el caso del sector comercio estos apoyos se orientan principalmente al área administrativa, finanzas y de marketing; para las empresas cuya actividad son los servicios, los apoyos se orientan fundamentalmente a la administración, los recursos humanos y el área de calidad. Cabe mencionar que para los ejercicios 2000 y 2001, el CIPI registró un total de 28,609 apoyos PyMEs, considerando las instituciones anteriormente citadas.

Otro dato de gran importancia en cuanto a instrumentos de apoyo se refiere, tenemos que de acuerdo con la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) y en específico con la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, la mayor parte de las acciones para beneficiar a las PyMEs se canalizan hacia las microempresas, cerca del 80 por ciento de los apoyos, y el resto se distribuye en mayor parte para la pequeña empresa y en menor parte la mediana empresa, estas últimas dos no reciben la atención requerida.

Fondos de Apoyo Empresarial - Secretaría de Economía

La Secretaría de Economía tiene entre sus tareas la de apoyar la competitividad de las PyMEs mexicanas, mediante la articulación de estrategias que generen un entorno competitivo, por ello, se ha trabajado en el desarrollo e implementación de distintos instrumentos de apoyo al sector empresarial fundamentalmente a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa.

❖ Antecedentes

Como antecedente se puede citar que en los últimos años, a través de la Secretaría de Economía, se instrumentaron diversos apoyos con recursos federales orientados a promover el desarrollo de las PyMEs mexicanas, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

APOYOS PARA PYMES – SECRETARÍA DE ECONOMÍA	
Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME)	Creado en el año 2001, para apoyar a las PyMEs mediante el fortalecimiento de su capacidad de gestión y producción interna y externa a través del desarrollo del conocimiento, la gestión y la innovación tecnológica y la cultura empresarial, logrando con ello aumentar la participación de las PyMEs en el mercado interno y externo. Sus líneas de apoyo se orientaron al diseño, instrumentación, promoción, difusión y designación de recursos a proyectos de grupos de micro, pequeñas y medianas empresas, con potencial de consolidación y desarrollo, en materia de consultoría, asesoría, capacitación, estudios y metodologías especializadas e innovación y desarrollo tecnológico.
Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas FIDECAP)	Creado en el año 200, como un mecanismo de apoyo financiero para fortalecer la capacidad productiva de las empresas en las entidades federativas y los municipios en todo el país, aprovechando sus ventajas competitivas y comparativas, a fin de consolidar regiones que por su propia vocación productiva desarrollen estándares de competitividad a nivel internacional y sectores que por su propia condición actual permitan reconstruir e integrar nuevas cadenas productivas que fortalezcan el mercado interno. Sus líneas de apoyo estaban orientadas a proyectos productivos, infraestructura industrial, instalación de centros de vinculación, actividades de promoción empresarial.
Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOAFI)	Creado en el año 2002, para apoyar a las PYMES facilitando el acceso al crédito y financiamiento del Sistema Financiero Nacional y fomentar su cultura empresarial a través de: a) la constitución y fortalecimiento de fondos de garantía, b) apoyo a planes de negocios y c) el fortalecimiento de Intermediarios Financieros no bancarios. Incrementando la capacidad de autogestión e impulsando el desarrollo regional y sectorial, con una estrategia a la oferta y demanda de financiamiento.
Programa de Centros de Distribución en Estados Unidos (FACOE)	Finalmente, en este año fue creado el con el objetivo de incrementar de manera permanente la actividad exportadora de las PYMES, promoviendo la igualdad de condiciones y oportunidades. Sus líneas de apoyo se orientaron a la destinación de recursos para la instalación y equipamiento de Centros PYMEXPORTA e Incubadoras de Exportación; capacitación y consultoría; promoción en mercados internacionales; comercialización y distribución de productos; elaboración de estudios de mercado internacional y oferta exportable; apoyo para la integración de bancos de información.

Fuente: Secretaría de Economía.



Apoyos obtenidos a través de los Fondos para la creación, desarrollo y consolidación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Resultados	FAMPYME		FIDECAP		FOAFI		FACOE
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2003
Número de proyectos *	426	160	799	240	21	21	143
Empresas Destinatarias	27,037	10,562	14,670	2,751	5,015	9,735	2,571
Recursos asignados por Secretaría de Economía (millones de pesos)	177.49	180	580.41	261.5	142.23	150	79

*Proyectos a través de Organismos intermedios como: Entidades Federativas, Asociaciones, Cámaras, Bancos, Empresas Grandes, Consejos, Fundaciones, Instituciones Educativas y Organismos Empresariales en general.

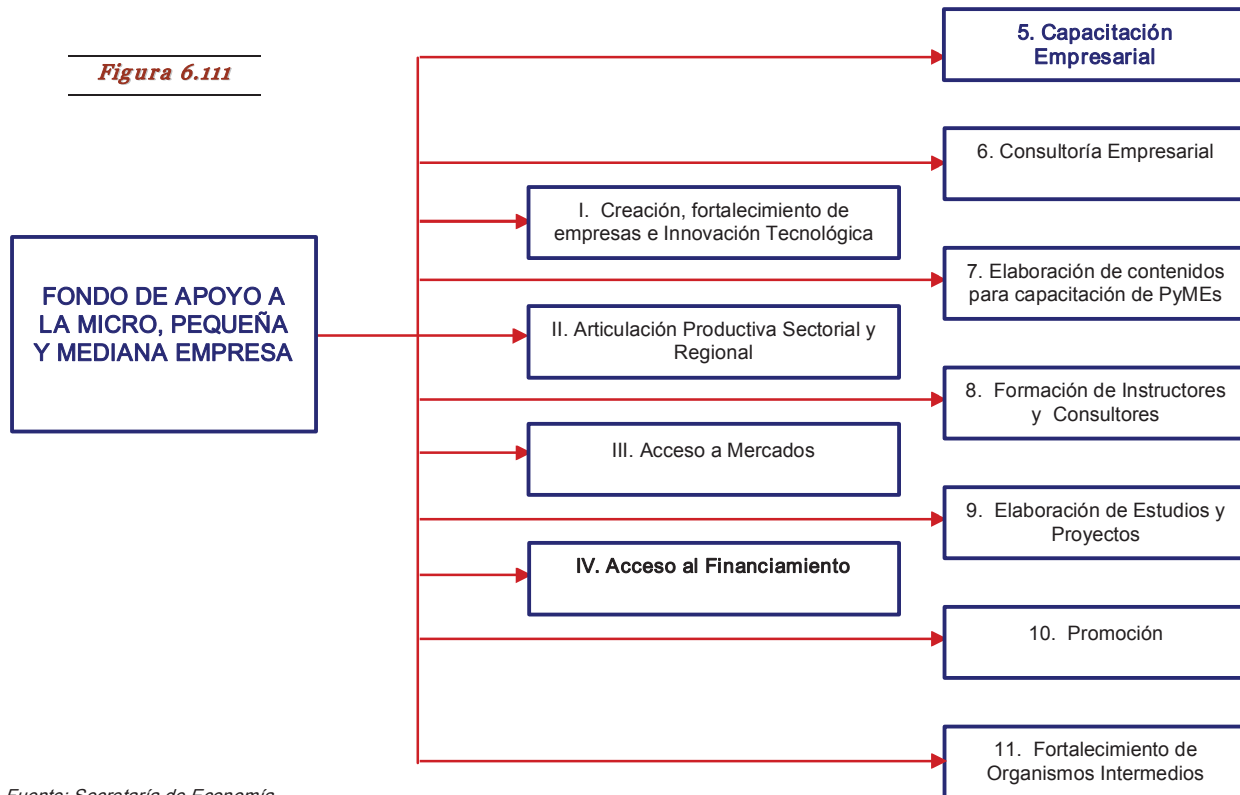
FONDOS DE APOYO		
Resultados	2002	2003
Número de proyectos	1246	564
Empresas Destinatarias	46,722	25,619
Recursos asignados SE (millones de pesos)	900.13	670.5

Fuente: Secretaría de Economía, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa; Fondos para la creación, desarrollo y consolidación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

❖ Fondo PyME

Para el año 2004 desaparecen los fondos mencionados y se crea un solo fondo de apoyo, éste es el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (**FONDO PYME**), publicado el 27 de Febrero del 2004 en el Diario Oficial de la Federación. La Secretaría de Economía, a través de este fondo en coordinación con las Entidades Federativas y los Organismos Empresariales, ha desarrollado una serie de programas y productos para facilitar a las empresas el acceso a: financiamiento, capacitación, asistencia técnica, apoyos para la exportación, encadenamientos productivos, entre otros. Este es un instrumento de cobertura nacional y busca apoyar a los emprendedores y las PYMES o grupos de ellas empresas con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Figura 6.111



Fuente: Secretaría de Economía, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Fondo PyME 2004.



Adicionalmente, las grandes empresas pueden ser parte de la población objetivo del FONDO PYME, siempre y cuando beneficien directa o indirectamente, en la ejecución de un programa o proyecto, a las PYMES.

El apoyo es dirigido a un número determinado de empresas mediante un organismo intermedio y con el apoyo del sector privado, académico, el gobierno estatal u otros participantes que aportan recursos al proyecto. Este instrumento considera las siguientes categorías de apoyo.

El Fondo PyME asigna apoyos principalmente a las primeras cuatro categorías, pero también se orienta al apoyo de otras categorías generales como se muestra en el esquema anterior.



Fuente: Secretaría de Economía, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Fondo PyME 2004.

En las categorías anteriormente mencionadas, el apoyo a través del Fondo PyME cubre un porcentaje del costo total del proyecto sin que éste rebase un monto predeterminado dependiendo del concepto al que pertenezca.

Así mismo el Fondo PyME brinda apoyo para emprender nuevos negocios, apoya una Red de Incubadoras, en las cuales se pueden desarrollar ideas y obtener financiamiento para complementar inversiones e iniciar una nueva empresa.

FONDO PYME – RESULTADOS 2004		
Categorías de Apoyo	Proyectos aprobados	Porcentaje de participación
I. Creación, fortalecimiento de empresas e Innovación Tecnológica	157	13.3%
II. Articulación Productiva Sectorial y Regional	240	20.4%
III. Acceso a Mercados	35	3.0%
IV. Acceso al Financiamiento	25	2.1%
V. Capacitación Empresarial	120	10.2%
VI. Consultoría Empresarial	188	16.0%
VII. Elaboración de contenidos para capacitación de PyMEs	39	3.3%
VIII. Formación de Instructores y Consultores	22	1.9%
IX. Elaboración de Estudios y Proyectos	136	11.5%
X. Promoción	168	14.3%
XI. Fortalecimiento de Organismos Intermedios	48	4.1%
TOTAL	1,178	100.0%

Fuente: Secretaría de Economía, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Fondo PyME 2004.

En la tabla anterior, se puede observar que la categoría de apoyo que más proyectos aprobó, lo cual no quiere decir que fue la que más recursos económicos ocupó del Fondo PyME, es la categoría que promueve la Articulación Productiva Sectorial y Regional, seguida del apoyo en materia de Consultoría Empresarial y ocupando el tercer lugar la categoría orientada a la Promoción de este sector empresarial.

Por el contrario podemos darnos cuenta que la Formación de Instructores y consultores es la categoría que menos proyectos apoyo, seguida de la categoría orientada a facilitar el Acceso al Financiamiento y de la categoría de Acceso a Mercados.

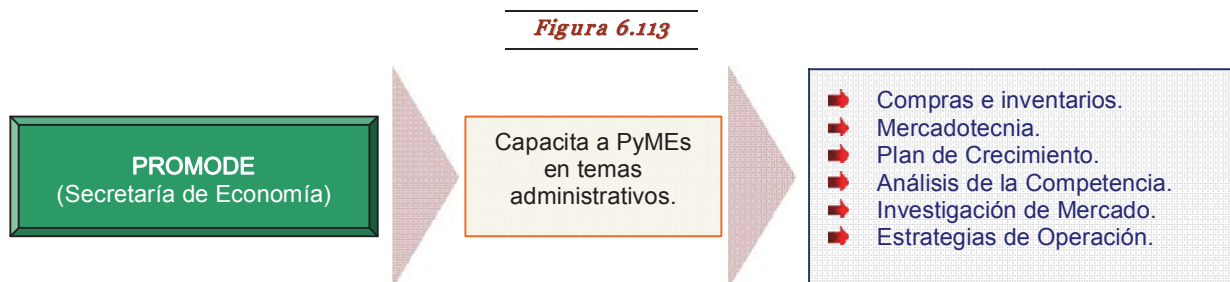
Es importante mencionar que no por el hecho de que sean mayor o menor número de proyectos aprobados en cada categoría implica que sean muchas o pocas PyMEs beneficiadas, ya que existen proyectos cuyo alcance es mayor que el que tienen otros.

G) Instrumentos de Apoyo para Capacitación Secretaría de Economía y Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Específicamente en materia de Capacitación, la **Secretaría de Economía (SE)**, dependencia del Poder Ejecutivo Federal, a través de sus 51 oficinas ubicadas en todo el país, ofrece programas de capacitación a los empresarios, enfocado principalmente a la micro, pequeña y mediana empresa, a fin de que los responsables de estas empresas desarrollen sus habilidades empresariales e ingresen sostenidamente al mundo de los negocios.

De acuerdo con la Secretaría de Economía, a través de sus programas de capacitación, los empresarios podrán identificar y poner en práctica las herramientas administrativas que le permitirán formarse como un empresario exitoso.

En este contexto, la Secretaría de Economía cuenta con el Programa **de Capacitación y Modernización Empresarial**, mejor conocido como **PROMODE**, que le brinda al micro, pequeño y mediano empresario, la oportunidad de capacitarse en temas de administración, tales como:



Fuente: Secretaría de Economía.

El PROMODE es un programa de apoyo para empresarios que prácticamente está orientado a mejorar los negocios de las empresas y hacerlos competitivos a través de la capacitación. Este programa también ofrece cursos dirigidos a emprendedores en donde el participante puede desarrollar el Plan de Negocios para dar inicio a esa idea que puede derivarse en la formación de su empresa y la apertura de la misma.

En todos los cursos que imparte el PROMODE, los participantes pueden poner en práctica lo aprendido a través de la utilización de un *simulador de negocios* que le permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que le ayudarán a tomar decisiones más acertadas en su realidad empresarial.

Los cursos de PROMODE, pueden impartirse de manera presencial en aulas dispuestas por la Secretaría de Economía, o bien también existe la posibilidad de que los empresarios tomen los cursos de manera virtual desde su casa o bien desde su negocio; a esta modalidad de capacitación virtual también se le conoce como capacitación a distancia o bien *e-learning*.

A continuación se detalla la información respecto a este programa:



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL			
MISIÓN	Elevar el índice de éxito de las micro y pequeñas empresas y su permanencia en el mercado.		
OBJETIVO	Promover la competitividad de las micro y pequeñas empresas mediante el impulso a la capacitación y la modernización de los establecimientos, así como el apoyo a las personas interesadas en iniciar la operación de un negocio.		
ESTRATEGIA	Trabajar en sinergia con el sector educativo, gobiernos estatales y municipales, iniciativa privada, Sedesol (Secretaría de Desarrollo Social), SEP (Secretaría de Educación Pública), STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social), SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público), CIPI (Comisión Intersecretaral de Política Industrial), el Consejo Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, entre otras organizaciones de apoyo a las empresas de menor tamaño.		
CURSOS	Características	<ul style="list-style-type: none"> ▶ PROMODE cuenta con cursos y materiales que pueden ayudarle al empresario a mejorar ciertas áreas o características de su negocio, representando una guía para elevar la competitividad y utilidades. También puede brindarle asesoría si apenas va a iniciar operaciones. ▶ Los cursos duran como máximo una semana y no es necesario que el participante tenga algún grado de escolaridad para ingresar. ▶ Los cursos de capacitación del PROMODE que ofrece la Secretaría de Economía son todos de carácter GRATUITO. ▶ Los cursos incluyen capacitación, material didáctico y una constancia de participación. 	
	Lugar	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los cursos de Capacitación Genérica pueden tomarse de manera presencial bajo la modalidad de capacitación intramuros (en aulas, instalaciones de la Secretaría de Economía) y en establecimiento (empresa del participante) que es cuando un instructor visita un negocio para brindar asesoría o capacitación al empresario. ▶ Los cursos de Capacitación Genérica también pueden tomarse a distancia; es decir, de manera virtual en la casa o negocio del participante (<i>e-learning</i>). ▶ Los cursos de Formación Básica Emprendedora, se pueden tomar en la delegación o subdelegación de La Secretaría de Economía más cercana a la empresa del participante. ▶ Los cursos también pueden tomarse en los Centros de Desarrollo Empresarial pertenecientes a la Secretaría de Economía. 	
	Instructor	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los cursos los imparten instructores altamente capacitados en los temas de interés para los empresarios en pequeño. ▶ Personal de planta de la Secretaría de Economía también brinda asesoría e imparte cursos en los Centros de Desarrollo Empresarial, lo cual brinda diversas perspectivas y posibilidades de especialización y profundización en los temas abordados. 	
	Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Un empresario puede tomar los cursos antes mencionados, aún sin formar parte de un Centro de Desarrollo Empresarial. No existen requisitos de estudios previos, ni de pago de honorarios o material. Cualquier persona con un negocio propio, con la intención de iniciarlo o por interés general, puede formar parte de los cursos de capacitación del PROMODE. ▶ Se reciben solicitudes a través de carta, oficio, correo electrónico, fax, teléfono y personalmente. ▶ Requisitos de las solicitudes: dónde se impartirá el curso, entidad federativa, tipo de curso, fecha, horario, lugar, número estimado de asistentes. 	
	Tipo de Capacitación	<p>Formación Básica Emprendedora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dirigido a interesados en formar una empresa de cualquier giro. ▶ El objetivo principal es la elaboración de un Plan de Creación de empresas. ▶ De esa forma el participante puede detectar oportunidades para iniciar su negocio, conocer los pasos para desarrollar su empresa, identificar el espíritu emprendedor, incentivar su creatividad y entender estrategias de trabajo en equipo. ▶ El material consta de dos manuales. Formación Básica Emprendedora I, que es el material utilizado regularmente en los cursos, y Formación Básica Emprendedora II, que es un manual un poco más extenso y con actividades extras para el curso. 	<p>Capacitación Genérica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ El objetivo de esta capacitación es brindar le al participante herramientas y conocimientos necesarios para modernizar y administrar mejor su propia empresa. ▶ Puede recibir capacitación en el aula o en su empresa. ▶ Los temas en los que se capacita son: <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad. • Compras y manejo de inventarios. • Marketing. • Administración - Toma básica de decisiones

Fuente: Secretaría de Economía.

La información estadística acerca de este programa, con los resultados obtenidos en los diversos cursos llevados a cabo por todo el país desde su inicio en Enero del año 2001 a Diciembre del 2003 (última fecha de publicación por parte de la Secretaría de Economía), se muestra a continuación:

RESULTADOS PROMODE

Número de cursos impartidos	
Enero - Diciembre de 2001	17,877
Enero - Diciembre de 2002	12,601
Enero - Diciembre de 2003	8,863
Total	39,341

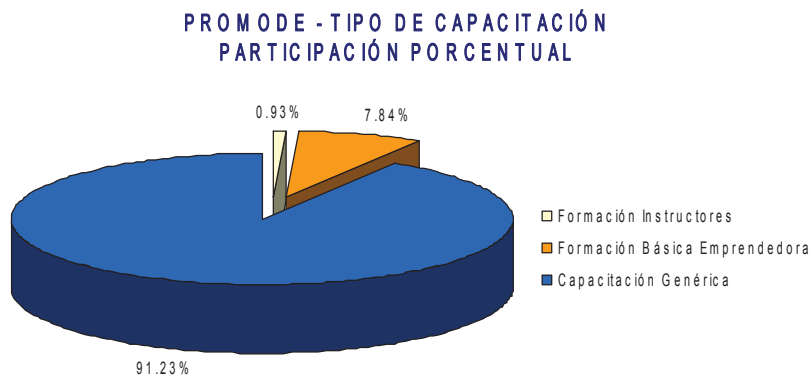
Número de beneficiados	
Enero - Diciembre de 2001	102,255
Enero - Diciembre de 2002	194,925
Enero - Diciembre de 2003	160,196
Total	457,376

Número Empresas atendidas	
Enero - Diciembre de 2002	16,528
Enero - Diciembre de 2003	18,889
Total	35,417

Fuente: Secretaría de Economía.

Si se considera el último año de publicación (2003), se tienen los siguientes resultados:

Figura 6.114



Fuente: Secretaría de Economía. Resultados 2003.

Como se observa en la gráfica la mayor parte de los cursos que impartió el PROMODE en el periodo de evaluación corresponden a Capacitación Genérica. Cabe destacar que este programa también capacita instructores para que capaciten a PyMES a través de Centros de Desarrollo Empresarial, pero como se observa en los resultados es mínima su participación.

Resulta importante saber cuáles han sido los resultados de este programa de capacitación en los distintos estados de la República Mexicana, ya que esta información permite tener una idea clara de los requerimientos de capacitación que existe en nuestro país y los lugares (plazas) que más demandan capacitación; esto debido a que el PROMODE es de los pocos programas de capacitación que tienen presencia prácticamente en todo el país. Los resultados se muestran en la siguiente página. (Ver figura 6.115)

Si se considera el ejercicio del año 2003, resultados de más reciente publicación por parte de la Secretaría de Economía, se identifica que los cinco lugares de la República Mexicana en los cuales se impartieron más cursos son: Tabasco, Estado de México, Aguascalientes, Ciudad de México y Oaxaca; los lugares en los que menos cursos se impartieron son: Ciudad Juárez, Torreón, Tijuana, Baja California – Mexicali y Colima.

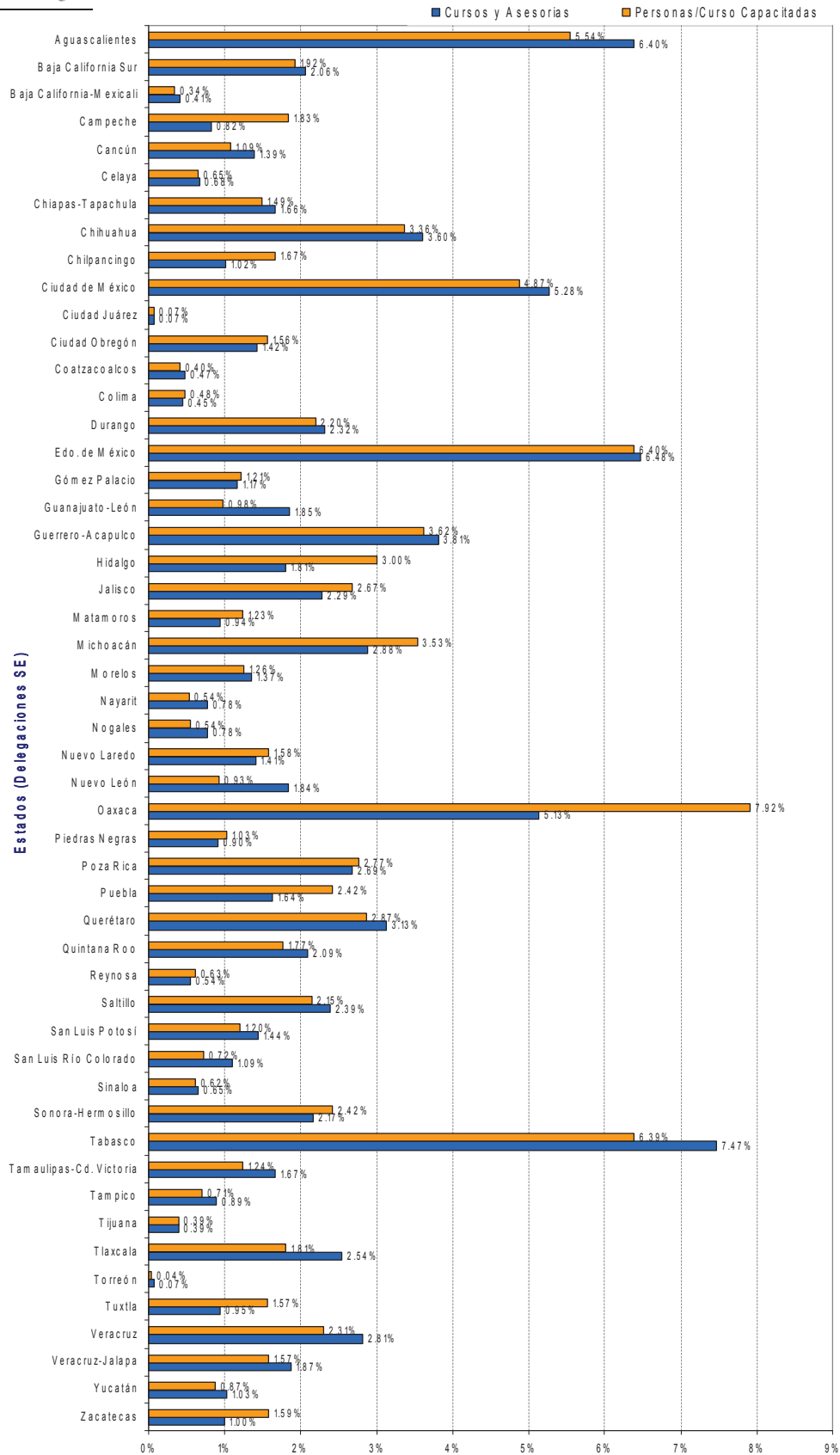
En cuanto a personas capacitadas, se tienen que Oaxaca, Estado de México, Tabasco, Aguascalientes y la Ciudad de México, son los lugares en los que más personas capacitadas se registraron; por su parte los lugares en los que se ha capacitado a menos personas son: Torreón, Ciudad Juárez, Baja California – Mexicali, Tijuana y Coahuila de Zaragoza.

Cabe mencionar que en este mismo periodo de evaluación, aproximadamente el 80 por ciento de la capacitación se realizó en instalaciones de la Secretaría de Economía y el 20 por ciento en las empresas de los participantes; la capacitación a distancia no figuró en este periodo.



Figura 6.115

PROMODE - Resultados por Estado Participación Porcentual



Fuente: Secretaría de Economía. Resultados 2003.



Como se mencionó anteriormente, la Secretaría de Economía se vale de los **Centros de Desarrollo Empresarial (CDE)** para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas a través del Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE). Ahondando un poco más en el tema, los Centros de Desarrollo Empresarial se encargan de brindar servicio y apoyo a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Estos centros promueven el uso y explotación de tecnologías de información y comunicación, brindan asesoría, capacitación y gestión empresarial para facilitar el desarrollo de las capacidades productivas, administrativas y de innovación de las empresas, así mismo, impulsan la creación de nuevas empresas de mayor valor agregado. Un CDE es una unidad de gestación de nuevas empresas y nuevos giros o soluciones a empresas ya establecidas; proveen servicios que permiten definir, planear, instrumentar y desarrollar una empresa.

La Secretaría de Economía promueve la formación y fortalecimiento de empresas por medio de sus Centros de Desarrollo Empresarial, donde diversas empresas son apoyadas con: Capacitación y asesoría sobre análisis de mercado y competencia, aspectos legales y financieros, entre otros, y a través de Infraestructura, instalaciones y servicios temporales. Pertenecer a uno de los centros no tiene costo alguno, tampoco el recibir materiales y asesoría. Pero al ingresar a un Centro de Desarrollo Empresarial, el interesado firma un contrato en el cual se estipula la cuota de recuperación por concepto de servicios u otros gastos en los que incurre la incubadora o el centro de capacitación, si el caso así lo requiere, pues varían las condiciones según las instituciones involucradas.

Para crear un Centro de Desarrollo Empresarial, se recomienda cierta metodología aunque cada uno adecuará la implementación y los materiales según las condiciones institucionales, económicas y regionales. El material se adquiere en La Secretaría de Economía o en la página de Internet del PROMODE. Es importante adecuarse a los recursos disponibles, ya que no es necesario un gran capital para formar estos Centros de Desarrollo Empresarial; la Secretaría de Economía apoya con capacitación y materiales didácticos e instituciones regionales cooperan con infraestructura y personal. No es necesaria una inversión financiera, sino una sinergia para utilizar recursos que a veces no están siendo aprovechados. A la fecha se encuentran instalados 36 Centros de Desarrollo Empresarial en 20 entidades del territorio nacional.

Otros instrumentos para el desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresas por medio de recursos (subsidio, Secretaría de Economía) destinados a facilitar a estas empresas el acceso a servicios de consultoría y *capacitación*, especializadas orientadas a promover su competitividad, la generación de ingresos y empleos, se han desarrollado en nuestro país a través de programas como:

PROGRAMAS DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN	
Programa	Descripción
Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)	<p>Asociación civil sin fines de lucro constituida en enero de 1997, especializada en la atención de la micro, pequeña y mediana empresa de los sectores industrial, comercial y de servicios, a nivel nacional, que ha proporcionado atención directa y especializada para mejorar su competitividad, la orientación al cliente, desarrollar las habilidades gerenciales, establecer sistemas de calidad y de responsabilidad social, a través de consultoría y capacitación especializada, buscando con ello integrar y consolidar a las PYMES en las cadenas productivas; generar valor agregado en los procesos de producción para que promuevan la generación de empleos; lograr mejoras en la organización, procesos y productividad de las PYMES; apoyar la modernización e innovación de las empresas y fomentar el desarrollo de sectores productivos estratégicos.</p> <p>La población objetivo son las PYMES de forma individual o grupal, las personas físicas con actividad empresarial y emprendedores con un plan de negocios definido, así como los artesanos, campesinos y las instituciones educativas de carácter privado. El apoyo es a través de subsidios federales que se orientan a soportar una o varias líneas de apoyo, a la población objetivo, por parte de un organismo promotor. El subsidio se destina a cubrir parcialmente el costo total de los servicios prestados por éste dependiendo de su categoría, y pueden ser otorgados de manera individual o grupal.</p>

Fuente: Secretaría de Economía.



CENTROS REGIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (RED CETRO-CRECE)	
Nombre del Programa	Descripción General
<p style="text-align: center;">Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (Red Cetro-Crece)</p>	<p>Características Generales</p> <p>En 1995, como resultado de la demanda generalizada de la comunidad empresarial para que las micro, pequeñas y medianas empresas de México recibieran apoyos efectivos e inmediatos que les permitieran afrontar la situación económica, asegurar su supervivencia y posibilitar su crecimiento y consolidación, surgió la red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, de carácter privado y sin fines de lucro. El Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial tiene a su cargo la coordinación de los CRECE.</p> <p>Los CRECE son centros de apoyo al desarrollo de nuevos proyectos, y presta los servicios de información, diagnóstico, consultoría y asesoría en aspectos tecnológicos, administrativos, de capacitación, y de canalización al financiamiento institucional, para la atención a las micro, pequeñas y medianas empresas en situación financiera crítica de los sectores industrial, comercial y de servicios y funciona a través de fideicomisos privados coordinados por el CETRO.</p>
	<p>Objetivos</p> <p>Los objetivos de la Red CETRO-CRECE son prestar servicios empresariales orientados principalmente a evaluar la posición competitiva de la empresa, a identificar sus áreas de oportunidad y los caminos alternativos para elevar la productividad de su negocio, vincular a las empresas con los servicios de consultoría externa y el financiamiento institucional cuando el caso lo requiera.</p>
	<p>Servicios Específicos</p> <p>Los CRECE proporcionan diversos servicios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Consultoría Integral.- que permiten conocer cuáles son los problemas reales que afectan el negocio y ofrece soluciones adecuadas que permiten tomar mejores decisiones para el crecimiento y éxito de la empresa. ➤ Capacitación Empresarial.- brinda herramientas para optimizar el uso de los recursos humanos y materiales, a través de instrumentos prácticos que mejorarán las ventas del producto y/o servicio que el negocio ofrece. ➤ Consultorías Grupales.- Tiene como objetivo principal el intercambio de experiencias entre empresarios que sufren de una misma problemática a fin de poder establecer las estrategias que fortalezcan y optimicen sus negocios, y los lleven al éxito. ➤ Estudios de Factibilidad.- Permiten conocer cuáles son las oportunidades de éxito del producto o servicio al que está dirigido el negocio y brinda alternativas viables para lograr la aceptación de sus clientes. ➤ Estudios de Mercado.- Permiten conocer la situación real del negocio en el mercado, con respecto a los competidores, así como las necesidades de los clientes, para que la distribución del producto o servicio sea exitosa. ➤ Análisis sectoriales.- Proporciona la información que necesita para que pueda observar el comportamiento de su negocio en relación al sector en donde se encuentre ya sea: industrial, comercial y/o servicios a nivel local, municipal, estatal o incluso nacional.
	<p>Beneficiarios</p> <p>Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). De acuerdo con la clasificación de la Secretaría de Economía.</p>
	<p>Criterios</p> <p>Empresas micro, pequeñas y medianas de los sectores comercial, industrial y de servicios que adicionalmente cuenten con las siguientes características:</p> <ol style="list-style-type: none"> A. que su capital sea 100% mexicano; B. antigüedad mínima de operación de un año, y C. legalmente constituidas conforme a las leyes mexicanas. <p>En el caso de persona moral, si ésta no tiene un año de operación, se considerará cumplido este requisito siempre y cuando alguno de los accionistas cuente con un año de experiencia empresarial.</p>
	<p>Inscripción</p> <p>El empresario debe solicitar una cita con el Crece de su localidad y determinar el tipo servicio que requiere. Es importante destacar que se cuenta con un Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE) en cada Estado de la República.</p>
	<p>Costo</p> <p>Se determina de acuerdo al tipo de servicio solicitado.</p> <p>Para el servicio de Consultoría las empresas deben cubrir solamente un porcentaje del costo total del servicio de acuerdo a su tamaño como se establece en los incisos siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> A. El 15% del costo total del servicio para la micro empresa; B. El 45% del costo total del servicio para la pequeña empresa, y C. El 60% del costo total del servicio para la mediana empresa. <p>El apoyo será otorgado siempre y cuando las EMPRESAS beneficiadas no estén recibiendo en forma simultánea apoyos de otros programas federales en el mismo servicio.</p> <p>La capacitación empresarial la podrá recibir cualquier persona física cubriendo el costo total de la misma conforme a las tarifas autorizadas por el Comité Técnico del CETRO.</p>

Fuente: Secretaría de Economía.



Respecto a estos dos programas, se tienen los siguientes resultados.

Programas de Apoyo					
Fondo	CRECE		COMPITE		
	2002	2003	2002	2003	2004 (ene-sep)
Empresas beneficiadas (destinatarias)	8,696	8,122	1,052	1,186	937
Recursos asignados (millones de pesos)	220	170	21	21.1	14.2

Fuente: Secretaría de Economía, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Fondo PyME, consulta por programas.

Lo que se refiere al programa CRECE del año 2002 al 2003, el número de empresas destinatarias de los apoyos disminuyó 6.6% mientras que los recursos disminuyeron 22.7 por ciento. En COMPITE en el mismo periodo de evaluación, el número de empresas beneficiadas por el apoyo aumentó 12.7 por ciento, mientras que los recursos asignados se mantuvieron prácticamente igual. Ahora bien, referente al periodo de enero a septiembre del 2004, en comparación con el año 2003, el programa COMPITE disminuyó en un 21 por ciento las empresas apoyadas y en cuanto al monto de apoyo también disminuyó en un 32.7 por ciento.

Así mismo, en materia de Capacitación, la Secretaría de Economía cuenta con el **Sistema de Aprendizaje y Conocimiento (SAC)**, el cuál se describe a continuación:

CENTROS REGIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (RED CETRO-CRECE)		
Nombre del Programa	Descripción General	
Sistema de Aprendizaje y Conocimiento (SAC)	Objetivos	Los objetivos del SAC son proporcionar información actualizada de cursos y programas de capacitación ejecutiva a nivel nacional. Adicionalmente, cuenta con el directorio más completo de instituciones y empresas capacitadoras y con un módulo especial para atender las solicitudes de cursos específicos, a través del cual las empresas e instituciones proveedoras de capacitación conocen la demanda del mercado, y los usuarios aumentan las posibilidades de encontrar los cursos que necesitan.
	Servicios Específicos	Sistema en Internet que permite a la comunidad empresarial obtener información veraz, ágil y oportuna de los cursos de capacitación a nivel ejecutivo impartidos en todo el país, así como de las empresas capacitadoras especializadas.
	Beneficiarios	Los beneficiarios de este sistema son empresarios, emprendedores, académicos y público en general; así mismo, está dirigido a empresas interesadas en difundir sus servicios.
	Criterios	Empresas interesadas en difundir sus servicios.
	Inscripción	La inscripción es vía Internet a través de la página de Contacto PYME, cuyo vínculo está en la página principal de la Secretaría de Economía. ⁹⁵
	Costo	Este sistema es gratuito tanto para los empresarios como para las empresas oferentes de capacitación.

Fuente: Secretaría de Economía.

Por otra parte, la **Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)**, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo, por parte de su **Dirección General de Capacitación**, también ha llevado a cabo esfuerzos importantes para instrumentar programas de capacitación que apoyan al sector empresarial a fin de promover la productividad en las organizaciones por medio del trabajo y el desarrollo efectivo de la persona.

⁹⁵ La página de Internet de la Secretaría de Economía es: www.economia.gob.mx



Uno de los instrumentos de apoyo más importantes por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, es el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC), el cual se describe a continuación:

PROGRAMA DE APOYO A LA CAPACITACIÓN (PAC)	
Descripción General	
Características Generales	<ul style="list-style-type: none"> Es un mecanismo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social creado para proporcionar apoyos para capacitación de los trabajadores en activo y empleadores de las micro, pequeñas y medianas empresas. Está siendo financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo en convenio que tiene la federación y banco.
Objetivos	<p>Crear las condiciones necesarias para que los trabajadores y empresarios puedan desarrollarse y evolucionar de acuerdo con el ritmo que marcan los cambios, especialmente en la tecnología y los nuevos procesos productivos. Fomentar las actividades de capacitación como medio para procurar el bienestar y bien ser de los trabajadores y con esto incrementar su productividad y consecuentemente la competitividad de las empresas.</p> <p>El Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC) es un mecanismo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social creado para proporcionar apoyos para capacitación de los trabajadores en activo y empleadores de las micro, pequeñas y medianas empresas.</p> <p>El PAC contribuye, de esta forma, a promover la cultura laboral que entiende el trabajo como el punto en donde la persona descubre la naturaleza y la transforma para su beneficio. Lo anterior como condición fundamental para incrementar su productividad.</p> <p>El actual entorno de crecimiento económico requiere de empresas productivas con organizaciones competitivas que puedan adaptarse a la dinámica de los mercados y al ritmo del cambio tecnológico, que demandan mayores niveles de capacitación de los trabajadores.</p>
Beneficiarios	<p>El orden de prioridades en la atención a empresas es: Micro empresas, Pequeñas empresas, y Medianas empresas.</p> <p>Considerando el tamaño de las empresas en concordancia con el Acuerdo de Estratificación definido por la Secretaría de Economía</p>
Apoyos Económicos	<p>Los apoyos son económicos, una aportación por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y una aportación mínima de la empresa dependiendo del tamaño de ésta. Se establecen los apoyos de financiamiento de hasta 60% del costo tope por hora de capacitación y por un total de hasta 200 horas anuales por empresa en materia de capacitación.</p>
Requisitos	<p>Para empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contar con el Registro Federal de Contribuyentes <p>Para empleadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acreditar que es socio con acta constitutiva o demostrar que es dueño de la empresa, presentando su alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Suscribir solicitud de apoyo. <p>Para trabajadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ser personal en activo contratado bajo cualquier régimen de una micro, pequeña y mediana empresa. Ser propuesto por la empresa donde labora. Participar en un Programa de Intervención. Contar con el documento que compruebe su afiliación a la seguridad social, Contar con la Clave Única de Registro de Población (CURP) o copia de identificación oficial (credencial de elector, cartilla del SMN, pasaporte o cédula profesional).

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Profundizando más en los apoyos económicos que ofrece el PAC se tiene lo siguiente:

APOYO PAC		
Tamaño de empresa	Aportación STPS hasta	Aportación mínima Empresa
Micro	60%	40%
Pequeña	55%	45%
Mediana	50%	50%

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Programa de Apoyo a la Capacitación.

Conforme a las características de la Solicitud de Apoyo a Programas de Intervención y según lo autorizado por la Secretaría del Estado Responsable con Visto Bueno de la Dirección General de Capacitación a través del PAC, el apoyo puede otorgarse en los siguientes términos:

APOYO PAC			
Tamaño de empresa	Horas de Capacitación por año	Ampliación máxima de horas	Total de horas de Capacitación al año
Micro	50	25	75
Pequeña	100	50	150
Mediana	200	100	300

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Programa de Apoyo a la Capacitación.



Con la finalidad de conocer cual es el impacto que ha tenido este programa de capacitación, a continuación se presenta los resultados del PAC obtenidos en el 2004 (año más reciente de publicación):

RESULTADOS NACIONALES PAC – 2004			
Indicadores	Meta Anual	Avance al Periodo ene-dic	% Avance
Presupuesto	126'317,102.00	112'246,833.78	88.86
Cursos	23,200	25,260	108.88
Trabajadores registrados	85,000	71,546	84.17
Trabajadores atendido	230,000	299,656	130.29
Empresas registradas	9,500	5,694	59.94
Empresas atendidas	28,800	33,746	117.17

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Programa de Apoyo a la Capacitación

Así mismo, resulta importante saber cuáles han sido los resultados de este programa de capacitación en los distintos estados de la República Mexicana; esta información permite tener una idea clara de los requerimientos de capacitación que existe en nuestro país y los lugares (plazas) que más demandan capacitación. Para ello se tomaran en cuenta los resultados registrados en el año 2003 (último año de publicación por entidad federativa); en este año, se impartieron 21,089 cursos, se atendieron 26,130 empresas y se atendieron 210,746 trabajadores. Los resultados por entidad federativa se muestran en la siguiente página.

Como se observa en la gráfica de resultados por entidad federativa, se tiene el Distrito Federal, Coahuila, Veracruz, Sinaloa y Tamaulipas fueron los que más cursos impartieron a través del Programa de Apoyo a la Capacitación. Lo que se refiere al número de empresas atendidas en materia de capacitación que tiene que el Distrito Federal, Veracruz, Sinaloa, Chihuahua, y Baja California, fueron las entidades federativas en las que más empresas se atendieron en cuanto al programa PAC. El Distrito Federal, Veracruz, Sinaloa, Estado de México y Coahuila fueron las entidades federativas que registraron más trabajadores capacitados a través del PAC. Por el contrario, los estados que menos participación tuvieron tanto en cursos impartidos, empresas atendidas y trabajadores capacitados fueron: Colima, Querétaro, Guanajuato, Oaxaca y Tlaxcala.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, también tiene estructurados otros programas de apoyo a las empresas en materia de capacitación, de los cuales destacan:

- **Programas Transversales:** estos programas están dirigidos a todos los trabajadores del país, sin importar su nivel ocupacional, educativo o jerárquico y tienen como objetivo promover un cambio cultural que permita humanizar las relaciones laborales, a través del diseño e impartición de cursos-taller que fortalezcan el reconocimiento de la dignidad de la persona: del trabajo como un medio para transformar la realidad: y de las organizaciones como comunidades de desarrollo compartido.

Los resultados de estos programas se muestran a continuación:

FORMACIÓN EN DESARROLLO HUMANO – 2003			
Indicadores	Meta Anual	Avance al Periodo ene-dic	%Avance
Programas transversales o desarrollo humano (cursos-taller)	10	8	80
Cursos-taller de formación de facilitadores en desarrollo humano	55	135	245.45
Participantes	1,100	2,719	247.18

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo: Dirección General de Capacitación. Resultados 2004.

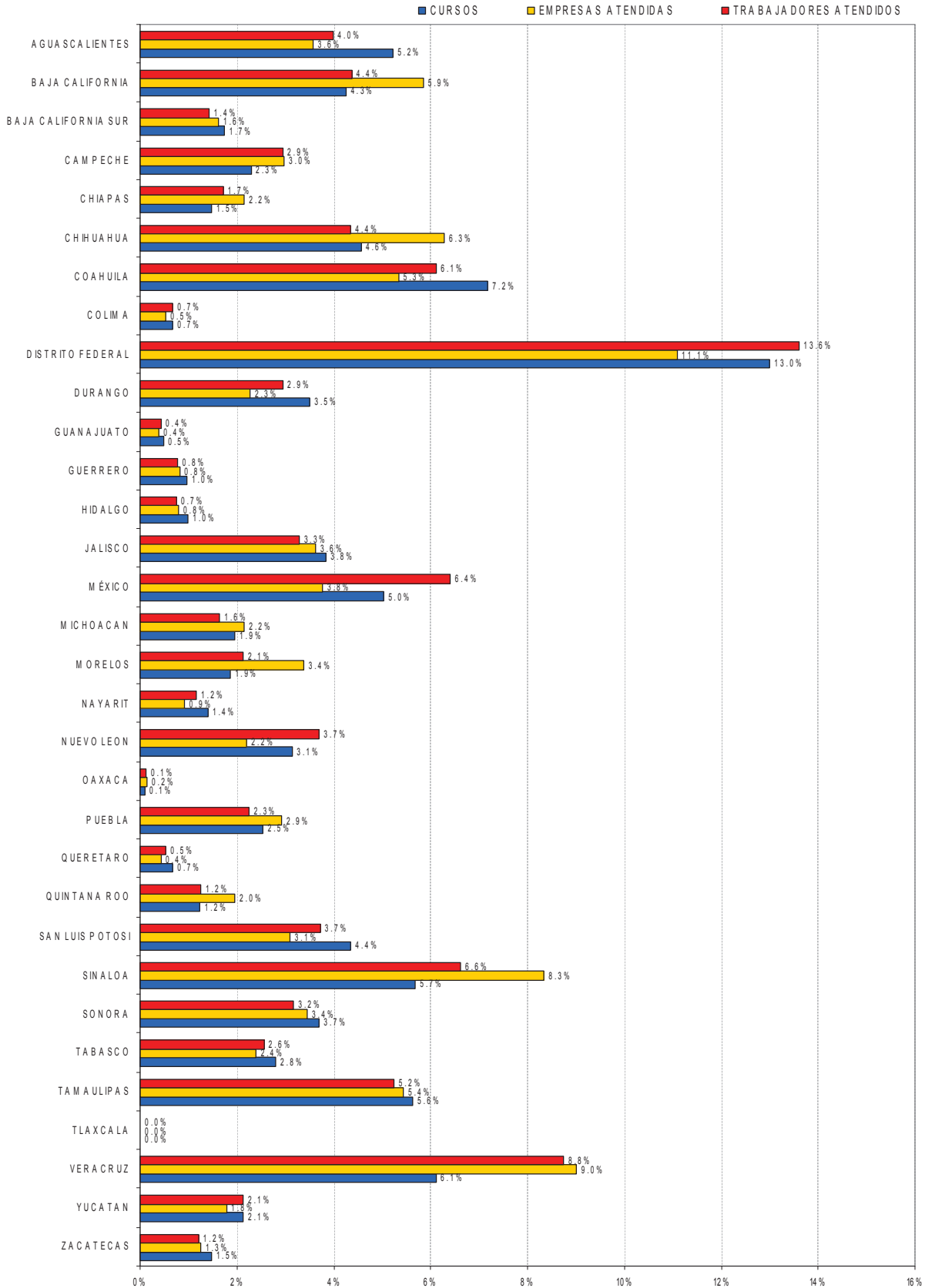
- **Programas Multihabilidades:** estos programas cumplen con los requerimientos de las Normas Técnicas de Competencia Laboral y están dirigidos a atender las necesidades de capacitación de las ocupaciones más demandadas por las unidades económicas del aparato productivo nacional. Es una estrategia y herramienta para la formación integral de las personas, orientada a la generación de multihabilidades de acuerdo a procesos y sistemas de trabajo.

Su objetivo proporcionarles a los trabajadores, los conocimientos y habilidades técnicas mediante la impartición de cursos, tanto a ellos como a instructores, a fin de fortalecer la formación integral y las competencias laborales de los trabajadores y con ello elevar el nivel de competitividad y productividad de las organizaciones.



Figura 6.116

PAC - Tabla de Resultados por Estado Participación Porcentual



Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Resultados 2003.



PROGRAMAS DE MULTIHABILIDADES – 2003			
Indicadores	Meta Anual	Avance al Periodo ene-dic	% Avance
Multihabilidades (manuales técnicos)	8	8	100

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo: Dirección General de Capacitación. Resultados 2004.

Por otra parte la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuenta con un **Directorio de Empresas que Ofrecen Capacitación**, el cual se constituye como un sistema muy importante para las empresas en general en materia de capacitación de las distintas áreas temáticas tanto a nivel operativo como a nivel gerencial. La STPS registra a los agentes capacitadores externos que cumplen con los requisitos establecidos. Se presenta la información de los agentes capacitadores externos que se han registrado o actualizado su información durante los últimos tres años

Este directorio actualmente cuenta con 51, 557 Capacitadores con 343,059 cursos disponibles a nivel nacional (Noviembre del 2005). En el sistema se puede solicitar información especificando la razón social del agente capacitador, se puede buscar por entidad federativa, delegación o municipio, tipo de capacitador (institución Capacitadora o Instructor Independiente), nombre del curso y/o área temática de interés.

Otro de los programas de apoyo a empresas y trabajadores que tiene estructurado la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, es el **Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO)**; el cual es un programa mediante el cual se proporciona asistencia técnica y apoyos financieros a programas de capacitación y productividad en micro, pequeñas y medianas empresas. Respecto al programa CIMO se tiene la siguiente información:

PROGRAMA CALIDAD INTEGRAL Y MODERNIZACIÓN (CIMO)	
Descripción General	
Características Generales	<p>El Programa Calidad Integral y Modernización (CIMO) es un programa de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mediante el cual se proporciona asistencia técnica y apoyos financieros a programas de capacitación y productividad en micro, pequeñas y medianas empresas, a fin de incrementar la productividad de las empresas para mantener y aumentar el empleo, desarrollar sus recursos humanos y mejorar las condiciones de trabajo, al tiempo que, con la difusión de las experiencias, se pretende producir un efecto multiplicador en otras empresas con características similares.</p> <p>De acuerdo con las necesidades del aparato productivo, el programa CIMO se ha orientado a aspectos tales como el desarrollo de habilidades múltiples, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones dentro del proceso productivo y al desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo. Asimismo, se ha dado gran importancia a proyectos que contemplan la interacción de micro, pequeñas y medianas empresas de una misma rama o que son proveedoras de empresas más grandes, a fin de desarrollar estrategias de mejoramiento.</p> <p>El programa fue establecido en 1988, con objeto de reforzar y profundizar los apoyos a la capacitación de trabajadores en activo, como un proyecto piloto para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales tienden a invertir poco en capacitación y en el mejoramiento productivo y organizacional debido al costo que esto implica y por carecer de una orientación adecuada.</p>
Apoyos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación y asistencia técnica para implementar programas de capacitación y de mejoramiento de la productividad y de las condiciones de trabajo. ➤ Diagnóstico integral en todas las áreas de su empresa, identificando, en su caso, las necesidades de capacitación y de áreas para el mejoramiento de la productividad y las condiciones de trabajo. ➤ Financiamiento parcial para la realización de programas de capacitación a todos los niveles ocupacionales de su empresa y para el desarrollo de programas de mejoramiento de la productividad y la calidad. ➤ Enlace con otros servicios institucionales de apoyo.
Operación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CIMO opera a través de 60 Unidades Promotoras de Capacitación (UPC) localizadas en todos los Estados de la República Mexicana y en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. ➤ Una vez establecido el contacto con la UPC ésta realiza, junto con la empresa, un diagnóstico básico y ambas elaboran un programa de apoyo. ➤ Sobre esta base, se proporcionan los apoyos financieros para el desarrollo de los programas de capacitación y consultoría, mismos que involucran, estratégicamente, a los distintos niveles ocupacionales y áreas de la empresa y son llevados a cabo por consultores o capacitadores seleccionados por el empresario. ➤ El promotor de la UPC realiza una labor de asistencia técnica y seguimiento a lo largo de todo el proceso.
Punto de Contacto	Para acceder a los apoyos del CIMO, la empresa puede dirigirse directamente a cualquiera de las UPC.

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



Respecto a los apoyos económicos que brinda el Programa Calidad Integral y Modernización (CIMO), se tiene la siguiente información:

APOYO CIMO	
Tamaño de empresa	Monto del Apoyo
Micro Empresa Capacitación y consultoría de procesos.	Hasta el 60% del costo.
Pequeña y Mediana Empresa Capacitación y consultoría de procesos.	Hasta el 50% del costo.

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Programa Calidad Integral y Modernización.

Con base en lo anterior, en términos generales, se puede decir que son diversos los instrumentos de apoyo, en materia de capacitación de las empresas, que ha desarrollado el Gobierno Federal fundamentalmente a través de la Secretaría de Economía en coordinación con las Entidades Federativas y los Organismos Empresariales, y a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

H) VÍNCULO CON LA ACADEMIA E INVESTIGACIÓN

El vínculo de las empresas mexicanas con las instituciones académicas y los centros de investigación a fin de proporcionar beneficios en las empresas para su crecimiento y al mismo tiempo promover el desarrollo de la educación e investigación en nuestro país, si se ha desarrollado, pero se ha explotado insuficientemente.

Actualmente en México, desde la perspectiva de las Instituciones de Educación Superior (IES), diversas encuestas y estudios revelan que la mayor parte de ellas realizan algún tipo de vinculación con empresas, entre las que destacan las relaciones con las empresas a través de la docencia, formación de recursos humanos, investigación, así como extensión. Los estudios revelan también que la introducción de estructuras organizativas para la vinculación es común en parte de las IES. El problema de esto, es el deficiente alcance que tiene este vínculo, fundamentalmente porque no llega a micro, pequeña y mediana empresa, quienes forman la mayor parte del sector empresarial mexicano; también es importante mencionar que gran parte de las PyMEs no le dan mucha importancia a estas interacciones.

En cuanto a vinculación empresa-academia en México hay avances significativos, pero no suficientes, algunos casos de éxito se muestran a continuación:

La Universidad Nacional Autónoma de México, actualmente cuenta con el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE – UNAM), el cual es resultado de integrar tres iniciativas orientadas a vincular la empresa con la universidad, siendo estas el Programa Emprendedores de la Facultad de Contaduría y Administración (FCyA), los Centros de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa y el Centro UNAM-BANCOMEXT. Al respecto cabe destacar que el Programa Emprendedores, a parte de promover la creación de empresas, también incluye un enfoque externo, en el que se apoya a la industria con cursos y talleres. Asimismo, abarca la vinculación con otros centros, facultades e institutos de la UNAM. Por su parte, el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa elabora diagnósticos administrativos para compañías y ofrece consultorías asesoradas por especialistas de cada área; se llevan acabo revisiones generales, se identifican los problemas y se proponen soluciones. Asimismo, el Centro UNAM-BANCOMEXT parte de un convenio firmado con el Banco Nacional de Comercio Exterior para colaborar con el sector empresarial en cuanto a asesorías y a su vez para crear un beneficio a la academia mediante la obtención de becas para la estancia de estudiantes en los módulos que esta institución tiene en el extranjero.

En este mismo sentido, la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) tiene contemplado para el 2005, poner énfasis en la adaptación de los programas de asesoría al contexto de las PyMEs mexicanas.

Así mismo, Centro de Desarrollo Empresarial UNAM - CANACINTRA, fundado en Junio de 2002, mediante convenio de colaboración firmado por el Rector de la UNAM, el Presidente de la CANACINTRA y el Director de la Facultad de Economía de la UNAM. Este centro tiene como misión fortalecer a las empresas en diversos ámbitos con base en la integración de grupos interdisciplinarios con académicos y empresarios. Sus objetivos son: analizar las determinantes de la competitividad y la productividad de las empresas y sectores industriales; explorar alianzas estratégicas entre sectores y empresas, así como vincularlas con las instituciones públicas y privadas; enlazar a las empresas con los servicios que ofrecen otros centros, institutos y facultades de la UNAM; diseñar estrategias de desarrollo empresarial; delinear políticas de competitividad y encadenamientos productivos; y difundir de logros y avances empresariales.



Sus servicios son: análisis prospectivos y estudios estratégicos; asesoría directa a empresas en las áreas de producción, administración, evaluación, recursos humanos, normas de calidad y ambientales; seminarios, cursos, talleres y diplomados en diversas áreas del conocimiento; foros y conferencias; estudios e investigación sectorial, local y regional; prácticas profesionales; y publicaciones. Se trata de difundir los servicios de asesoría, consultoría y capacitación que ofrece la UNAM a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Por su parte el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) también ha desarrollado Centros de Desarrollo Empresarial en sus distintos campus. Su misión es impulsar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, promoviendo la generación de acciones de negocios y el potencial exportador; mediante programas que desarrollen el capital intelectual de las organizaciones y reenfoquen su cultura empresarial. El Centro trabaja en tres grandes áreas y cada una de ellas se aplica dependiendo del tamaño y de las necesidades de la empresa y están conformadas por distintos programas: Desarrollo Empresarial Integral, que consiste en una intervención en la empresa, por parte de profesores-consultores, quienes a través de un Modelo Integral de Consultoría, implantan una metodología de trabajo que reorienta estratégicamente los procesos vitales de la organización hacia la competitividad internacional y desarrollan su capital intelectual; Consultoría Específica, donde los profesores-consultores intervienen en una empresa o un sector, con el fin de implementar proyectos que solucionen problemas específicos que afecten su operación; y el Programa Ateneo, que es un programa que tiene como objetivo lograr mediante acciones de capacitación muy específicas, la transformación de los integrantes de la organización, de pasivos empleados en los colaboradores con mentalidad empresarial que la institución requiere para la consecución de su Misión-Visión.

Como parte del Acuerdo de Asociación Económica México-Japón, se pactó el desarrollo de programas universitarios para pequeñas y medianas empresas, así como temarios de estudio para capacitación tecnológica en diversos sectores industriales. Así mismo la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), así como el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) ya han expresado a la Secretaría de Economía, coordinadora de este intercambio, su interés por impartir capacitación a PyMEs. En Japón, a diferencia de México, ya existen numerosas universidades que imparten capacitación a emprendedores y empresarios que manejan pequeña y medianas empresas. En México es fundamental que suceda lo mismo, pues es un factor que promueve la competitividad de las empresas, como ocurre en países desarrollados.

Por otra parte, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) cuenta con el Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar (CEDEF). Este se creó con la intención de llenar el vacío de conocimientos y la carencia de apoyo que existen en el campo de las empresas familiares en México, que en su mayoría son PyMEs. Este centro parte de la premisa de que las empresas familiares son significativamente diferentes de las que no lo son, y por ello deben manejarse de manera particular.

El CEDEF se enfoca a la generación y difusión de conocimientos sobre el tema de las empresas familiares. El centro se ha integrado con investigadores, catedráticos, empresarios, terapeutas y profesionales de diversos ramos. El ITAM a través de este centro imparte cursos, seminarios y diplomados sobre empresas familiares y auxilia en diversas formas a los miembros de estas organizaciones.

Otro caso de éxito al respecto, es el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología del estado de Jalisco (COECYTJAL) el cual desde el 2001 cuenta con el Programa de Vinculación Empresa-Universidad (PROVEMUS), que hasta la fecha ha apoyado a cerca de 100 proyectos de apoyo a empresas.

Así mismo, para reforzar o actualizar conocimientos de quienes son responsables de las pequeñas y medianas empresas, algunas instituciones de educación han desarrollado una serie de cursos y diplomados para apoyar la educación empresarial de la PyME, de los cuales destacan los presentados en la siguiente tabla.

Así como los cursos citados, en distintas universidades de la República Mexicana, se pueden encontrar programas de capacitación orientados al sector empresarial en general, y a la micro, pequeña y mediana empresa en lo particular.

Como se ha revisado, en la actualidad si existe vinculación empresa-academia, sin embargo esto no es suficiente considerando el tamaño del sector empresarial mexicano, que en su mayoría es PyME, sus alcances son limitados y no se difunden de la mejor manera.

Uno de los principales motores del desarrollo del sector empresarial de un país, es su interacción con el sistema educativo, van muy ligados, los profesionales que ingresan a una empresa son resultado de los alumnos que egresan de las instituciones de educación.



ACADEMIA EMPRESA - EDUCACIÓN EMPRESARIAL		
Institución Educativa	Recurso	Descripción
Universidad Iberoamericana (Santa Fe)	Curso: La pequeña y mediana empresa ante los desafíos del siglo XXI	El curso aborda las tendencias en la formación de una empresa de este tipo y sus diferentes áreas. A través de su proyecto Programa de Certificación de la Pequeña y Mediana Empresa, la institución ofrece una serie de cursos para ese sector empresarial.
	Diplomado: Administración de la pequeña y media empresa	Se enfoca en entender el funcionamiento de la pequeña y mediana empresas. Aborda los temas: productos, su mercado y su comercialización, recursos humanos, transformación empresarial y competitividad.
	Proyecto Ibero Online "Implementación de estrategias de capacitación en línea para micros, pequeñas y medianas empresas"	El proyecto es apoyado por la Secretaría de Economía, y ofrece a los emprendedores y micro, pequeños y medianos empresarios, los siguientes cursos en línea: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación inicial de la empresa ▪ La comercialización en las pymes ▪ Operación financiera y legal en las pymes ▪ La administración de personal en las pymes ▪ Producción en las pymes ▪ Planeación estratégica en las pymes
Universidad Anáhuac	Curso: Gestión de la pequeña y mediana empresa	Se enfoca a elevar la competitividad de la pequeña y mediana empresa con materias como impacto de la economía en las Pymes, tecnología y competitividad, administración financiera y fiscal, entre otras temáticas de utilidad para la administración de negocios.
Universidad Autónoma Metropolitana (Azcapotzalco)	Diplomado: Inversión y Financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME).	Es un diplomado dirigido específicamente a profesionales que laboren en el seno de una pequeña o mediana empresa. Impartido por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Economía, Área de Empresas, Finanzas e Innovación.
Universidad Del Valle de México (Lomas Verdes)	Programa de Diplomados y Talleres de Articulación Productiva (PyMEs)	Este es un programa de desarrollo de capacidades de articulación productiva para empresarios mexicanos. Programa apoyado con el Fondo PyME de la Secretaría de Economía en colaboración con la Universidad del Valle de México. Capacitación: "Empresas Integradoras" y "Formulación y Evaluación Económica y Financiera de Proyectos de Inversión".
Universidad la Salle	Curso: Administración Efectiva de la pequeña y mediana empresa	Enfocado a poder administrar al personal, las finanzas, así como la comercialización de su empresa. El método es práctico: con la experiencia de los participantes se dan soluciones reales a problemas verídicos con la asesoría de profesores y asesores especializados en el tema.
	Taller: los costos y la toma de decisiones de la pequeña y mediana empresa	Busca la comprensión y el aprendizaje de las tácticas presupuestales para lograr una reducción de costos no sólo administrativos como de distribución, además de conocer las alternativas para ello.

Fuente: Instituciones Educativas.

I) CÁMARAS Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Existen diversos *organismos empresariales* que ofrecen beneficios a sus socios. Dentro de los organismos empresariales fundamentalmente destacan las Cámaras Empresariales y las Asociaciones Empresariales. La importancia de estos organismos empresariales reside en la influencia eficaz que tienen en la competitividad e integración de empresas, sectores y regiones al satisfacer las necesidades de los asociados a través de los servicios que ofrece.

Por su parte, las **Cámaras Empresariales**, son agrupaciones que representan a un sector económico. Éstas están constituidas para la representación, defensa de los intereses empresariales y promoción de las actividades del sector empresarial al que atienden. Las Cámaras Empresariales son instituciones de interés público, autónoma y sin fines de lucro, integradas por empresas (afiliados) que comparten determinada actividad económica. Las Cámaras son organismos empresariales que atienden directamente los intereses y necesidades de sus empresas afiliadas. Representan los intereses de determinado sector empresarial, influyendo eficazmente en la competitividad e integración de empresas, sectores y regiones, satisfaciendo a los asociados por medio de sus servicios.

Las Cámaras Empresariales desempeñan diversas funciones dependiendo al sector al que atienden, en lo general están orientadas a impulsar el desarrollo de las empresas a través de las siguientes funciones:



- Representatividad.
- Defensa de la labor de los afiliados ante dependencias.
- Órgano de Consulta – Centro de Información (oportunidades de negocios, relaciones empresariales, proveedores y compradores, directorios o padrones empresariales, información regional, entre otros).
- Asesoría y Consultoría Empresarial.
- Gestoría (trámites federales, estatales, municipales, delegacionales, entre otros)
- Capacitación y actualización (gerencial y operativo a través de cursos, seminarios, talleres, etc.).
- Promoción (registro en padrones empresariales, presencia en directorios especializados, reuniones gremiales, congresos, convenciones, publicaciones en revistas y medios electrónicos, entre otros).
- Oportunidades para la formación de alianzas estratégicas.
- Amplios horizontes de negocios (información y contactos).
- Bolsa de Trabajo.
- Programas de apoyo a las PyMEs.
- Centros de Desarrollo Empresarial.

Con la finalidad de tener una idea clara de lo que representan las Cámaras Empresariales en el impulso del sector empresarial mexicano, a continuación se muestra la diversidad de Cámaras que existen en nuestro país, reconocidas por la Secretaría de Economía, y el número de empresas que afilian. Esta información se encuentra publicada en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), en la información que se presenta no se considerarán las Cámaras Empresariales revocadas ni las secretarías. (*Ver página 333*)

Respecto a las Cámaras Empresariales, es importante destacar que la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), es el organismo empresarial con mayor cobertura e infraestructura a nivel nacional. Actualmente Canacintra cuenta con representaciones delegacionales en ochenta ciudades, cinco oficinas en la zona metropolitana y la Sede Nacional en la Ciudad de México.

La Secretaría de Economía del Gobierno de la República, a través de su Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), actualmente tiene registradas 241 Cámaras Empresariales a nivel Nacional; las cuales agrupan 677,564 empresas. Ahora bien, con la finalidad de conocer cuales son las Cámaras Empresariales más representativas de nuestro país, a continuación se muestran las 20 Cámaras Empresariales que agrupan mayor número de empresas:

CÁMARAS EMPRESARIALES CON MAYOR NÚMERO DE EMPRESAS		
No.	CAMARA	EMPRESAS
1	CANACOPE SERVYTUR GUADALAJARA	56,115
2	CANACOPE SERVYTUR CD DE MEXICO	54,862
3	CANACO SERVYTUR CD DE MEXICO	42,471
4	CANACO SERVYTUR GUADALAJARA	35,527
5	CAM NAL DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION	31,218
6	CAM NAL RESTAURANTES Y ALIMENTOS CONDIMENTADOS	20,219
7	CANACO SERVYTUR CANCUN	16,584
8	CAM MEX CONSTRUCCION	14,979
9	CANACO SERVYTUR TOLUCA	13,932
10	CANACOPE SERVYTUR PACHUCA	13,214
11	CANACOPE SERVYTUR MERIDA	13,093
12	CANACO SERVYTUR TEPIC	11,896
13	CANACO SERVYTUR MONTERREY	10,363
14	CANACO SERVYTUR CHETUMAL	10,007
15	CANACOPE SERVYTUR QUERETARO	9,549
16	CANACO SERVYTUR ZUMPANGO	9,300
17	CANACO SERVYTUR CHIHUAHUA	9,211
18	CANACOPE SERVYTUR MONTERREY	8,420
19	CANACO SERVYTUR ECATEPEC	8,312
20	CANACO SERVYTUR TEXCOCO	7,575

Fuente: Secretaría de Economía, Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Noviembre 2005.

Como se observa en la tabla anterior, la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño, Servicios y Turismo (CANACOPE SERVYTUR) de Guadalajara es la que agrupa el mayor número de empresas, seguida muy de cerca de la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño, Servicios y Turismo de la Ciudad de México. La Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO SERVYTUR) de la Ciudad de México es la tercer Cámara Empresarial que agrupa más empresas, seguida de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Guadalajara. En quinto lugar de participación en cuanto a número de empresas que agrupa, se encuentra la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA); seguida de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC).



CÁMARAS EMPRESARIALES RECONOCIDAS POR LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA.

Table with 4 columns: No., CAMARA, EMPRESAS, No., CAMARA, EMPRESAS. Lists various business chambers and their registered companies, ending with a summary row for 'TOTAL DE CAMARAS EMPRESARIALES' (241) and 'TOTAL DE EMPRESAS REGISTRADAS' (677,564).

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Secretaría de Economía. Noviembre del 2005.

Tradicionalmente, las cámaras y organismos empresariales han desempeñado un papel importante en el desarrollo de las empresas mexicanas, fundamentalmente en las de menor tamaño, ya que son las que requieren mayores apoyos para desarrollarse exitosamente. Como dato adicional, a continuación se presenta una estadística que refleja el interés que el empresario PyME muestra ante estos organismos empresariales:

Afiliación de PyMEs a Cámaras y Organismos Empresariales
(Respuestas más representativas)

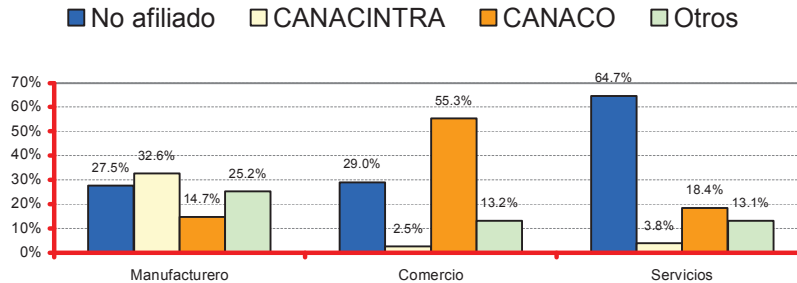


Figura 6.117

Fuente: Encuesta
Observatorio PyME 2002
Comisión Intersecretarial de
Política Industrial –
Secretaría de Economía.

En primer lugar, es de destacar que de las PyMEs que si están afiliadas a alguna cámara u organismo empresarial, la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) y la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) son las que más figuran, en el sector manufacturero y de comercio respectivamente. También es posible observar que para los sectores manufacturero y comercio, casi una de cada tres empresas no está afiliada a algún organismo empresarial, y en el caso del sector servicios la participación de los organismos empresariales es más reducida pues según esta encuesta, dos de cada tres empresas no están representadas.

Por su parte las **Asociaciones Empresariales** son agrupaciones de empresas que ofrecen productos y servicios pertenecientes a una misma actividad económica. Las Asociaciones Empresariales buscan incorporar o asociar empresas que comparten características específicas de un sector productivo.

Una Asociación Empresarial se fundamenta en la cooperación empresarial entre los socios; ésta puede considerarse como una empresa integradora productiva. Son un conjunto de empresas asociadas u organizadas para un mismo fin, es una persona jurídica formada por los asociados. Los socios de estos organismos empresariales reciben ciertos beneficios, dependiendo de la asociación, para el desarrollo de sus empresas. Como se ha mencionado, una Asociación Empresarial ofrece beneficios a los socios que la integran; adicionalmente a estos, cuando se habla de asociaciones amplias entre empresas que buscan obtener presencia, e influir en los medios gubernamentales y sociales, la asociación empresarial se enfoca, generalmente, a las siguientes cinco funciones básicas proyectadas hacia el exterior:

Una asociación empresarial puede servir para influir en los miembros de la administración pública para lograr que prevalezcan los intereses de sus miembros.

- Cuando se llegan a negociaciones de índole estrictamente económica y de negocios, una asociación empresarial puede hacer acuerdos rentables en beneficios de sus miembros, dada su escala de influencia.
- La consultoría y capacitación externa negociada a partir de una asociación de empresas es uno de los servicios más benéficos para sus miembros. La ventaja es que ellos pueden contratar un especialista por un precio bajo, mientras que el especialista disfruta la ventaja de acceder a un grupo entero de empresas generándose economías de escala.
- Funcionando como un gremio, una asociación puede hacer arreglos internos entre los miembros, por ejemplo en la conducta, estándares de calidad o imagen (imagen hacia el exterior de unidad gremial).
- La función de un club empresarial en una asociación es proveer de un punto de encuentro para personas con los mismos intereses; beneficiando a los miembros al intercambiar experiencia.

En la República Mexicana, existen diversas Asociaciones Empresariales que agrupan empresas de las más diversas actividades económicas que conforman los diversos sectores económicos de nuestro país. Estas asociaciones agrupan empresas de diversos tamaños, incluyendo a las micro, pequeñas y medianas empresas. Las Asociaciones, al igual que las Cámaras, son organismos empresariales que atienden directamente los intereses y necesidades de las empresas que agrupan; representando sus intereses e influyen en su competitividad y desarrollo.

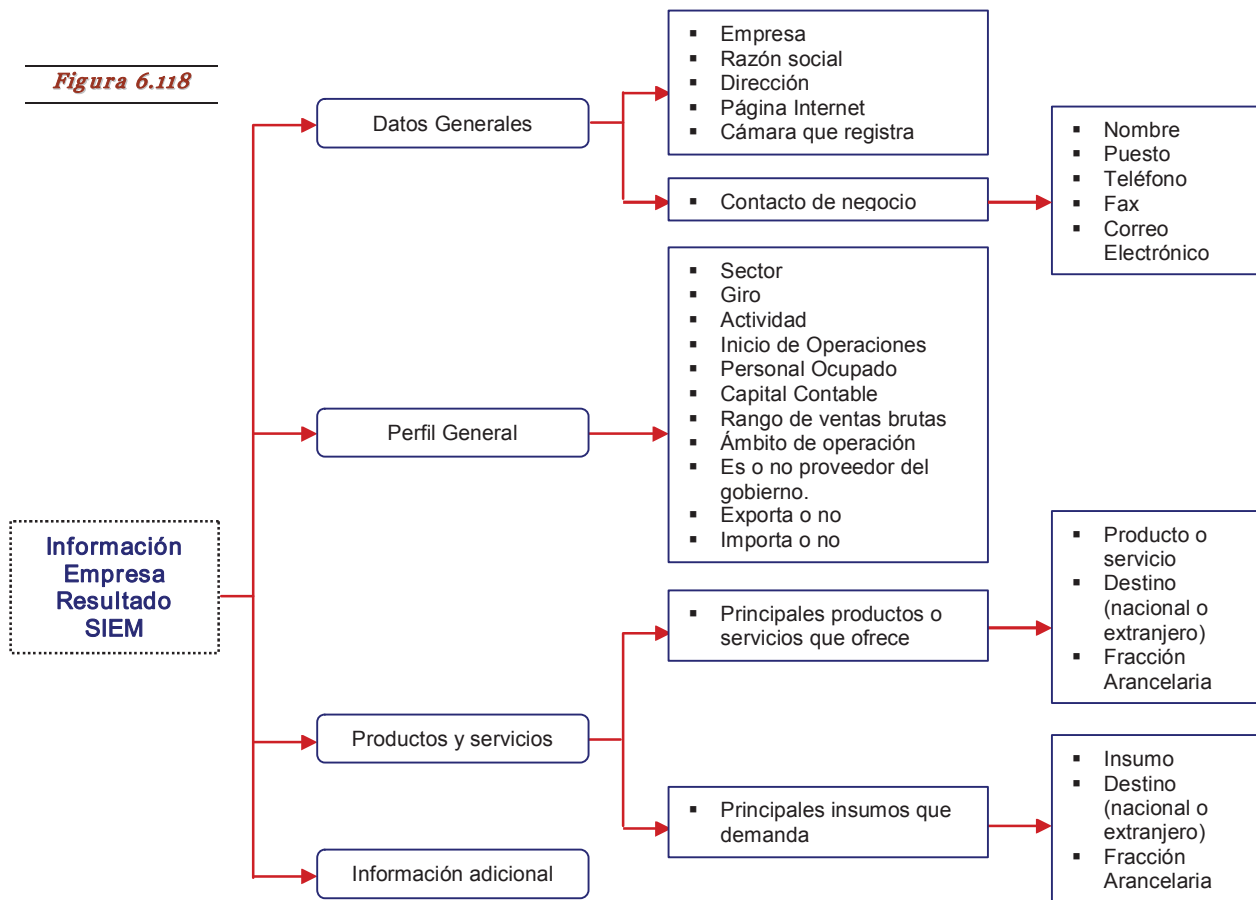


J) FUENTES DE INFORMACIÓN PARA PYMES

La Secretaría de Economía tiene entre sus tareas la de apoyar la competitividad de las empresas, en este sentido, tiene la función de proporcionar información confiable sobre las condiciones de mercado principalmente, lo que permitirá la correcta toma de decisiones y planeación de las mismas, reduciendo las pérdidas comerciales. La Secretaría de Economía ha desarrollado un departamento orientado específicamente a la micro, pequeña y mediana empresa, donde proporciona información en materia de financiamiento, tramitología, oportunidades, mercados, cadenas productivas, exportación, leyes y normatividad, capacitación, asesoría, estadísticas, padrones empresariales, información de los eventos y foros orientados a las PyMEs. Alguno de los sistemas más importantes que tiene integrados la Secretaría de Economía son:

SISTEMAS DE INFORMACIÓN MÁS REPRESENTATIVOS DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA	
Nombre	Descripción
Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).-	<p>Es el padrón empresarial público más grande de México, ya que integra un registro completo de empresas desde una perspectiva pragmática y de promoción, fundamentalmente permite tener acceso a información muy completa de prospectos de proveedores y clientes. El SIEM es la base de datos empresarial del Gobierno Federal que concentra en Internet el giro, las características y la actividad económica de más de medio millón de empresas registradas del sector industrial, comercial y de servicios, así mismo, se exhibe toda la información sobre sus operaciones comerciales e industriales. A través de la Secretaría de Economía y junto con las Cámaras Empresariales, el SIEM promueve la creación de negocios entre empresas mexicanas y extranjeras. Promueve tanto los negocios como los programas de apoyo a sectores y actividades económicas específicas de cada sector productivo.</p> <p>El SIEM es un sistema que permite localizar empresas (proveedores y clientes) a través de distintos criterios a fin de facilitarle la búsqueda al empresario, estos criterios son: Nombre, razón social o razón comercial, Entidad federativa, Tamaño de empresa, Giro, Cámara empresarial. Capital contable, Producto y Cadena productiva.</p>
Sistema de Aprendizaje y Conocimiento (SAC)	<p>Sistema en Internet que permite a la comunidad empresarial obtener información veraz, ágil y oportuna de los cursos de capacitación a nivel ejecutivo impartidos en todo el país, así como de las empresas capacitadoras especializadas. Los objetivos del SAC son proporcionar información actualizada de cursos y programas de capacitación ejecutiva a nivel nacional. Adicionalmente, cuenta con el directorio más completo de instituciones y empresas capacitadoras y con un módulo especial para atender las solicitudes de cursos específicos, a través del cual las empresas e instituciones proveedoras de capacitación conocen la demanda del mercado, y los usuarios aumentan las posibilidades de encontrar los cursos que necesitan.</p>
Portal Contacto PyME	<p>La Secretaría de Economía pone a disposición del sector empresarial mexicano otros sistemas de información en Internet por medio del Portal CONTACTO PyME, el cual es un Sistema de información vía Internet, orientado a difundir información de carácter empresarial, promover oportunidades de negocios y dar a conocer los programas de apoyo existentes que ofrece la secretaría. Dentro de este sistema se agrupan varios sistemas de información, de los que destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía de Trámites para iniciar y operar un negocio. • Guías empresariales. • Guía Contacto PyME. • Sistema Informático de Autodiagnóstico. • Promoción a la Calidad. • Sistema de Evaluación de Indicadores de Competitividad (Benchmarking). • Bolsa de Oportunidades Industriales y Comerciales (Oportunidades de Negocio). • Catálogo de Programas Empresariales. • Programa de Eventos Internacionales. • Expo-México. • Calendario de Ferias y Exposiciones. • Catálogo de Normas Oficiales Mexicanas (NOM's). • Información sobre los Tratados de Libre Comercio que nuestro país ha firmado. • Sistema de Información Comercial (oportunidades de inversión extranjera y comercio exterior). • Balanza Comercial de México con el mundo. • Sistema de Información de Servicios Tecnológicos. • Banco de Información Sectorial. • Sistema de Aprendizaje y Conocimiento. • Sistemas de Tecnología de Producción. • Sistema de Tendencias de Mercado.
Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (SNIIM).-	<p>Es un sistema estratégico de información de mercados orientado a dar transparencia a los procesos de comercialización y distribución de percederos. El SNIIM es la fuente primaria de información de precios al mayoreo y día con día se constituye en una herramienta básica para la acertada toma de decisiones entre los agentes que participan en la cadena producción-comercialización-consumo, interesados en identificar oportunidades de negocio y mejorar la competitividad de sus empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrece información confiable y oportuna sobre el comportamiento de los precios al mayoreo en los mercados nacionales e internacionales de productos agroalimentarios. ▪ Facilita la vinculación directa entre productores y compradores. ▪ Promueve la cultura del uso de información de mercados.

Dado que el SIEM es uno de los sistemas de información más importantes que ofrece la Secretaría de Economía, a continuación se muestra la información que entrega:



Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

Finalmente en materia de instrumentos de información para el desarrollo de estas empresas, fundamentalmente la Secretaría de Economía ha hecho un esfuerzo para establecer distintos foros y eventos orientados a crear nuevos negocios, dar a conocer la oferta de productos y programas de apoyo con los que pueden contar los empresarios PyME y hacer más eficientes y competitivas a las empresas mexicanas y para fortalecer su gestión empresarial, elevando su productividad; tal es el caso de las Semanas Regionales PyME, los Foros PyME en distintas ciudades del país (eventos temáticos) y la Semana Nacional PyME. Así mismo, promueve eventos externos como El Club de PyMEs de Crain s México.

Por su parte la **Secretaría del Trabajo y Previsión Social** presenta el sistema de información denominado **Gúías Técnicas de Autogestión Empresarial**, las cuales proporcionan información básica para que los empresarios puedan por sí mismos diseñar, ejecutar y evaluar programas de capacitación y de mejoramiento de la productividad en los centros de trabajo.

Así mismo, como se mencionó anteriormente, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuenta con un **Directorio de Empresas que Ofrecen Capacitación**, el cual se constituye como un sistema muy importante para las empresas en general en materia de capacitación de las distintas áreas temáticas tanto a nivel operativo como a nivel gerencial. La STPS registra en este directorio, a los agentes capacitadores externos que cumplen con los requisitos establecidos. A través de este sistema la Secretaría del Trabajo y Previsión social presenta la información de los agentes capacitadores externos que se han registrado o actualizado su información durante los últimos tres años.

Este directorio actualmente cuenta con 51, 557 Capacitadores con 343,059 cursos disponibles a nivel nacional (Noviembre del 2005). En el sistema se puede solicitar información especificando la razón social del agente capacitador, se puede buscar por entidad federativa, delegación o municipio, tipo de capacitador (institución Capacitadora o Instructor Independiente), nombre del curso y/o área temática de interés.



Por otro lado, la **Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI)**, que es un órgano técnico de consulta del Gobierno Federal en materia de política industrial y comercio exterior, también tiene estructurado sistemas de información en apoyo al sector empresarial mexicano. Este órgano fue creado con el objeto de coordinar y dar seguimiento a los esfuerzos de las instituciones del Gobierno Federal en materia de apoyo empresarial. Como se revisó anteriormente, la CIPI está integrada por las siguientes dependencias y entidades gubernamentales: Secretaría de Economía, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de la Función Pública, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C., Secretaría de Educación Pública, Nacional Financiera S.N.C., Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Medio Ambiente, y Recursos Naturales, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, Secretaría de Turismo. Actualmente ha conformado dos sistemas de información para apoyar al sector empresarial mexicano:

SISTEMAS DE INFORMACIÓN MÁS REPRESENTATIVOS DE COMISIÓN INTERSECRETARIAL DE POLÍTICA INDUSTRIAL (CIPI)	
Nombre	Descripción
Inventario de Programas, Fondos, Acciones e Instrumentos de Apoyo a las Empresas	<p>Este inventario tiene como objetivo facilitar a las empresas el conocimiento de los productos y servicios que los Gobiernos Federal y Estatal ofrecen a través de las 12 dependencias que integran la CIPI.</p> <p>El inventario presenta información detallada de cada programa de apoyo diseñados para mejorar y fortalecer la competitividad de las empresas, puede ser consultado por área empresarial o por institución responsable.</p> <p>Se pueden encontrar productos financieros, servicios de consultoría y capacitación, programas de información y asesoría, apoyos a proyectos productivos, otros sistemas de información, etc.</p>
Banco de Datos de Consultores (BDC)	<p>Este Banco de Datos de Consultores (BDC) fue creado con la finalidad de conformar una base de datos única de los consultores externos contratados por los programas del Gobierno Federal que otorgan servicios o apoyos en consultoría y/o asistencia técnica.</p> <p>Esta base de datos proporciona información de profesionales que ofrecen servicios en materia de capacitación, consultoría, investigación, servicios analíticos, información, gestoría, entre otros; así mismo, pueden localizarse por temas específicos, entidades federativas y programas. La búsqueda en el sistema puede hacerse por oferente, tema, subtema, servicios, entidad federativa o programa.</p> <p>Los profesionales que integran esta base de datos, se registran a través de los responsables de los programas del gobierno federal para que se registre en el BDC la información correspondiente. Los programas del Gobierno Federal que registran sus consultores en el BDC son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RED CETRO-CRECE de la Secretaría de Economía(SE) • Programa para establecer un Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO-9000 de la Secretaría de Economía (SE) • Comité Nacional de Productividad e Innovación, A.C. (COMPITE) de la Secretaría de Economía (SE) • Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) • Programa de Asistencia Técnica de BANCOMEXT • Nacional Financiera, S.N.C. • Programa Integral de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (PIAPYME), de la Secretaría de Economía y la Comisión Europea_ <p>Así mismo este sistema cuenta con un buzón de problemas empresariales.</p>

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI).

Las dependencias de gobierno también han hecho un esfuerzo por integrar sistemas informativos a los cuales pueda tener acceso el empresario. Ejemplo de ello, es el ***Sistema de Información Económica Geográfica y Estadística (SIEGE)***, integrado por la **Secretaría de Desarrollo Económico** del Distrito Federal con la finalidad de propiciar la eficiencia y coordinación del proceso interno de toma de decisiones y proporcionar a la ciudadanía un instrumento tecnológico que contribuya a encontrar las mejores opciones para quienes pretenden o llevan a cabo actividades de producción, distribución o comercialización de bienes y servicios en esta entidad federativa.

El SIEGE consta con un módulo económico, un módulo geográfico y un módulo estadístico que permiten:

- Analizar y obtener de forma racional y tecnicada los nichos de mercado y la factibilidad comercial que favorecerían su inversión.
- Encontrar a nivel de Delegación y Colonia, los potenciales socios, distribuidores, o clientes finales para los productos o servicios que pretende producir y comercializar; encontrar los nombres, direcciones y teléfonos de los prospectos de proveedores y clientes.
- Aproximarse a la oferta inmobiliaria para seleccionar los locales o establecimientos en donde podría establecerse y determinar si en las localizaciones seleccionadas es permitida la actividad de la empresa o negocio que desea establecer.



El SIEGE funciona en las redes de cómputo locales de la propia Secretaría, en los Centros de Vinculación Empresarial de las delegaciones del Distrito Federal, y en servidores de algunas instituciones.

La **Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)** cuenta con el **Sistema de Información de Proyectos Científicos y Tecnológicos en el Área Ambiental, SICTA**, que promueve de manera importante la vinculación entre empresa e investigadores en los temas competencia de la SEMARNAT. El sistema contiene una base de datos con diversa información sobre proyectos de investigación, básica y tecnológica, en materia ambiental y de recursos naturales,

Por otra parte, los principales sistemas de información que ofrece el **Banco de Comercio Exterior** son:

- Portal BANCOMEXT.- Es un sitio institucional en Internet con el propósito de brindar información para contribuir al desarrollo de la competitividad de las empresas mexicanas.
- Exportanet.- es un sistema en línea y tiempo real que ofrece información de inteligencia comercial para empresas exportadoras o con interés de incursionar en los mercados internacionales.
- Bolsa de Trabajo.- BANCOMEXT en alianza con Laborum.com crearon una bolsa de trabajo especializada en negocios internacionales, en la que las empresas que requieren recursos humanos calificados puedan registrar su solicitud.

Así mismo, en las cámaras empresariales, quienes dan representatividad, defienden y promueven la actividad de sus afiliados, parte de sus servicios está orientado en sistemas informativos para sus afiliados a fin de proporcionarles información a través de medios impresos y electrónicos dentro de los que destaca: el padrón de socios, síntesis informativas, boletines, revistas, sistemas de información regional, sistemas de información de oportunidades de negocios, sistemas de Información de proveedores y compradores.

Por otra parte cabe mencionar que una de las principales fuentes de información a disposición de la ciudadanía en general, y por ende de las empresas, es el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). En su sistema se encuentra información tanto estadística (Estadísticas sociodemográficas, económicas, ambientales, ciencia y tecnología) como geográfica. En cuanto a la información estadística, cuenta con diversos sistemas, dentro de los que destacan el Banco de Información Económica, Sistema Municipal de Base de Datos (SIMBAD), Sistema de Regiones Socioeconómicas de México. Así mismo proporciona la información completa de los distintos censos que lleva a cabo, destacando los censos económicos.

Pese a los esfuerzos para estructurar y publicar información útil para el sector empresarial mexicano por parte de las secretarías y dependencias de gobierno, las cámaras, asociaciones y agrupaciones empresariales, instituciones públicas y privadas, entre otras, la realidad es que esta información no llega al empresario PyME, primeramente porque no en toda la República Mexicana se cuentan con sistemas de información formalmente estructurados y accesibles para los empresarios; por otra parte, en donde si existen estos sistemas, difícilmente el empresario considera y utiliza la información, debido fundamentalmente al desconocimiento de su existencia ya que no se tienen programas formales para promocionar estos servicios, ni centros específicos que operen eficientemente en donde pueda acudir el empresario para tener acceso a la información y ser asesorado para el mejor uso de ésta; y porque no todas las empresas de nuestro país se encuentran afiliadas a organizaciones donde puedan disponer de este tipo de información.

En este mismo sentido, principalmente las micro y pequeñas empresas en nuestro país, no disponen de medios y de tiempo para buscar la información que necesitan para la toma de decisiones, como lo expresa Coordinación General del Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE) con base en sus estudios y servicios prestados a lo largo de los años. Por lo anterior, resulta necesario mejorar los canales de difusión de la información que cuenta actualmente nuestro país, la calidad de la misma y la infraestructura con la que se transmite, a fin de que el sector empresarial, especialmente el PyME, pueda acceder a información, fundamentalmente de mercados y tendencias, que apoyen la toma de decisiones para orientar el rumbo de su empresa. Con esto las empresas podrán contar con herramientas adecuadas para aprovechar las oportunidades de negocios que el entorno les presenta.

Como se ha mencionado, si las empresas no cuentan con información y orientación oportuna, esto repercute en su capacidad de gestión y penetración de mercados al no tener una visión completa del entorno en el que operan y la competencia a la que se enfrentan; y por lo tanto, reduce las probabilidades de que éstas sobrevivan en el mercado, disminuyendo sus márgenes de ganancia y limitando sus capacidades de crecimiento.



Finalmente, cabe mencionar que el sector empresarial mexicano, también dispone de otras fuentes de información de gran valía por su accesibilidad, como lo son las revistas especializadas de distribución local, regional y nacional, boletines, libros, publicaciones en materia de negocios y de temas empresariales, periódicos, congresos, convenciones, ferias, entre otros medios, que pueden apoyar significativamente el desempeño de las organizaciones. Así mismo, en la actualidad el Internet representa una fuente potencial de información por su carácter global y por la diversidad de temas de interés que pueden encontrarse en la red.

VI.1.2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia es un factor de suma importancia para una empresa, pues los programas y planeas de marketing deben de considerarla para su efectivo desarrollo. Como se revisó anteriormente, la competencia está constituida por empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo los mismos o similares productos o servicios. Las empresas tratan de llegar a los clientes meta actuando paralelamente con otras empresas, estableciéndose una disputa o contienda sobre su mercado meta.

En el caso la UEN Capacitación de NCM, dada su naturaleza, la situación que actualmente vive y la necesidad que tiene de conocer más del mercado al que atiende y en el que se encuentra inmersa. El análisis de la competencia se realizará principalmente a nivel producto; considerando en primera instancia el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario” (producto de capacitación más representativo de la empresa). Sin embargo, también se consideraran aspectos de los competidores en general; es decir, se analizará la competencia a nivel empresa.

A) IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia consistirá principalmente en un estudio cualitativo, basado en información, que pretende identificar y evaluar tanto las empresas que en determinado momento rivalizan con NCM en el mercado de la capacitación a PyMEs, como los productos de capacitación que compiten directamente con la oferta que actualmente tiene definida de manera formal esta empresa. Para ello, a continuación se presentan las consideraciones generales de la investigación y los resultados de la misma.

Consideraciones Generales

Para llevar a cabo la identificación y evaluación de la competencia, resulta necesario acotar la investigación de acuerdo con los requerimientos del presente trabajo. Cabe aclarar que el alcance de este proyecto de investigación será limitado, ya que la empresa en estudio no tiene la posibilidad de destinar los recursos necesarios para llevar a cabo una investigación más profunda; así mismo, no es necesaria para los fines que se persiguen.

El **objetivo** de esta investigación es obtener información para aclarar la verdadera naturaleza de la competencia que enfrente NCM en materia de capacitación de PyMEs y con ello generar soluciones o ideas nuevas que se verán reflejadas en los objetivos y estrategias del plan de marketing que será desarrollado posteriormente (**investigación exploratoria**).

Esta será una *investigación de carácter cualitativo* que pretende identificar el tipo de competencia a la cual se enfrenta NCM, tanto a nivel de características o atributos de las empresas oferentes, como a nivel de los productos que compiten directamente con los productos de capacitación de NCM; así mismo, se pretende identificar el papel que desempeña la competencia, para definir cuál será la posición de la UEN Capacitación en el mercado en relación a sus competidores.

Se utilizarán **fuentes secundarias de información**; es decir, se recabará información y datos ya existentes de diversas fuentes públicas, debido a su bajo costo y su disponibilidad. La información que se utilizará fue recabada por otras instituciones para otros fines y que es posible acceder a ella por su carácter público.

Las fuentes utilizadas serán: revistas especializadas, guías de capacitación empresarial, Internet (buscadores especializados de capacitación y directorios empresariales), sistemas de información de la Secretaría de Economía y Secretaría del Trabajo y Previsión Social, información resultante de foros especializados en capacitación y foros especializados en la PyME, y la sección amarilla.

Para fines de esta investigación, de la gama de competidores reales y potenciales, actuales y latentes, a los que se enfrenta esta empresa; algunos competidores serán identificados, seleccionados y evaluados bajo las siguientes consideraciones:



**INVESTIGACIÓN DE LA COMPETENCIA - CONSIDERACIONES
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO CAPACITACIÓN**

Etapas	Consideraciones Generales
Identificación de competidores	<p>Se considerará como competencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones que compiten directamente con NCM en materia de capacitación, empresas que compartan la misma naturaleza, como empresa del sector privado que imparte cursos, conferencias, talleres, etc. (no instituciones educativas, no cámaras ni asociaciones empresariales, ni instancias gubernamentales). • Empresas que capaciten en temas en los que NCM también capacita, tanto a nivel gerencial como operativo; considerando principalmente los cursos "Planeación PyME Metodología del Empresario" y "Productividad para PyMEs con las 5S", y la conferencia "Los 10 Pasos para Planear en tu Empresa e Incrementar sus Utilidades" (productos de capacitación que la empresa tiene formalmente definidos y que ofrece al público en general). • Empresas que satisfacen la misma necesidad en materia de capacitación; ya que bajo este concepto es posible identificar un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales. • Empresas que generan la misma clase de productos de capacitación (ofertas similares) y cuya orientación sea a atender principalmente a la micro, pequeña y mediana empresa (PyME) de nuestro país. • Competidores potenciales que podrían ofrecer nuevas o distintas formas de capacitar empresas en las mismas necesidades. • Empresas cuyo centro de operación esté ubicado en la Ciudad de México o en las principales ciudades del país.
Selección de competidores	<p>Se seleccionarán algunas de las empresas de capacitación que tengan mayor presencia en canales de promoción, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas con presencia en revistas especializadas como ENTREPRENEUR y MICROEMPRESA MEXICANA, entre otras. • Empresas con presencia en Internet, a través de buscadores especializados de capacitación como SEMINARIOS.COM.MX, entre otros. • Empresas con presencia en Internet, a través de directorios empresariales reconocidos como DIRECTORIO.COM.MX, entre otros. • Empresas registradas en catálogos de capacitación reconocidos como la GUÍA DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL (www.korsus.com.mx). • Empresas con presencia en el SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM) y el SISTEMA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO (SAC), los cuales son sistemas en Internet de la SECRETARÍA DE ECONOMÍA. • Empresas que sean recomendadas por instancias gubernamentales, como la SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, a través de su DIRECTORIO DE EMPRESAS QUE OFRECEN CAPACITACIÓN (Base de Datos de Agentes Capacitadores Registrados). • Empresas que hayan participado en foros especializados en materia de capacitación, como EXPOCAPACITATE. • Empresas que hayan participado como expositores de capacitación en foros especializados en la micro, pequeña y mediana empresa, como la SEMANA PYME. • Empresas que tengan presencia en la SECCIÓN AMARILLA.
Evaluación de competidores	<p>De las empresas seleccionadas, se tratará de evaluar aspectos relacionados con la función de marketing, respecto a su oferta de capacitación, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A NIVEL PRODUCTO ESPECÍFICO: título de la capacitación; tipo de capacitación; objetivo de la capacitación; contenido temático de la capacitación; perfil del participante (a quién está dirigido); duración, fecha y horario de la capacitación; sede de capacitación (lugar de impartición); cupo (número de participantes); atributos que incluye la capacitación; validez oficial; precio de la capacitación; descuentos, promociones y garantías; formas, condiciones de pago y política de cancelación; tipo de inscripción; instructor. • A NIVEL EMPRESA EN GENERAL: nombre de la empresa oferente; descripción de la empresa; filosofía (misión, visión, valores y principios); experiencia; tipos de capacitación que ofrecen; productos de capacitación ofertados (áreas temáticas generales y número de recursos, por tipo de capacitación); plazas atendidas (representatividad); clientes; reconocimiento institucional; dirección; teléfono; contacto; página de Internet; correo electrónico.

Fuente: elaboración propia.

Resultados de la Investigación

Cabe mencionar que en primera instancia, no se identifica una fuente de información que con claridad permita conocer el mercado de capacitación a PyMEs. No es posible conocer a profundidad que cantidad de empresas de capacitación están orientadas específicamente a atender a las micro, pequeñas y medianas empresas, ni cuales son sus principales características.

Con la investigación, se identificó que existe gran cantidad de empresas, tanto en la Ciudad de México como en toda la República Mexicana, que se dedican a la capacitación del personal de las empresas.



Un gran número de organizaciones ofrecen cursos, conferencias, talleres, seminarios, diplomados, y otros productos de capacitación, que atienden diversas áreas funcionales de las empresas (administración, recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, comercialización y ventas, y tecnología de información).

Sin embargo, la gran mayoría de las empresas de capacitación estudiadas, atienden a las empresas en general; es decir, su oferta de mercado no hace distinción entre micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, se observa que su oferta no está dirigida ni segmentada por tamaño de empresa. En este sentido, se identifica que actualmente muchas empresas de capacitación tienen mayor interés por atender a empresas de mayor tamaño, pese al gran mercado que representa la PyME. Con base en la investigación, se puede decir que la competencia entre empresas capacitadoras, sin distinguir el tamaño de las empresas que atienden, es fuerte; resulta un mercado altamente competitivo.

Empresas de capacitación si existen y en gran magnitud; por ello, el conocimiento de ellas (identificación y evaluación) resulta accesible. Pero empresas que explícitamente estén orientadas cien por ciento a capacitar a la micro, pequeña y mediana empresa, no son tan fáciles de identificar ni mucho menos de evaluar.

En este contexto, únicamente con la finalidad de tener un panorama de lo que está ocurriendo en el mercado de la capacitación, a continuación se presentan algunos rasgos que caracterizan a la mayoría de las organizaciones que se dedican a la capacitación de empresas en lo general (sin distinguir el tamaño de la empresa atendida), que fueron identificadas en el proceso de esta investigación:

- Considerando este espectro amplio de empresas de capacitación, se identificó que existe una tendencia a la especialización en temas que corresponden a determinada área funcional de las empresas; las empresas se están volviendo especialistas de temas específicos y están evitando ofrecer productos de capacitación para todas las áreas funcionales.

En esta investigación, temas relacionados con las áreas de administración, recursos humanos y comercialización y ventas, son los que con mayor frecuencia se identificaron en las ofertas de mercado de las distintas organizaciones que se dedican a la capacitación de las empresas en general.

- En cuanto al nivel funcional de los participantes a los que atienden, se identifica en lo general que la capacitación de las empresas oferentes está dirigida a personas que ocupan tanto cargos gerenciales como operativos, dependiendo de los temas que imparten; las empresas en general tienen cursos que atienden estos dos niveles. Si existen varias empresas que se especializan solamente en la atención temas a nivel ejecutivo (directivo); pero no se identificó un número significativo de empresas que explícitamente se orienten a atender temas tan solo a nivel operativo.
- Lo que respecta a los foros en los que desarrollan la capacitación, se identifica que las empresas ofrecen capacitación abierta como cerrada. Por una parte, las empresas capacitadoras convocan a participantes de diversas empresas y los capacitan en un mismo foro y al mismo tiempo, ya sea en instalaciones propias de la empresa capacitadora o bien en alguna sede establecida por ésta, generalmente hoteles. También la mayoría de las empresas ofrecen capacitación cerrada; es decir, capacitan exclusivamente al personal de una empresa en específico adaptando el curso a sus características y necesidades.
- También se identificó que existe una tendencia cada vez más marcada de empresas que ofrecen no tan solo capacitación presencial, sino capacitación a distancia. Este tipo de capacitación también es conocida como “*e-learning*”, el cual es un tipo de enseñanza *on line* accesible en un *formato sincrónico* (tiempo real, con un instructor) o *asincrónico* (auto-administrado). Se trata de un conjunto de actividades en red, que hacen posible la *actualización* constante de *habilidades* y el aprendizaje permanente de nuevas prácticas gracias al uso de computadoras interconectadas entre sí, vía Internet. El *e-learning* proporciona una herramienta muy útil tanto para la formación individual como para la profesional. No está limitado a la mera instrucción como el CBT (aprendizaje mediado por computadoras), sino que va mucho más allá que el entrenamiento, incluyendo la distribución de información y las herramientas que mejoran la presentación.

Cabe mencionar que cada vez es mayor el número de empresas de capacitación que ofrecen esta práctica educativa, debido a las ventajas que confiere, entre las que destacan:

- Cualitativos: reducción de costos directos y eliminación de costos indirectos; herramienta global que confiere disponibilidad (capacitación en su lugar y en su tiempo a través de Internet); mayor alcance (capacita simultáneamente una cantidad ilimitada de personas); productividad, eficiencia y calidad que ofrece a los participantes (conocimiento y habilidades); es altamente escalable (las soluciones de *e-learning* pueden dirigirse desde 10 participantes a 100 o inclusive a 100,000 con solo un pequeño aumento de los costos).



- Colaborativos: contenidos personalizados para cada participante o grupo de trabajo, según necesidades de capacitación; hace la formación más colaborativa y social (intercambio información, comentarios y experiencia con otros participantes en línea).
- Pedagógicos: disminuye el tiempo entre el aprendizaje y la aplicación de lo aprendido (dinámica del e-learning); permite medir y evaluar con mayor precisión el proceso y los resultados (seguimiento progreso de participantes y comparación individual-grupal); traslada, expande y transfiere el conocimiento de expertos hacia todos los miembros.

De manera más específica, respecto al e-learning, se identifica una práctica educativa en la cual las tecnologías *Web* intervienen en alguna, varias o todas las partes del proceso de generación de conocimiento; aunque también varias empresas se ven en la necesidad de recurrir a combinaciones de formatos sincrónicos (tiempo real, con un instructor), asincrónicos (auto-administrado) e incluso presenciales, para aportar distintos recursos que permitan lograr la efectividad de la capacitación. Aunque los elementos centrales del e-learning son fácilmente identificables, la diferencia entre las empresas de capacitación que lo ofrecen es muy grande. No todos ellos brindan instrucción vía expertos, ni disponen de una plataforma multimedia, elementos definitorios de una solución de e-learning de próxima generación. En rigor, la mayoría de las empresas de e-learning aún ofrece soluciones de primera generación basadas en textos (llamadas e-reading), con un mínimo componente visual.

- Derivado de la investigación, destaca el hecho de que es común encontrar empresas de capacitación que ofrecen sus servicios respaldados por una validez oficial, fundamentalmente derivado de su certificación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) del Gobierno de la República. Así mismo, los instructores cuentan con algún tipo de certificación, destacando la certificación bajo la norma técnica de competencia laboral en el diseño e impartición de cursos de capacitación de CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral).
- Se identifica que la mayoría de las empresa estudiadas, a parte de ofrecer cursos, seminarios, talleres, conferencias e inclusive diplomados, también ofrecen otros productos de capacitación, de los que destacan: libros (impresos y digitales), videos y DVD's, audio, guías empresariales, manuales de capacitación, CD's interactivos, software o programas en materia de capacitación (comerciales o diseñados por la empresa), membresías, paquetes de capacitación, artículos, boletines informativos y publicaciones (impresos y electrónicos), clubes empresariales (enlaces de aprendizaje y negocio), foros de discusión, servicios de biblioteca virtual, eventos de actualización, servicios de capacitación en línea (vía Internet), entre otros.
- Se identifica que en muchas empresas de capacitación, el común denominador en cuanto a lo que incluye la capacitación presencial es: manual del participante o material impreso y diploma. Ahora bien, dependiendo del tipo de la capacitación se presenta un comportamiento diverso en cuanto a los atributos que incluye esta. Por ejemplo, en el caso específicamente de la capacitación presencial abierta, para eventos que tienen una duración de 5 o menos horas, en el mercado, adicionalmente al material impreso y el diploma, se ofrece servicio de café y refrigerios (coffee break) mientras dura la capacitación; en el caso de cursos que duran más de 5 horas, por lo general, adicionalmente a lo citado, también se ofrece comida.

Es importante destacar que muchas empresas seccionan sus cursos largos en sesiones más cortas para impartirse en más días, evitando así el incluir comida como parte del evento. También se identifica que en cursos que duran más de 16 hrs., independientemente de que se imparta en sesiones de más de 5 horas al día, la gran mayoría de las empresas, como parte de la capacitación, no incluye comida y en ocasiones tampoco servicio de café y refrigerios. Otras empresas ofrecen cuotas preferenciales en estacionamiento.

Todo lo anterior depende mucho de la logística de la empresa, fundamentalmente en cuanto a si la capacitación se imparte en instalaciones propias o bien en algún otro lugar ajeno a la empresa, que ésta elige como sede, ya que impacta directamente en los costos del evento. Así mismo, también depende de la demanda que tenga la empresa, pues existen empresas que cuentan con instalaciones propias, lo cual les da libertad para incluir más cosas y sin embargo, no ofrecen más que material y diploma independientemente de la duración de la capacitación, debido a la gran cantidad de clientes que tienen, pues no requieren diferenciarse.

- En cuanto a los precios, éstos presentan variaciones importantes de una empresa a otra independientemente de que sean productos de capacitación con atributos (características y beneficios) similares. En términos generales, se identifica que la capacitación en temas a nivel gerencial, presenta mayor precio que la capacitación operativa. Por otro lado, se identifica que el precio de la capacitación está definido en función del tiempo que dura ésta; es decir, a mayor duración de los cursos, talleres, seminarios, etc., representa un precio mayor. Así mismo, el precio depende en gran medida de lo que incluya la capacitación.

Por lo anterior, se puede decir que en el mercado de la capacitación, a diferencia de otros mercados, no existe un precio que prevalezca y que represente un común denominador, para determinado producto; aunque si se identifica un rango específico de precios.

- La competencia, en materia de capacitación en general, se está tratando de diferenciar añadiendo más beneficios; hay empresas que se están tratando de posicionar por los beneficios diferenciados que ofrece, no tanto por el precio u otros factores.



- Respecto a las formas de pago, el depósito bancario es la forma más utilizada por las empresas de capacitación, de las empresas estudiadas son pocas las que aceptan el pago con tarjeta de crédito. En cuanto a descuentos y promociones, el común denominador en las empresas capacitadoras es ofrecer un descuento, no mayor al 10 por ciento, sobre el precio de lista si se paga anticipadamente; otra promoción que destaca es el aceptar la participación de 3 personas por el precio de 2, algunas otras empresas ofrecen descuentos grupales. Realmente no se identifican muchas promociones en el mercado de la capacitación que se vinculen directamente con un evento, pero si en cuanto a paquetes de capacitación y membresías.
- En cuanto a promoción, resulta difícil de evaluar ya que es un aspecto altamente confidencial entre las empresas, y porque para fines de esta investigación, se definieron los medios que serían utilizados para conocer la competencia (revistas especializadas, guías empresariales, Internet - buscadores especializados de capacitación y directorios, sistemas de información de la Secretaría de Economía y Secretaría del Trabajo y Previsión Social, información resultante de foros especializados en capacitación y foros especializados en la PyME, y la sección amarilla).

Sin embargo, lo que si puede decirse, es que se identificaron varias empresas que tienen presencia en más de dos de los medios antes citados; lo cual permite inferir que una de las estrategias de promoción de estas empresas es inundar medios, tener presencia, principalmente en los medios que resultan de bajo costo, que tienen carácter público y que están respaldados por otra institución que tiene mayor influencia y dispone de los canales para acercarse a las empresas.

- Otro aspecto que se identificó en el proceso de esta investigación, es que las empresas que presumen de mayor éxito y que presentan mayor número de clientes, son las que tienen mayor representatividad en el país. Son pocas las empresas de éxito que operan nada más en la Cd. de México; gran parte de las empresas que se estudiaron tienen presencia en otras entidades federativas, destacando los estados de Guadalajara y Monterrey.

La información presentada anteriormente, corresponde a los rasgos más representativos de empresas que se dedican a la capacitación en lo general, sin estar orientadas propiamente a atender las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs); es decir, la información se derivó de investigar empresas que no manifestaran explícitamente su interés de atender empresas de menor tamaño, al contrario de lo que ocurre con la empresa en estudio, cuya orientación hacia las PyMEs es su principal carta de presentación.

Si se considera únicamente el Sistema de Aprendizaje y Conocimiento (SAC) que ofrece la Secretaría de Economía, el cual como se revisó anteriormente, es un sistema administrador de capacitación en Internet, que ofrece información de cursos y programas de capacitación a nivel nacional y que reúne el directorio más completo de instituciones y empresas capacitadoras especializadas, se puede obtener información importante que aclara el panorama del mercado de la capacitación en México. Cabe mencionar que esta fuente, a diciembre del 2005, tenía registrados más de 1500 oferentes de capacitación y un número superior a los 3500 cursos. Este sistema agrupa estos recursos de capacitación considerando los oferentes que pueden ser tanto instituciones educativas como empresas de capacitación; los cursos los agrupa en las siguientes áreas temáticas: administración, calidad, comercio exterior, computación, contaduría y finanzas, derecho, desarrollo de directivos, diseño, economía y entorno empresarial, estadística, idiomas, marketing, negocios, producción, recursos humanos, seguridad, teleinformática y comunicaciones, y ventas.

Para fines de esta investigación, se presentará de manera puntual la información más relevante que se deriva de este sistema, en materia tanto de empresas capacitadoras como de cursos de capacitación; a nivel nacional. A continuación se muestra la participación que tienen las empresas especializadas en capacitación:

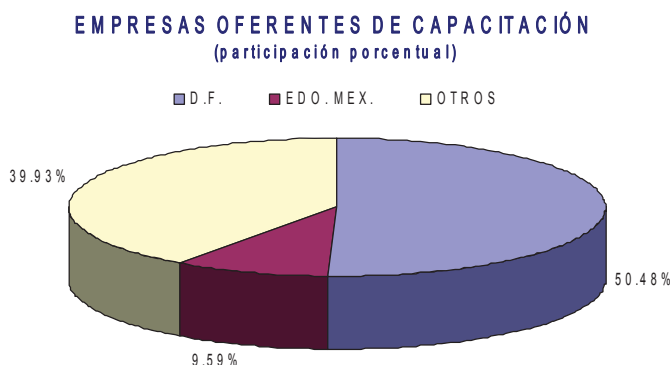
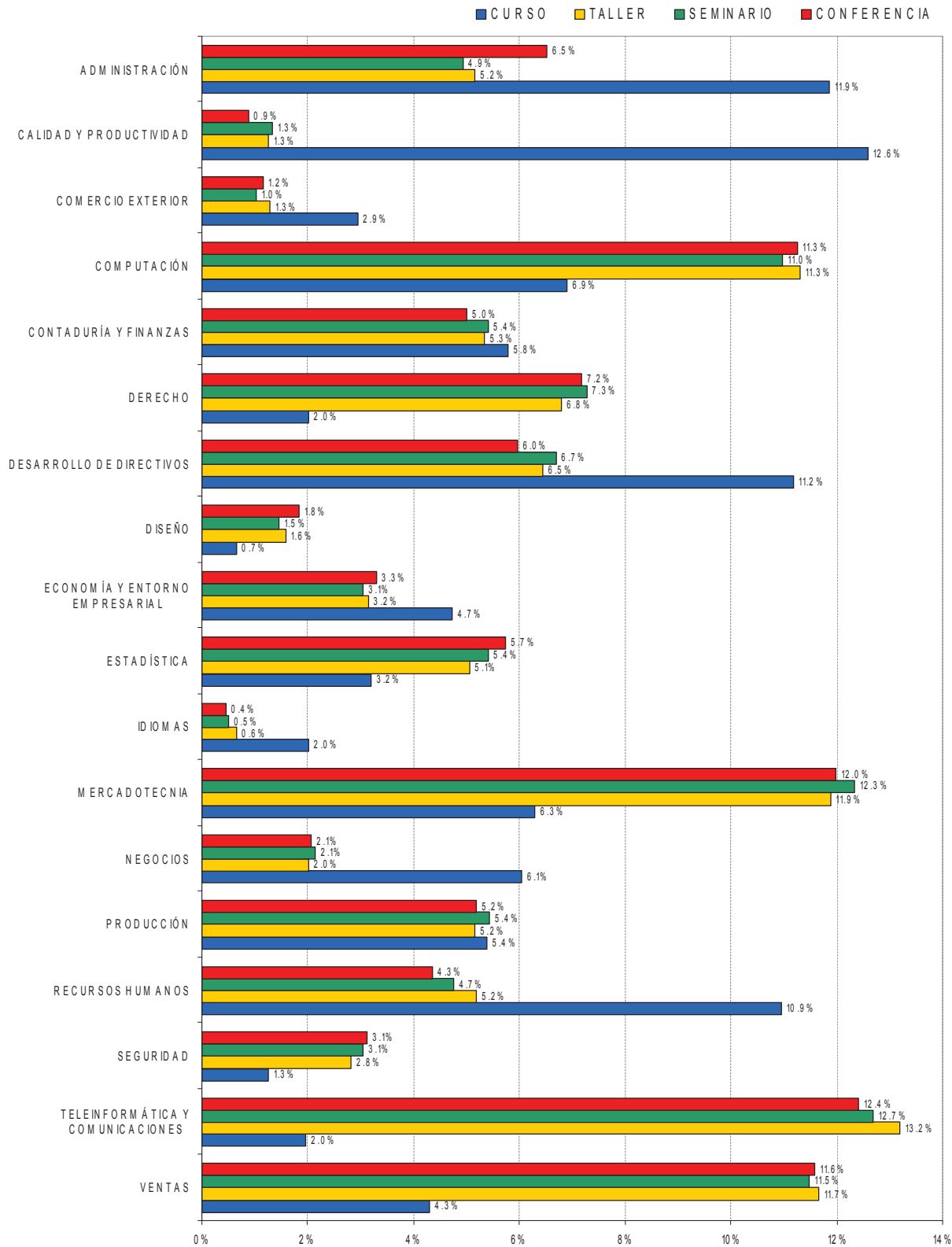


Figura 6.119

Fuente: SAC – Secretaría de Economía. Enero 2005.

**EMPRESAS OFERENTES DE CAPACITACIÓN
POR ÁREA TEMÁTICA Y TIPO DE CAPACITACIÓN**
(participación porcentual)

Figura 6.120



Fuente: SAC – Secretaría de Economía. Enero 2005.



Lo que respecta a la oferta de productos de capacitación, los resultados se muestran a continuación:

OFERTA DE CAPACITACIÓN

OFERTA DE CAPACITACIÓN EN GENERAL (participación porcentual)

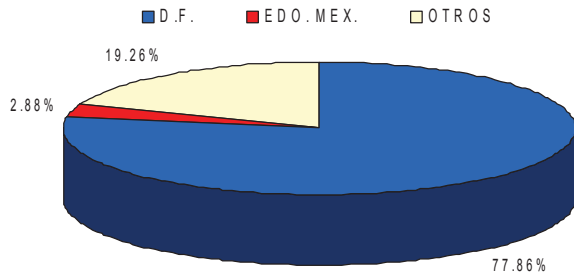


Figura 6.121

OFERTA DE CAPACITACIÓN - REPÚBLICA MEXICANA POR TIPO DE CAPACITACIÓN (participación porcentual)

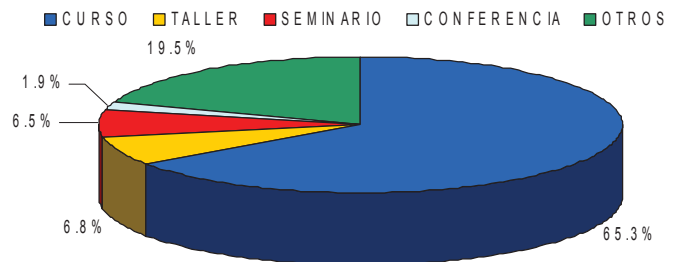


Figura 6.122

OFERTA DE CAPACITACIÓN - DISTRITO FEDERAL POR TIPO DE CAPACITACIÓN (participación porcentual)

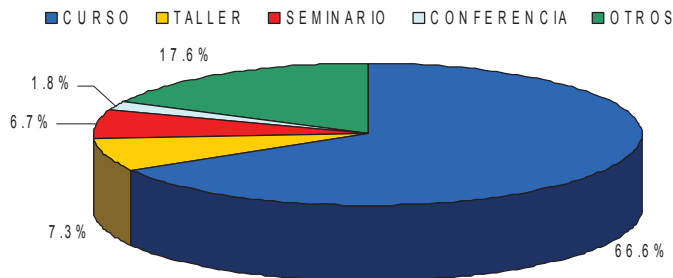


Figura 6.123

OFERTA DE CAPACITACIÓN - ESTADO DE MÉXICO POR TIPO DE CAPACITACIÓN (participación porcentual)

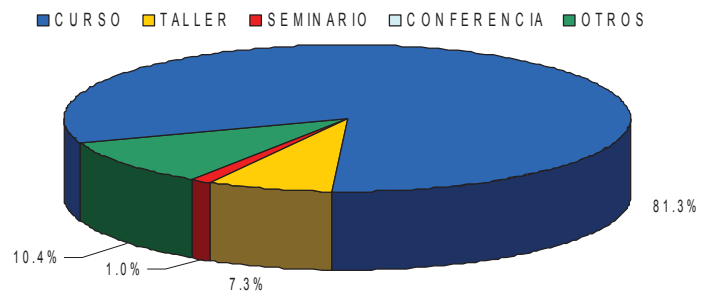


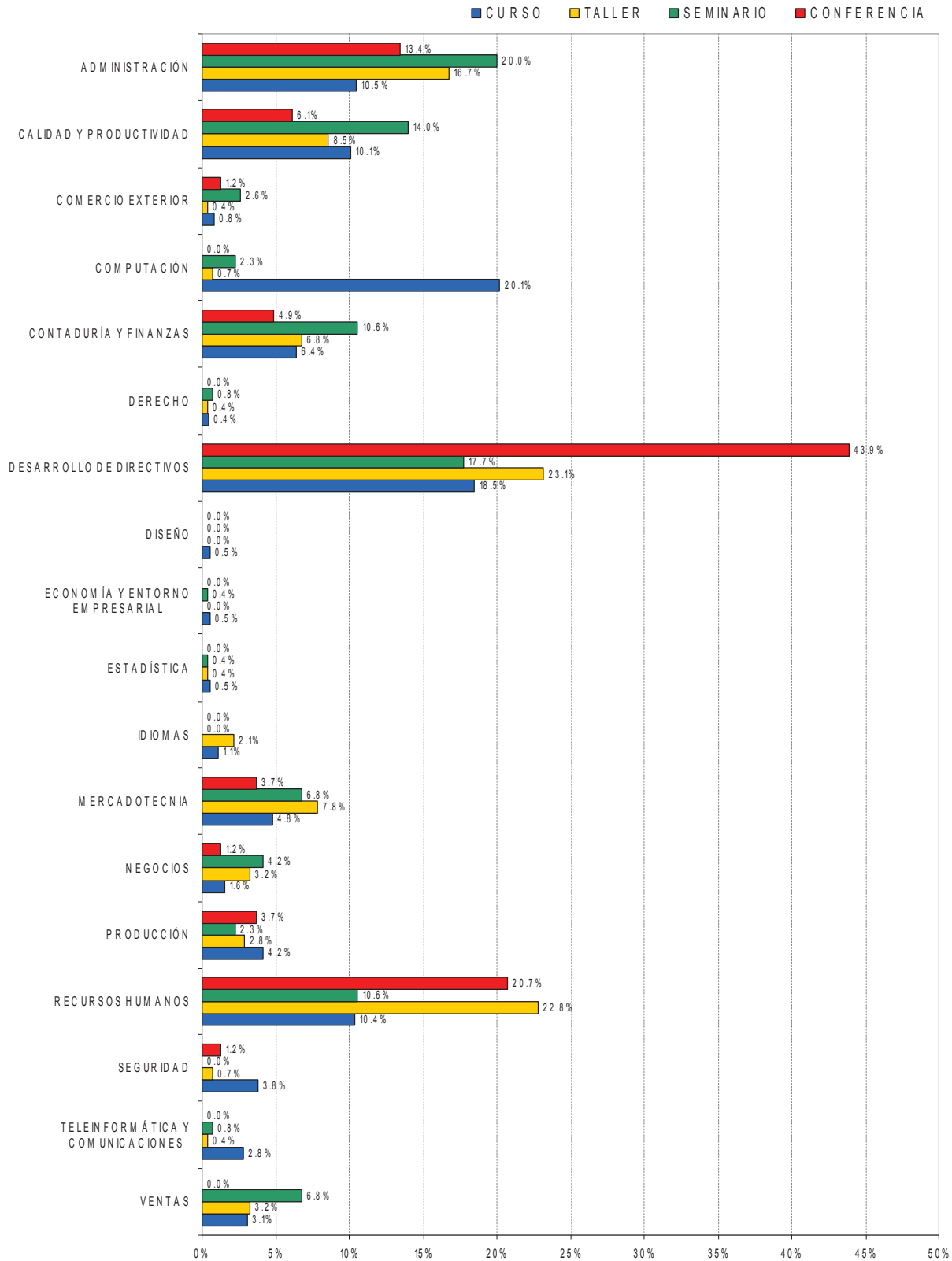
Figura 6.124

Fuente:
SAC – Secretaría de Economía. Enero 2005.



OFERTA DE CAPACITACIÓN - RECURSOS POR ÁREA TEMÁTICA Y TIPO DE CAPACITACIÓN (participación porcentual)

Figura 6.125



Fuente: SAC – Secretaría de Economía. Enero 2005.



Ahora bien, si se consideran la oferta de capacitación en general (cursos, talleres, seminarios, Y conferencias) por área funcional y temas específicos, se tiene la siguiente información:

OFERTA DE CAPACITACIÓN POR TEMA ESPECÍFICO PARTICIPACIÓN PORCENTUAL		
ADMINISTRACIÓN		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
Administración en general	1.7%	16.5%
Autoridad y Liderazgo	1.5%	14.7%
Administración estratégica	1.4%	13.5%
Planeación y organización	1.2%	11.0%
Administración de operaciones	1.0%	9.6%
Análisis de problemas y tomas de decisiones	0.9%	8.8%
Dirección Supervisión y Control	0.9%	8.2%
Administración del cambio y mejora continua	0.7%	6.3%
Administración de proyectos	0.6%	5.3%
Administración por calidad	0.3%	2.7%
Reingeniería	0.2%	2.2%
Administración pública	0.1%	1.2%
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	10.5%	100.0%
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
Control estadístico de calidad	7.1%	46.7%
Calidad en general	3.4%	22.4%
Calidad total	2.2%	14.3%
Normas de calidad	1.1%	7.4%
Productividad	0.8%	5.1%
Herramientas de calidad	0.6%	4.1%
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	15.2%	100.0%
COMERCIO EXTERIOR		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	0.7%	100.0%
COMPUTACIÓN		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
Paquetería	6.4%	33.7%
Computación aplicada	3.0%	16.0%
Administración de sistemas de computación	2.1%	11.3%
Programación	2.0%	10.5%
Bases de datos	1.3%	7.0%
Internet	1.2%	6.6%
Redes	1.2%	6.3%
Fundamentos de computación	0.9%	4.6%
Sistema operativo	0.6%	3.2%
Multimedia	0.1%	0.7%
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	18.9%	100.0%
CONTADURIA Y FINANZAS		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
Administración financiera	1.1%	16.5%
Finanzas en general	0.9%	13.6%
Contabilidad en general	0.8%	11.7%
Legislación e impuestos	0.7%	11.0%
Interpretación y análisis de estados financieros	0.6%	8.4%
Proyecto de inversión	0.5%	7.4%
Presupuestos	0.4%	6.5%
Auditoría	0.4%	5.5%
Crédito y cobranza	0.3%	4.2%
Costos	0.3%	3.9%
Fundamentos de finanzas	0.2%	3.6%
Inventarios y almacenes	0.2%	3.2%
Financiamiento	0.2%	2.9%
Economía	0.0%	0.6%
Principios de contabilidad generalmente aceptados	0.0%	0.6%
Finanzas bursátiles	0.0%	0.3%
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	6.6%	100.0%
DERECHO		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	0.3%	100.0%
DESARROLLO DE DIRECTIVOS		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
Desarrollo de habilidades en general	3.9%	20.2%
Desarrollo personal y relaciones humanas	2.6%	13.7%
Comunicación y expresión	2.0%	10.2%
Desarrollo de auxiliares ejecutivos y mandos intermedios	1.8%	9.2%
Liderazgo	1.8%	9.2%
Motivación	1.3%	6.7%
Administración del tiempo y manejo de juntas	1.3%	6.6%
Habilidades de decisión	1.1%	5.6%
Manejo de grupos	0.9%	4.6%
Idiomas	0.8%	3.9%
Negociación	0.6%	3.3%
Ortografía y redacción	0.6%	3.2%
Manejo e integración de equipos de trabajo	0.4%	2.0%
Liderazgo de supervisores	0.3%	1.6%
Memotecnia	0.0%	0.0%
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	19.3%	100.0%



OFERTA DE CAPACITACIÓN POR TEMA ESPECÍFICO PARTICIPACIÓN PORCENTUAL		
DISEÑO		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	0.2%	100.0%
ECONOMIA Y ENTORNO EMPRESARIAL		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	0.3%	100.0%
ESTADISTICA		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	0.3%	100.0%
IDIOMAS		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	0.8%	100.0%
MERCADOTECNIA		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
Servicio y atención a cliente	3.6%	53.7%
Ventas	0.9%	14.1%
Mercadotecnia estratégica	0.4%	6.4%
Administración de la mercadotecnia	0.4%	6.1%
Marketing de producto o servicio	0.4%	5.4%
Mercadotecnia directa	0.4%	5.4%
Comercialización Distribución y Logística	0.2%	3.2%
Fundamentos de mercadotecnia	0.2%	2.2%
Publicidad Promoción y Relaciones públicas	0.1%	1.9%
Investigación de mercados	0.1%	1.6%
Informática	0.0%	0.0%
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	6.7%	100.0%
NEGOCIOS		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	1.3%	100.0%
PRODUCCIÓN		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
Administración de la producción	0.9%	27.5%
Procesos y procedimientos	0.5%	15.6%
Residuos y medio ambiente	0.3%	10.0%
Logística y administración de plantas industriales	0.3%	8.8%
Tecnología en producción	0.3%	8.8%
Investigación y desarrollo	0.3%	7.5%
Mantenimiento	0.2%	6.9%
Seguridad e Higiene	0.2%	5.6%
Instrumentación y control	0.2%	5.0%
Compras e inventarios	0.2%	4.4%
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	3.4%	100.0%
RECURSOS HUMANOS		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
Administración del personal	2.7%	30.2%
Desarrollo de grupos de trabajo	2.0%	21.6%
Instructores de capacitación	1.2%	12.8%
Evaluación del personal y plan de carrera	1.0%	10.7%
Planeación de la capacitación	0.9%	10.0%
Reclutamiento y selección del personal	0.7%	7.6%
Resistencia al cambio	0.6%	7.1%
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	9.0%	100.0%
SEGURIDAD		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
Empresarial y/o administrativa	2.2%	89.4%
Mandos superiores y/o medios	0.3%	10.6%
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	2.4%	100.0%
TELEINFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	1.7%	100.0%
VENTAS		
TEMAS QUE ORIENTAN	% Sobre el Total de Oferta	% Sobre la Oferta del Área
TOTAL OFERTA CAPACITACIÓN	2.3%	100.0%

Fuente: SAC – Secretaría de Economía. Enero 2005.



La información anterior, corresponde a datos del mercado de la capacitación empresarial en lo general, y no específicamente de las PyMEs; es decir, se presentó la información más relevante que resultó de la exploración de las distintas fuentes de información en el proceso de investigación.

Como se mencionó en un principio, este proceso de investigación tuvo como objetivo recopilar información para conocer la naturaleza de la competencia que enfrenta la empresa en materia de *capacitación a PyMEs* y con ello generar soluciones o ideas nuevas para apoyar los objetivos y estrategias del plan de marketing que será desarrollado.

Como lo expresa la información anteriormente presentada, la investigación arrojó más datos del mercado de la capacitación de empresas en general, que del mercado de la capacitación específicamente de PyMEs. En esta investigación, no se identificó una fuente de información que con claridad permitiera conocer el mercado de capacitación dirigido explícitamente a las micro, pequeñas y medianas empresas, en cuanto a que cantidad de empresas de capacitación que tienen esta orientación, ni cuales son sus principales características.

Después de haber revisado diversas empresas, de acuerdo con las consideraciones generales que se establecieron para la investigación, se puede decir que para la UEN Capacitación de NCM, no se identifica una oposición clara entre dos o más empresas que aspiran a obtener beneficios de un mismo mercado, en este caso de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Dado que la empresa ofrece productos de capacitación orientados a las PyMEs, con características y beneficios específicos de diseño propio, no resulta tan evidente la identificación de competidores potenciales. Es decir, en este mercado, por la naturaleza de las PyMEs, resulta difícil identificar empresas de capacitación que al cien por ciento se orienten a atender a las empresas de menor tamaño.

A pesar de que NCM capacita en temas que pueden ser atendidos por muchas empresas e instituciones, la empresa al personalizar estos temas de acuerdo con la situación general que vive la PyME y al imprimirle un diseño propio en cuanto a las características y beneficios que ofrece, no presenta una competencia clara, evidente y potencial de empresas que estén haciendo lo mismo, de acuerdo con esta investigación.⁹⁶

Lo anterior permite inferir de alguna manera que los resultados poco satisfactorios que ha obtenido NCM al capacitar a las micro, pequeñas y medianas empresas, se deben a aspectos propios de cómo ha operado la empresa y no por efecto de una competencia directa e intensa.

Para tener un panorama general de lo que representa la competencia para la UEN Capacitación de NCM, se presentará una tabla comparativa de algunas empresas que fueron identificadas, seleccionadas y evaluadas con base en las consideraciones anteriormente citadas y cuya orientación de alguna manera recae sobre la PyME, a pesar de que no sea de manera explícita.

Esta tabla tiene la finalidad de llevar a cabo un comparativo a nivel producto, en primera instancia, con algunas características a nivel empresa, que serán presentadas posteriormente. El análisis se realizará bajo un enfoque de marketing, considerando las variables principales.

Cabe mencionar que las empresas que se presentarán en la tabla comparativa, tan solo representan competidores cuyas características le permitirán a la empresa en estudio conocer de mejor manera el mercado de capacitación; ya que son casos representativos y de éxito.

De ninguna manera constituyen el principal grupo de competidores; ya que para determinarlo y asegurarlo, se requiere un estudio de mayor profundidad, lo cual implicaría mayores recursos, que para los fines que se persiguen en esta investigación no resulta indispensable.

96 Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Producto", pág. 165.



Oferta-capacitación que compete con curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”

Título de la capacitación	INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN Y SUS ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Empresa oferente	Educación, Soporte y Asesoría S.C. (Innoversitas)	San Román y Asociados Consultores S. de R. L. de C.V.	Keisen Consultores S.A. de C.V.	Marketing Training and Consultant S.C.
Tipo de capacitación	Presencial: curso abierto y curso cerrado.	Presencial: curso abierto.	Presencial: curso abierto y curso cerrado.	Presencial: curso abierto y curso cerrado.
Objetivo de la capacitación	Aprender los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica. Definir los puntos de oportunidad para desarrollar e implantar el modelo de planeación estratégica en la empresa. Describir los componentes del modelo de planeación estratégica y la manera en que se interrelacionan. Derivar objetivos, metas y estrategias a partir del modelo de planeación estratégica. Establecer programas de evaluación y control de objetivos para dar seguimiento al proceso de planeación estratégica. Metodología: lenguaje sencillo y conciso.	Aprender los principios fundamentales de la planeación estratégica, a través del conocimiento de nuevas herramientas estratégicas que permitan desarrollar planes de acción con equipos de trabajo y poner en práctica aquellas herramientas que faciliten la gestión operativa. Conocer una serie de herramientas que permitan identificar problemas, proponer planes de acción e implementarlos, mediante la teoría y la revisión de casos prácticos.	Sensibilizar sobre la importancia de planear. Entender la importancia de controlar las variables del entorno. Conocer las principales etapas de un proceso de planeación. Metodología: la forma de exposición es interactiva, en la que todos los participantes pueden opinar o preguntar a lo largo de la plática.	Aprender principios, herramientas y conocimientos para diseñar e implantar estrategias ante un entorno de alta competencia, desarrollando un modelo de trabajo propio. Conocer principales herramientas de planeación estratégica. Identificar mediante una matriz posicionamiento, el negocio real. Definir mediante una matriz crecimiento el negocio futuro. Alinear recursos con los tres puntos anteriores. Conocer porqué los planes solo se quedan en planes y como evitarlo ateniéndose en acciones específicas. Metodología: teoría-práctica-avivencial, teoría fundamentada con bibliografía y ejercicios con dinámicas reflexivas.
Contenido temático de la capacitación	1. Administración estratégica 2. Formulación estratégica 3. Misión, visión y valores 4. Análisis externo 4.1 Entorno socio-político-económico 4.2 Fuerzas competitivas 5. Análisis interno 5.1 La cadena de valor 5.2 Análisis FODA (SWOT) 5.3 Matriz Mackinsey-GE 6. Derivación de objetivos 7. Metas y estrategias 8. Modelos de evaluación y control.	1. ¿Qué es estrategia? 2. Modelo de administración estratégica 3. Posiciones estratégicas 4. Ventaja competitiva 5. Selección estratégica. FODA 6. Elementos estratégicos 6.1 Valores principales 6.2 Propósito principal 6.3 Visión 6.4 Misión 7. Tipos de estrategia 7.1 Funcionales 7.2 Negocios 7.3 Negocios y ambiente de industria.	1. Introducción 2. Zonas de control 3. Enfoques de planeación 4. Enfoque retrospectivo de la planeación 5. 4 preguntas básicas 6. Elementos de la planeación 7. Formulación de la problemática 8. Planeación de fines 9. Planeación de medios 10. Planeación de recursos 11. Implantación 12. Control 13. Conclusiones.	1. Introducción a la planeación estratégica 1.1. ¿Qué es la planeación estratégica? 1.2. Estructura de la planeación estratégica 1.3. Plan para Planear 2. Análisis de SWOT (FODA) 2.1. Análisis del entorno 2.2. Determinación de oportunidades y amenazas 2.3. Análisis Interno 2.4. Determinación de fortalezas y debilidades 3. Determinación de estrategias 3.1. Construcción de matriz de posicionamiento 3.2. Construcción de matriz crecimiento 3.3. Determinación de estrategia competitiva 4. Técnicas para lograr la implementación de la estrategia 4.1. Objetivos por unidades estratégicas de negocio 4.2. Indicadores para cada uno de los objetivos 4.3. Metas para cada objetivo 4.4. Acciones específicas para lograr implementar los objetivos 4.5. Responsables de cada objetivo 5. Implementación de las estrategias en la empresa 5.1. Lider para cada una de las acciones establecidas 5.2. Plan aterrizado en la EDT respectiva 5.3. Programa detallado mediante graficas de control o red de control 6. caso de estudio.
Perfil del participante (a quién está dirigido)	Empresarios, directores, gerentes, superintendente, jefes, supervisores. A todo ejecutivo que desee iniciarse en la práctica de una PE efectiva. Organizaciones públicas - cumple con el criterio 5 del Modelo de Calidad INTRAGOB.	Ejecutivos de todas áreas, directores generales, recursos humanos, mercadotecnia, operaciones y ventas, así como a empresarios que necesitan conocer un enfoque práctico, probado y orientado a resultados en el terreno de la PE.	Mandos gerenciales y alta dirección. Responsables de la planeación o la calidad en las organizaciones.	Personal interesado en contar con una metodología para estructurar la planeación de estrategias, saber realmente cual es su negocio para enfocar con éxito decisiones estratégicas y desee conocer cómo elaborar, presentar, desarrollar y accionar la planeación estratégica.
Duración, fecha y horario de la capacitación	Modalidad abierta: una sesión de 8 hrs., fechas programadas periódicamente, de 9:00 a 18:00 hrs., Martes. Modalidad cerrada: una sesión de 8 hrs., fecha y horario programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.	Una sesión de 8 hrs., fechas programadas periódicamente.	Modalidad abierta: 16 hrs. 2 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas programadas periódicamente, ambas sesiones de 9:00 a 18:00 hrs., Lunes y Martes. Modalidad cerrada: 16 hrs. 2 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas y horarios programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.	Modalidad abierta: 16 hrs. 2 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas programadas periódicamente. Modalidad cerrada: 16 hrs. 2 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas y horarios programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.
Sede de capacitación (lugar de impartición)	Modalidad abierta: instalaciones propias de la empresa oferente en Cd. de México. Modalidad cerrada: instalaciones de la empresa contratante.	Instalaciones propias de la empresa oferente en Guadalajara y Ciudad de México.	Modalidad abierta: instalaciones propias de la empresa oferente en Cd. de México. Modalidad cerrada: instalaciones de la empresa contratante (se requiere salón dispuesto en "U" o "tipo escuela", equipo audiovisual, pantalla, equipo de sonido, servicio de café y refrescos, comida a participantes, rotafolio con plumones o pizarra y gises, cañón de video para laptop).	Modalidad abierta: hotel sede en Cd. México (Hotel JW Marriott - Hotel México). Modalidad cerrada: instalaciones de la empresa oferente (se requiere cañón de proyección, rotafolio con 10 hojas blancas o pintarrón, plumones, pantalla de proyección, PC o Lap Top con Cd).
Cupo (número de participantes)	Modalidad abierta: cupo limitado. Modalidad cerrada: 8 participantes mínimo y 15 participantes máximo.	Máximo 15 participantes.	Modalidad abierta: 25 participantes máximo. Modalidad cerrada: 25 participantes máximo.	Modalidad abierta: cupo limitado. Modalidad cerrada: 10 participantes máximo.
Atributos que incluye la capacitación	Modalidad abierta: instrucción, instalaciones y equipo, material impreso, diploma de participación, servicio de café y comida. Modalidad cerrada: instrucción, material del alumno, diploma de participación (la empresa contratante proporciona el servicio de café).	Instrucción, instalaciones y equipo, material didáctico y diploma de participación.	Modalidad abierta: instrucción, instalaciones y equipo, materiales, diploma de participación, servicio de café continuo y alimentos. Modalidad cerrada: instrucción (diseño propio del curso, preparación, ejecución, asesoría directa o vía telefónica & e-mail), apuntes para los participantes hasta un máximo de 25 por cada curso, diploma de participación (si la empresa lo requiere para sus participantes).	Modalidad abierta: instrucción, instalaciones y equipo, material de apoyo para el participante, diploma de participación, personalizador, servicio de café y comida. Modalidad cerrada: instrucción, material de apoyo, diploma de participación, personalizador, resultados de evaluación aplicada al grupo en cuanto a la calidad y satisfacción del programa impartido.
Validez oficial	A petición del participante se entrega la forma DC-3 de habilidades laborales de la STPS. Diploma con valor curricular y oficial (reconocimiento STPS).	NA	Diploma con valor curricular y oficial (reconocimiento STPS).	Diploma con valor curricular y oficial (reconocimiento STPS).
Precio de la capacitación en pesos mexicanos (+IVA)	Modalidad abierta: \$2,500 por participante. Modalidad cerrada: \$11,600 por grupo de 8 participantes mínimo (promedio \$1,450 por participante), \$16,875 por grupo de 15 participantes máximo (promedio \$1,125 por participante), más viáticos del instructor en caso de ser necesario.	\$2,150 por participante.	Modalidad abierta: \$4,500 por participante. Modalidad cerrada: \$50,000 por grupo de 25 participantes máximo (promedio \$2,000 por participante), más hospedaje y alimentos de instructor (hotel business class o similar), en caso de ser necesario.	Modalidad abierta: \$5,900 por participante. Modalidad cerrada: \$48,000 por grupo de 10 participantes máximo (promedio \$4,800 por participante), más viáticos y alimentos en caso de ser necesario.
Descuentos, promociones y garantías	Programas de apoyo a participantes, empresas y alianzas. Modalidad abierta: en la inscripción de una persona, la segunda recibe un 20% de descuento y la tercera recibe un 30% de descuento.	Precio promocional de \$1,460 por participante por concepto de pago anticipado.	Modalidad abierta: 10% de descuento a miembros de asociaciones e instituciones promotoras de calidad, 3 o más participantes de una sola organización, por pago anticipado 3 semanas anteriores al evento, exalumnos de la empresa. No se acumulan los descuentos.	Modalidad abierta: 10% de descuento por pago anticipado.
Formas, condiciones de pago y política de cancelación	Depósito bancario o transferencia electrónica. Política de cancelación: a la firma del documento oficial de reserva del evento, el participante se compromete a deber y pagar incondicionalmente a la empresa oferente el importe consignado por el servicio de capacitación; en caso de incumplimiento causara un interés mensual de acuerdo a la tasa líder del mercado, conforme al artículo 362 del código de comercio vigente del Distrito Federal.	Depósito bancario.	Depósito bancario, transferencia electrónica o cheque bancario. En función al programa de pagos que se negocie con la empresa contratante.	Depósito bancario, transferencia electrónica, efectivo o cheque. Acepta tarjeta de crédito. Ofrece crédito.
Tipo de inscripción	Vía telefónica, correo electrónico o inscripción en línea (Internet).	Vía telefónica o correo electrónico.	Vía telefónica o correo electrónico.	Vía telefónica, correo electrónico o inscripción en línea (Internet).
Instructor	Ing. José Ramón Gallardo. Ingeniero en Computación, Facultad de Ingeniería de la UNAM. Especialización en Negocios del Babson College Business Institute, Boston Massachusetts. Diplomado de Decisiones Estratégicas de Negocios, Colegio de Graduados en Alta Dirección. 15 años de experiencia en Capacitación y Consultoría en Tecnologías de Información.	IND	Ing. Ricardo Hirata Okamoto. Ingeniero Industrial de la UIA. Maestría en Ing. Industrial en el Instituto Tecnológico de Mutsushi de Tokio, Japón, bajo la enseñanza del Dr. Masumasa Imazumi, en la especialidad y laboratorio de Control Total de Calidad (antes laboratorio del Dr. Kazuru Ishikawa). Otros instructores disponibles: Ing. Jesús Campos Cortés o Ing. Raúl Cárdenas.	Ing. Agustín Noriega. Ingeniero Electricista por la E.I. de Scranton Pennsylvania E.U.A. Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana. Maestría en Finanzas por la Universidad Autónoma de México. Actualización por el Collage of Business. Consultor e instructor especialista en el área, cuenta con la experiencia y conocimientos para desarrollar exitosamente cada tema.

IND – Información No Disponible

NA – No Aplica

Fuente: elaboración propia.



Oferta-capacitación que compete con curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”

Título de la capacitación	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL	INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Empresa oferente	Agrupación de Educadores y Capacitadores de México (ACAPE)	Intertraining S.C. (CEDEC, Capacitación Empresarial)		Promoción Empresarial APM S.A. de C.V.
Tipo de capacitación	Presencial: curso abierto.	Presencial: curso abierto.	Presencial: curso abierto.	Presencial: curso abierto y curso cerrado.
Objetivo de la capacitación	Visualizar empresa estratégicamente. Analizar y aplicar las técnicas e instrumentos de la planeación y visión estratégica en el ámbito de las responsabilidades, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades para aprovecharlas en el desarrollo y logro de resultados efectivos. Garantizar a inversionistas, la rentabilidad del negocio, y a trabajadores alta satisfacción en su trabajo. Metodología: métodos que garanticen efectivo aprendizaje; técnica expositiva, consiste en iniciar cada tema y ejercicios, destacando puntos fundamentales y conclusiones relevantes; ejercicios vivenciales (dinámicas grupales "aprender haciendo"); análisis casos específicos.	Conocer y manejar las herramientas modernas de planeación y finanzas para diseñar estrategias adecuadas a los grupos empresariales, determinando objetivamente las necesidades y estrategias de crecimiento, estabilidad y rentabilidad en los negocios.	Conocer y utilizar los procesos y elementos de la planeación estratégica para optimizar los recursos la empresa, logrando un incremento en el volumen de los negocios a largo plazo. Desarrollar un proceso integrado de la planificación estratégica que abarque todas las áreas de la empresa. A través de un plan de actuación que, por encima de todo, debe ser ágil y flexible, que permita a la empresa adaptarse rápidamente a las nuevas situaciones que se puedan presentar.	Conocer procesos y elementos de planeación estratégica para optimizar recursos e incrementar volumen de negocios a largo plazo, bajo enfoque integral, congruente, de implantación realista y en tiempos adecuados. Diseñar proceso de planeación estratégica efectivo. Identificar alternativas estratégicas. Implantar planes de acción para logro de resultados inmediatos. Evaluar resultados obtenidos contra planeación. Metodología: teórica-práctica-vivencial, estrategias y modelos nuevos, análisis de casos, ejercicios simulación, dinámicas grupo, proyección película y trato personalizado.
Contenido temático de la capacitación	IND	1. Estrategia corporativa 1.1 Factores internos y externos que afectan estrategia 1.2 Necesidad de planeación estratégica (PE) 1.3 Estrategia y modelos de decisión 1.4 Objetivos 1.5 Organización comercial, industrial o servicios 2. Elementos determinantes de PE 2.1 Presupuesto 2.2 Desarrollo integral estrategia (fortalezas-debilidades, amenazas-oportunidades) 2.3 Tipos presupuesto 2.4 Factores económicos en estrategia 3. Planeación financiera 3.1 Funciones administración financiera 3.2 Plan anual utilidades 3.3 Flujo de caja 3.4 Ciclo y filosofía de PE 3.5 Estados Financieros presupuestados 3.6 Sistema control presupuestal 4. Estructura financiera e inversión 4.1 Estrategias capital propio y ajeno 4.2 Costo capital ponderado 4.3 PE de productividad y manejo capital patrimonial 4.4 Estado de cambios posición financiera 4.5 Análisis financiero 4.6 Modelos negociación 4.7 Ciclo financiero 4.8 Estrategia manejo cuentas por cobrar y por pagar 5. Punto de equilibrio 6. La consolidación de buenos negocios 7. Crecimiento planeado.	1. Introducción. 1.1 Conceptos básicos 1.2 Plan y presupuesto 1.3 Dificultades y cambio en entorno que obligan a planificar 1.4 Fuerzas que interactúan en plan estratégico 1.5 Compromisos de la dirección 1.6 Esquema de las fases y contenido de un proceso planificación 2. Filosofía 2.1 Como definir valores, misión y políticas 2.2 Como redactarlos y ejemplos prácticos 2.3 Como transmitir estos conceptos y la importancia en la planeación estratégica 3. Análisis de la compañía 3.1 Descubrir, valorar y priorizar fortalezas 3.2 Debilidades, carencias y limitaciones 3.3 Identificar cuales son las fuerzas externas del entorno para poner de manifiesto las amenazas y oportunidades 4. Operación 4.1 Generación de objetivos 4.2 Operativos y de las áreas de resultados clave 4.3 Estrategias 4.4 Programas de acción, su contenido 4.5 Formas de control 5. Seguimiento y control 5.1 Desarrollo de sistemas que permitan controlar y verificar el cumplimiento del plan estratégico, a través de indicadores de desempeño, operación y gestión.	1. La importancia del pensamiento estratégico para el desarrollo empresarial 2. El proceso de planeación y dirección estratégica 3. Concepto, características y tipos de estrategias 4. El liderazgo estratégico 5. Análisis del entorno interno y externo (modelo FODA) 6. Desarrollo de los elementos estratégicos: misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, tácticas y pasos 7. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias 8. Identificación de diversos escenarios 9. Planes, estrategias y costos para las contingencias 10. Administración, control y evaluación del proyecto.
Perfil del participante (a quién está dirigido)	Personal de la empresa encargado de tomar decisiones estratégicas.	Directores generales, directores financieros, gerentes de planeación financiera, controladores, tesoreros. En general, al ejecutivo involucrado en la optimización de la rentabilidad de una empresa, sea esta comercial, de servicios o industrial.	Nivel directivo dentro de la empresa, ya sea comercial, de servicios o industrial.	Ejecutivos de todas las áreas. Empresarios, directores, gerentes de planeación, recursos humanos, mercadotecnia, operaciones, ventas, logística, finanzas.
Duración, fecha y horario de la capacitación	16 hrs. 2 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas programadas periódicamente, ambas sesiones de 9:00 a 18:00 hrs., Jueves y Viernes.	20 hrs. 2 sesiones de 8 hrs. cada una y una sesión de 4 hrs., fechas programadas periódicamente, primeras 2 sesiones de 9:00 a 18:00 hrs., tercer sesión de 9:00 a 13:00 hrs., Miércoles, Jueves y Viernes.	16 hrs. 2 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas programadas periódicamente, ambas sesiones de 9:00 a 18:00 hrs.	Modalidad abierta: 16 hrs. 2 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas programadas periódicamente, ambas sesiones de 9:00 a 18:00 hrs. Modalidad cerrada: 16 hrs. 2 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas y horarios programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.
Sede de capacitación (lugar de impartición)	Instalaciones propias de la empresa oferente en Cd. de México.	Hotel sede en Cd. de México (Hotel J. W. Marriott Polanco)	Instalaciones propias de la empresa oferente en Cd. de México.	Modalidad abierta: instalaciones propias de la empresa oferente en Cd. de México. Modalidad cerrada: instalaciones de la empresa contratante (se requiere salón tipo herradura o escuela en V. área adicional para ejercicios grupales, comida y servicio de coffee break - opcional, comida y servicio de estacionamiento para instructor, un coordinador del evento para revisar equipo, entregar materiales, personalizar y evaluaciones, cartel de proyección, pantalla, rotafolio con 30 Hojas, video casetera VHS, grabadora con CD y cámara de video.
Cupo (número de participantes)	Cupo limitado.	Cupo limitado.		Modalidad abierta: cupo limitado. Modalidad cerrada: grupos de 10 ó 15 ó 20 ó 25 participantes.
Atributos que incluye la capacitación	Instrucción, instalaciones y equipo, manual de apoyo con machotes de texto, diploma de participación, servicio de café continuo, comida del medio día.	Instrucción, instalaciones y equipo, material didáctico, diploma de participación, servicio de café y comida.		Modalidad abierta: instrucción, instalaciones y equipo, materiales, cápsulas de conocimiento, documentos y revistas especializadas, proyección de películas empresariales, diploma de participación, Internet y servicio de llamadas locales, comida (restaurante Bellini piso 45 WTC), servicio de café continuo, estacionamiento, plan de acción, cupón de descuento para próximo evento. Modalidad cerrada: instrucción, análisis breve sobre situación empresa, para adecuar programa a necesidades (consulta hasta 2 hrs. con instructor), diagnóstico resultado del curso (sugerencias para incrementar eficiencia del grupo capacitado y competitividad de empresa), materiales de trabajo, personalizadores, plumas y diploma de participación, proyección de películas empresariales, síntesis de un Libro de Negocios, tarifas preferenciales en seminarios abiertos, plan de acción.
Validez oficial	Diploma con valor curricular y oficial (reconocimiento STPS).	NA		Constancia de habilidades laborales. (si lo requiere). Diploma con valor curricular y oficial (reconocimiento STPS).
Precio de la capacitación en pesos mexicanos (+IVA)	\$5,000 por participante.	\$6,800 por participante.	\$5,075 por participante.	Modalidad abierta: \$6,900 por participante. Modalidad cerrada: \$49,619 por grupo de 10 participantes (promedio \$4,961.9 por participante), \$55,985 por grupo de 15 participantes (promedio \$3,732.33 por participante), \$59,417 por grupo de 20 participantes (promedio \$2,970.85 por participante), \$64,704 por grupo de 25 participantes (promedio \$2,588.16 por participante), \$2,000 por participante adicional, más váticos del instructor (transporte en avión y/o casetas - combustible en caso de estar a menos de 3 hrs. de la Cd. de México, transportes locales, hospedaje y alimentos), así como costos de envío de materiales por mensajería, en caso de ser necesario.
Descuentos, promociones y garantías	Precio especial por contratar en un mes predeterminado.	NA	Promoción 3 x 2 (3 participantes por el pago de 2 participantes)	Modalidad abierta: precio promocional \$5,990 por participante por concepto de pago anticipado (7 días antes del evento), cena para dos personas en restaurante de primer nivel (por pago anticipado), descuentos por grupo (5% de 2 a 3 participantes, 10% de 4 a 5 participantes, 15% de 6 a 7 participantes, 20% de 8 a 9 participantes, 25% de 10 o más participantes), tarifas preferenciales a expatriados (15% de descuento), sobre todo si pagan 7 días antes del evento. Modalidad cerrada: 15% de descuento por asistir a evento especial (Expo Capacitate).
Formas, condiciones de pago y política de cancelación	Depósito bancario o transferencia electrónica.	Depósito bancario.		Depósito bancario, transferencia electrónica, efectivo, cheque bancario o tarjeta de débito y crédito. Modalidad abierta: pago 100% antes del evento. Modalidad cerrada: pago 70% de anticipo a la firma del contrato para reservar las fechas y 30% restante al finalizar el evento. Política de cancelación: a la contratación la empresa debe firmar Convenio formalizando el compromiso de Desarrollo del Evento; en caso de modificar las fechas o cancelar el curso se harán cargos que se especifican en el convenio.
Tipo de inscripción	Vía telefónica o inscripción en línea (Internet)	Vía telefónica o correo electrónico.		Vía telefónica, correo electrónico o inscripción en línea (Internet).
Instructor	IND	C.P. Jesús León Rivas. Egresado del Instituto Politécnico Nacional con Maestría en Administración de negocios y Maestría en impuestos en la misma institución. Cuenta con 25 años de experiencia como expositor, ha realizado diferentes trabajos que se han publicado en el Colegio de Contadores. Catedrático de postgrado en diferentes universidades, además de ser Director y Ejecutivo en diferentes empresas. Lic. Antonio Duarte. Licenciado en Administración de Empresas, egresado de la (UNAM), con Maestría en Administración y Especialización en Finanzas. Ha efectuado diversos estudios de postgrado en Psicología Industrial y Planeación Financiera. Ha sido directivo de empresas privadas nacionales y transnacionales del área textil y de comunicaciones, así como importante funcionario de un Banco de Desarrollo. De 1985 a la fecha se ha desempeñado como consultor en Finanzas y Organización de empresas, así como Socio y Subdirector del área financiera de CEDEC e INTERTRAINING, S. C.		IND

IND – Información No Disponible

NA – No Aplica

Fuente: elaboración propia.



Oferta-capacitación que compete con curso "Planeación PyME Metodología del Empresario"

Título de la capacitación	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MOVIMIENTOS TÁCTICOS	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL SISTEMA DE INDICADORES	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Empresa oferente	Conferece Corporativo S.C. (Conferece México Capacitación Empresarial de Alto Nivel)	Consultoría Lógica Empresarial S.C.	QCER Consultores S.C.	Asesoría Profesional en Enseñanza S.A. de C.V. (APE - Capacitación y Consultoría)
Tipo de capacitación	Presencial: curso abierto.	Curso cerrado.	Presencial: curso abierto y curso cerrado.	Presencial: curso teórico-práctico cerrado.
Objetivo de la capacitación	Diagnosticar globalmente la situación de la empresa y en particular de un departamento. Desarrollar planes estratégicos y de operación con metodología creativa e innovadora. Ejecutar planes de acción concretos, contundentes y objetivos para lograr altos niveles de eficiencia y productividad en la organización. Aprender el "Nuevo Arte de manejar al personal", "La Gerencia Integral", "Estrategias Operativas" y "La Nueva Tecnología Directiva". Metodología: basada en casos prácticos.	Entender las herramientas de la planeación estratégica, utilizándola con ejercicios y casos. Iniciar en el proceso de pensar con estrategia, esto es en la forma de lograr los resultados, considerando distintas variables propias y del medio exterior. Metodología: participativo, en actividades individuales y de grupo, se utilizan dinámicas, casos, películas y ejercicios en los que los asistentes descubren el conocimiento y lo practican; los instructores actúan como facilitadores del proceso y haciendo exposiciones breves de la metodología o teoría según cada caso.	Desarrollar los conocimientos y las habilidades necesarias para una administración estratégica. Aprender el valor de poder medir y mejorar la efectividad de la organización por medio de un sistema de indicadores.	Aprender los conceptos que definen un plan estratégico, así como su aplicación práctica dentro del lugar de trabajo. Metodología: el curso se imparte de manera teórica-práctica con aplicación directa dentro del lugar de trabajo del personal.
Contenido temático de la capacitación	1. Visión, misión 2. Valores, creencias 3. Metas, objetivos 4. Amenazas, oportunidades 5. Fortalezas, debilidades 6. Políticas 7. Cambio, integración 8. Pensamiento estratégico 9. Juegos de negociación 10. Toma de decisiones.	IND	Introducción: 1. Naturaleza e importancia de la planeación estratégica 2. Estrategia 3. Oportunidades y amenazas 4. Estrategia competitiva 5. Estrategia directiva 6. Estrategia operativa. Taller: 7. Expectativas del cliente 8. Procesos internos clave 9. Indicadores para los procesos internos clave 10. Seguimiento de indicadores 11. Predecir el desempeño.	1. Conceptos básicos 2. Misión 3. Visión 4. Análisis FODA 5. Objetivos específicos 6. Líneas de acción 7. Objetivos de la gerencia 8. Definición de procesos 9. Definición de proyectos 10. Establecimiento de indicadores 11. Metas 12. Implementación.
Perfil del participante (a quién está dirigido)	Directores, subdirectores, gerentes, subgerentes, superintendentes, jefes, supervisores y ejecutivos clave que deseen potencializar su visión y desempeño.	Directores, gerentes, ejecutivos y profesionales.	Personal de todos los niveles relacionados con la administración y estrategia de sus procesos u organización. Procesos involucrados: todos los procesos de la organización.	Directores, gerentes, jefes, y en general a todo el personal relacionado con la planeación estratégica dentro de la organización.
Duración, fecha y horario de la capacitación	10 hrs., 2 sesiones de 5 hrs. cada una, fechas programadas periódicamente, ambas sesiones de 09:00 a 14:00 hrs. o de 16:00 a 21:00 hrs., Lunes y Martes o Miércoles y Jueves o Viernes y Sábado.	20 hrs., fechas y horarios programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.	Modalidad abierta: 24 hrs. 3 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas programadas periódicamente. Modalidad cerrada: 24 hrs. 3 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas y horarios programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.	16 hrs. 2 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas y horarios programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.
Sede de capacitación (lugar de impartición)	Instalaciones propias de la empresa oferente en Cd. de México.	Instalaciones de la empresa contratante.	Modalidad abierta: instalaciones propias de la empresa oferente en Guanajuato. Modalidad cerrada: instalaciones de la empresa contratante (se requiere sala de capacitación, cañón de proyección, proyector de acetatos, hojas de rotafolio y plumones, pintarrón y marcadores).	Instalaciones de la empresa contratante (se requiere cañón, un pizarrón y marcadores).
Cupo (número de participantes)	Cupo limitado.	Cupo limitado.	Modalidad abierta: 10 participantes mínimo. Modalidad cerrada: 15 participantes máximo.	Máximo 15 o 20 participantes.
Atributos que incluye la capacitación	Instrucción, instalaciones y equipo de primera calidad, materiales de trabajo, diploma de participación, coffee break continuo.	Instrucción y diploma de participación.	Modalidad abierta: instrucción, instalaciones y equipo, manual del curso en español, coaching de curso, material didáctico (proporcionado por la empresa oferente), evaluación de conocimientos final del participante, diploma de participación y comida. Modalidad cerrada: instrucción, manual del curso en español, coaching de curso, material didáctico (proporcionado por la empresa oferente), evaluación de conocimientos final del participante y diploma de participación (la empresa contratante proporciona café, alimentos, bebidas, etc.)	Instrucción, material didáctico correspondiente por parte de la empresa oferente (la empresa contratante proporciona café, alimentos, bebidas, etc.)
Validez oficial	NA	NA	Diploma con valor curricular y oficial (reconocimiento STPS).	NA
Precio de la capacitación en pesos mexicanos (+IVA)	\$6,920 por participante.	IND	Modalidad abierta: \$4,500 por participante. Modalidad cerrada: \$38,000 por grupo de 15 participantes máximo (promedio \$2,533.33 por participante), más viáticos del instructor (hospedaje, alimentos y transportación), en caso de ser necesario.	\$6,800 por grupo de 15 a 20 participantes (promedio \$340 por participante). El precio se entiende dentro de la zona metropolitana del Distrito Federal.
Descuentos, promociones y garantías	Precio promocional \$5,980 por participante por concepto de pago anticipado (una semana antes del evento). Programa de recomendaciones y registro de e-mail - programa de recomendados (beneficios por recomendar, si registra un contacto obtiene un 80% de descuento para otro curso predeterminado, si registra 3 contactos obtiene 90% de descuento para otro curso predeterminado, si registra 5 contactos asiste gratis - 100% de descuento para otro curso predeterminado); los recomendados deberán autorizar la recepción del boletín promocional.	Descuentos especiales por grupo (participantes de la misma empresa o recomendados).	Modalidad abierta: 2 participantes extra sin ningún costo (3x1). Modalidad cerrada: 5 participantes extra sin ningún costo.	NA
Formas, condiciones de pago y política de cancelación	Depósito bancario.	Depósito bancario o transferencia electrónica.	Depósito bancario o transferencia electrónica. Modalidad abierta: pago 50% de anticipo y el resto al término del curso. Modalidad cerrada: pago 100% al término del curso.	Depósito bancario, transferencia electrónica o cheque bancario. Pago 15 días una vez terminado el curso.
Tipo de inscripción	Vía telefónica, correo electrónico o inscripción en línea (Internet).	Vía telefónica o correo electrónico.	Vía telefónica.	Vía telefónica.
Instructor	IND	IND	Ing. Jorge Cervantes Álvarez. 6 años de experiencia en materia de Capacitación.	Ing. Sergio Ramírez Ruiz. Químico egresado de E.S.I.Q.I.E. del IPN. Maestría en Administración en U.P.I.I.C.S.A. / Ing. Gerardo Peña Rosa. Ingeniero Metalúrgico, egresado de la Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas del Instituto Politécnico Nacional. Postgrado en Administración Industrial. Diplomado en Desarrollo de Habilidades Sociales. Consultor Certificado.

IND – Información No Disponible

NA – No Aplica

Fuente: elaboración propia.



Oferta-capacitación que compete con curso "Planeación PyME Metodología del Empresario"

Título de la capacitación	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN	DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Empresa oferente	IVSA Consultores	Proftalent S.C.	E-ARI	Consultoría de Proceso S.A. de C.V. (Kepner Tregoe)
Tipo de capacitación	Presencial: curso abierto y curso cerrado.	Presencial: seminario-taller cerrado.	Presencial: taller cerrado.	Presencial: programa de capacitación (In company).
Objetivo de la capacitación	Desarrollar habilidades de toma de decisiones. Dotar de conocimientos, conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica. Definir puntos de oportunidad para desarrollar e implantar el modelo. Describir los componentes del modelo y la manera en que se interrelacionan. Derivar objetivos, metas y estrategias a partir del modelo. Establecer programas de evaluación y control de objetivos. Metodología: parte de instrucción y participación activa de los asistentes, videos, dinámicas, ejercicios, casos prácticos y simulación de negocios.	Unificar criterios sobre el concepto y esencia de la planeación estratégica, desarrollando un marco de referencia teórico-práctico que permita el diseño de un modelo aplicable a las necesidades del negocio. Metodología: técnicas de enseñanza aprendizaje dirigidas y delegadas, constante participación, experiencia dinámica y divertida, 80% práctica y 20% teoría; los participantes proporcionan experiencias y casos prácticos sobre su trabajo cotidiano, alto nivel de participación; ejercicios, simulaciones, dramatizaciones y se da respuesta a varios cuestionarios relacionados con los diferentes temas.	Adquirir conocimientos y habilidades sobre las herramientas de planeación y su aplicación en el desarrollo, implantación y seguimiento de planes estratégicos en ambiente de trabajo. Metodología: al finalizar el taller, cada participante entrega un plan de acción/compromiso en el cual establece la forma en la que trabajará para asegurar el uso de las herramientas manejadas durante el proceso; taller participativo de alta interacción, con ejercicios, dinámicas y apoyos visuales.	Sesión previa, con los participantes al programa que pretende identificar preocupaciones actuales y reales de los participantes alrededor de las competencias por desarrollar durante el programa. En el taller, desarrollo de habilidades en desarrollo del pensamiento estratégico.
Contenido temático de la capacitación	1. Elementos básicos de la definición de negocio 1.1. Visión 1.2. Misión 1.3. Cultura y valores 1.4. Estrategia 1.5. Objetivos 2. ¿Qué es la planeación estratégica? 2.1. ¿Qué es planeación? 2.2. ¿Qué es una estrategia y qué es la ventaja competitiva? 2.3. Naturaleza de los conceptos 3. Herramientas para el análisis estratégico 3.1. Matrices de posicionamiento y dirección 3.2. El ciclo de vida 3.3. La curva de experiencia 3.4. Análisis de vulnerabilidad 3.5. Mapas planeación estratégica 4. Análisis situacional 4.1. El análisis externo 4.2. Análisis de la competencia 4.3. El análisis interno 4.4. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) 5. Objetivos y estrategias de la empresa 5.1. Los programas y planes de acción 6. La planeación táctica 6.1. Áreas de resultados críticas (ARC) 6.2. Análisis de cuestiones críticas 6.3. Indicadores críticos de rendimiento 6.4. Objetivos 6.5. Planes de acción 6.6. Revisión del plan 7. Instrumentación del proceso estratégico, alineación. 8. El control y la retroalimentación.	1. Escenario actual 1.1. Cambios cualitativos y discontinuos 1.2. Velocidad cambio 1.3. Dependencia con su medio y otras organizaciones 2. De gerencia operativa a estratégica 2.1. Factores 2.2. Análisis modelo microeconómico 3. Enfoque y pensamiento estratégicos 3.1. Previene desperdicio 3.2. Hace manejable cambio 3.3. Permite comunicar que tiene y que quiere 4. ¿Qué es mente estrategia? 4.1. Importancia de creatividad 4.2. Factores para desarrollar mente estrategia 5. ¿Qué es planeación estratégica? 5.1. Futuro de decisiones actuales 5.2. Proceso 5.3. Filosofía 5.4. Estructura 5.5. Lo que no es planeación estratégica 5.6. Premisas planeación 6. Formulación planes 6.1. Estrategias maestras y de programas 6.2. Observaciones modelo 6.3. Cuatro modelos conceptuales para crear plan estratégico 7. índole y orígenes del clima de organización 8. Características cuatro climas básicos 9. Resumen cuatro climas básicos (al sistema, personas, producción, equipo) 10. Eficacia del clima 11. ¿Existe único clima básico ideal para organización?	1. Introducción 2. Definición 3. Fundamentos de planeación 4. Niveles de planeación 5. Planeación estratégica vs operativa 6. Estrategia y planeación estratégica 7. Planeación y administración estratégica 8. Establecimiento de metas y objetivos 9. Análisis de oportunidades y amenazas externas 10. Análisis interno de fuerzas y debilidades 11. Análisis FODA y formulación de estrategias 12. Formulación de estrategias 13. Identificación y selección de la estrategia 14. Pasos en la implementación de la estrategia 15. Control estratégico 16. Comunicando efectivamente los planes 17. Aspectos importantes en el proceso de planeación 18. Reflexión 19. Dinámica de planeación: aplicación de herramientas 20. Desarrollo de plan de acción y seguimiento.	1.1. Introducción 1.2. Revisión del trabajo previo – identificación de aplicaciones 1.3. Caso de descubrimiento y análisis estratégico 1.4. Panorama del proceso de pensamiento estratégico 1.5. Análisis estratégico – interior y exterior 1.6. FODA 1.7. Práctica 1.8. Aplicación 2.1. Revisión temas anteriores 2.2. Fuerza impulsora 2.3. Práctica 2.4. Matriz Producto/mercado 2.5. Práctica 2.6. Aplicación 3.1. Revisión temas anteriores 3.2. Capacidades clave 3.3. Expectativas de crecimiento y rendimiento 3.4. Factores clave de éxito 3.5. Aspectos críticos/restricciones 3.6. Práctica 3.7. Plan de aplicación 3.8. Cierre y evaluación de la sesión de trabajo – entrenamiento.
Perfil del participante (a quién está dirigido)	Directivos responsables de la definición de la estrategia de la empresa.	Personal del orden de mandos medios o gerencial, que tenga que estar involucrado en la planeación y toma de decisiones al interior de la compañía.	Gerentes de la organización.	Directores y gerentes de la empresa.
Duración, fecha y horario de la capacitación	Modalidad abierta: 16 hrs., 2 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas programadas periódicamente, de 9:00 a 18:00 hrs., Lunes y Martes. Modalidad cerrada: 16 hrs., 2 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas y horarios programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.	20 hrs., fechas y horarios programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.	16 hrs. 2 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas y horarios programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.	24 hrs. 3 sesiones de 8 hrs. cada una, una sesión previa con los participantes al programa de 4 hrs., fechas y horarios programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.
Sede de capacitación (lugar de impartición)	Modalidad abierta: hotel sede en Cd. de México (Hotel México). Modalidad cerrada: instalaciones de la empresa contratante (se requiere salón, cañón LCD, Lap Top, o CPU, con software power point ver: 98 o superior - preinstalado, pantalla, rotafolio con suficientes hojas por sesión y plumones).	Instalaciones de la empresa contratante (se requiere salón espacioso acomodo tipo herradura, iluminado y ventilado, TV y video casetera VHS en caso de requerirse, cañón con lap top o PC, pantalla, grabadora con CD, rotafolio, 20 hojas de rotafolios por sesión, marcadores.	Instalaciones de la empresa contratante (la empresa contratante es responsable de la logística del evento).	Instalaciones de la empresa contratante (se requiere salas y sus facilidades, café, refrigerios, renta de equipo, entre otras).
Cupo (número de participantes)	Modalidad abierta: cupo limitado. Modalidad cerrada: 20 participantes máximo.	Máximo 20 participantes.	Máximo 16 participantes.	Máximo 10 participantes.
Atributos que incluye la capacitación	Modalidad abierta: instrucción, instalaciones y equipo, material didáctico, diploma de participación y coffee break. Modalidad cerrada: instrucción, manual, material didáctico, personalizadores, plumas, hojas y diploma de participación.	Instrucción, adaptación a los conceptos de la institución, material de apoyo engargolado o tipo cuadernillo, con block de notas y pluma, apoyos didácticos, personalizador, diploma de participación, uso de material filmico.	Instrucción, manual, materiales y diplomas de participación.	Instrucción (consultores para llevar a cabo la sesión previa y la sesión de trabajo-entrenamiento), juegos de material para participantes, trabajo administrativo y de soporte requerido por los recursos para llevar a cabo las actividades planteadas.
Validez oficial	Diploma con valor curricular y oficial (reconocimiento STPS).	Diploma con valor curricular y oficial (reconocimiento STPS).	NA	NA
Precio de la capacitación en pesos mexicanos (+IVA)	Modalidad abierta: \$5,950 por participante. Modalidad cerrada: \$45,200 por grupo de 20 participantes máximo (promedio \$2,250 por participante), más gastos váticos del expositor (transporte aéreo Mex-Destino-Mex, transporte terrestre, hospedaje, alimentos), en caso de ser necesario.	\$24,000 por grupo de 20 participantes máximo (promedio \$1,200 por participante), más gastos de váticos (transportación aérea o terrestre a los lugares más cercanos, hospedaje en hoteles tipo ejecutivo, transportes locales y alimentación) de los facilitadores y gastos de transportación de materiales en caso de ser necesario.	\$30,000 por grupo de 16 participantes máximo (promedio \$1,875 por participante), más váticos en caso de ser necesario.	\$100,800.00 por grupo de 10 participantes máximo (promedio \$10,080 por participante), más gastos de viaje, estancia y alimentación del instructor en caso de ser necesario.
Descuentos, promociones y garantías	Modalidad abierta: de 1 a 3 participantes (5% de descuento), de 4 a 6 participantes (10% de descuento), de 7 a 15 participantes (15% de descuento). 10% de descuento por inscripción Web.	NA	En caso de que se contrataran arriba de tres talleres o Modalidad cerrada, se maneja un descuento así como el otorgar facilidades de pago.	NA
Formas, condiciones de pago y política de cancelación	Deposito bancario o transferencia electrónica. Pago 20 días antes del inicio del curso (en Modalidad abierta y Modalidad cerrada)	Depósito bancario o transferencia electrónica.	Depósito bancario. Pago 100% al término del taller.	Depósito bancario o transferencia electrónica.
Tipo de inscripción	Vía telefónica, correo electrónico o inscripción en línea (Internet).	Vía telefónica o correo electrónico.	Vía telefónica, correo electrónico o inscripción en línea (Internet).	Vía telefónica o correo electrónico.
Instructor	Ing. José Flores. Lic. en Administración de Empresas e Ing.Industrial. Estudios especializados en Dirección de Operaciones por la Universidad Guentemberg de Mainz, Alemania. MBA por la Universidad de las Américas, A.C. Certificado por la American Production and Inventory Control Society como CPIIM y CIRIM. 16 años de experiencia como consultor y capacitador. / Lic. Javier Galina. Lic. en Psicología con especialización y Maestría en el área del trabajo, así como de otros estudios complementarios. 20 años de experiencia.	Lic. José Manuel García Soria López. Lic. en Administración de Empresas en la Universidad Tecnológica de México. Maestría en Organización y Métodos, en la misma Universidad. Diplomado en Desarrollo Organizacional en INDHUCE (Instituto de Desarrollo Humano y Capacitación Ejecutiva). 15 años de experiencia como consultor y capacitador. Certificado con Base en Competencias Laborales de CONOCER.	IND	IND

IND – Información No Disponible

NA – No Aplica

Fuente: elaboración propia.



Oferta-capacitación que compite con curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”

Título de la capacitación	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Empresa oferente	Qualem Consultoría Empresarial S.A. de C.V. (Grupo Qualem)	Consultoría Integral Para La Efectividad (CIE)	LISEN Consulting Group (Asesoría y Consultoría en Capacitación)	OCLÚA Consultores
Tipo de capacitación	Presencial: curso cerrado.	Presencial: curso abierto y curso cerrado.	Presencial: curso cerrado.	Presencial: seminario cerrado (In company).
Objetivo de la capacitación	Aprender a elaborar un plan estratégico que contenga visión, misión, valores y creencias, objetivos, plan de acción. Traducir una visión y misión en objetivos y estos a su vez en actividades concretas que coadyuvan al logro de los mismos. Metodología: técnicas altamente participativas y vivenciales, con un mínimo de marcos teóricos, con la finalidad de lograr la aplicación de forma inmediata.	Tener una visión clara de hacia dónde dirigir acciones y definir el proceso estructurado para la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección de las organizaciones. Metodología: las técnicas de instrucción son expositiva, prácticas grupales, discusión en grupos pequeños, ejercicios y auditorías.	Analizar la importancia de la planeación estratégica tanto a nivel organizacional como individual como un método para darle sentido a las acciones presentes en función de un futuro deseado. Identificar factores internos y externos para elaborar un diagnóstico preciso y objetivo que sustente las acciones por realizar. Seleccionar aspectos prioritarios que más impacto tienen en establecimiento de las estrategias. Entender la necesidad y contenido de un planteamiento directivo que marca la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Identificar factores principales que influyen en el éxito de una aplicación práctica de planeación estratégica.	Explicar los elementos fundamentales del proceso de planeación estratégica para la formulación de alternativas de acción orientadas a fortalecer a las organizaciones.
Contenido temático de la capacitación	1. Introducción 1.1. Mecánica administrativa 1.2. Qué es la planeación estratégica 1.2.1. Planeación 1.2.2. Estrategia 2. Análisis de fortalezas y debilidades 2.1. Análisis DOFA 3. Componentes de la planeación estratégica 3.1. Visión 3.2. Misión 3.3. Creencias 3.4. Valores 3.5. Metas/objetivos 3.6. Plan de acción 3.7. Nuestra ventaja competitiva 4. Objetivos 4.1. Tipos de objetivos 4.2. Generales, particulares 4.3. Básicos, subordinados 4.4. Características de los objetivos SMART 4.4.1. Específicos 4.4.2. Medibles 4.4.3. Orientados hacia la acción 4.4.4. Realistas 4.4.5. En función del tiempo 5. Alineación estratégica 6. Proceso de planeación 7. Conclusiones y compromisos.	1. Definición de la misión 2. Definición de la visión 3. Establecimiento de valores 4. Modelo de planeación estratégica 5. Análisis de los principales riesgos y oportunidades (FODA) 6. Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización 7. Definición de los objetivos estratégicos 8. Establecimiento de programas y metas de trabajo 9. Construcción del monitoreo de desempeño estratégico (Balanced Scorecard) 10. Práctica de Implantación 11. Conclusiones.	1. Introducción 1.1. Principios 1.2. ¿Qué es planeación estratégica (PE)? 1.3. Estructura 1.4. Fases cambio estratégico 1.5. Equipo planeación 2. Análisis situación-introducción 2.1. Análisis situación-análisis externo 2.2. Fuerzas impulsoras competitividad 2.3. Factores ambientales 3. Análisis situación-orientado a mercados y clientes 3.1. Segmentación mercado 3.2. Matriz importancia/funcionamiento 3.3. Ejemplo 4. Análisis situación-evaluación ambiente interno 4.1. Auditorías 4.2. Dimensión cuestionario/diagnóstico 5. Selección aspectos prioritarios 5.1. Aspectos prioritarios 5.2. FODA y aspectos prioritarios estratégicos 6. Planteamiento dirección 6.1. ¿Qué contiene? 6.2. Ejemplo: manufacturera 6.3. Ejemplo: tienda menudeo 7. Fije objetivos 7.1. Objetivos 7.2. Áreas resultados clave-Drucker 7.3. Ejemplo objetivo: utilidad pública 8. Desarrollo estrategia 8.1. Estrategia competitiva 8.2. Tipos estrategia competitiva-Porter 8.3. Pirámide estratégica 8.4. Estrategias clásicas 8.5. Asignación recursos 9. Implementación.	1. Introducción a la planeación estratégica 2. Elementos fundamentales para la formulación de estrategias 3. Estrategias en acción 4. Análisis del entorno 5. Análisis interno 6. Análisis y selección de estrategias 7. Implementación de estrategias 8. Evaluación y control de estrategias.
Perfil del participante (a quién está dirigido)	Directores y gerentes de la organización.	Personal directivo encargado de toma de decisiones y de desarrollar la estrategia de la empresa.	Personal directivo y gerencial de la empresa.	Directivos y mandos medios.
Duración, fecha y horario de la capacitación	16 hrs. 2 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas programadas por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente, 9:00 a 18:00 hrs.	Modalidad abierta: una sesión de 8 hrs., fechas programadas periódicamente. Modalidad cerrada: una sesión de 8 hrs., fecha y horario programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.	24 hrs. 3 sesiones de 8 hrs. cada una, fechas y horarios programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.	8 hrs., puede ser impartido en una sesión o dos sesiones de 4 hrs., fechas y horarios programados por la empresa contratante en común acuerdo con la empresa oferente.
Sede de capacitación (lugar de impartición)	Instalaciones de la empresa contratante (se requiere aula y servicios).	Modalidad abierta: instalaciones propias de la empresa oferente en Puebla. Modalidad cerrada: instalaciones de la empresa contratante (se requiere cañón y sala con proyector para los participantes).	Instalaciones de la empresa contratante (se requiere aula, equipo audiovisual y papelería de trabajo para los participantes).	Instalaciones de la empresa contratante (la empresa contratante deberá proporcionar los equipos necesarios para impartir el evento).
Cupo (número de participantes)	Máximo 20 participantes.	Modalidad abierta: cupo limitado. Modalidad cerrada: 15 participantes máximo.	Máximo 20 participantes.	Máximo 10 participantes.
Atributos que incluye la capacitación	Instrucción, material para el facilitador, material didáctico para participantes, diploma de participación.	Modalidad abierta: instrucción, instalaciones y equipo, material, diploma de participación, servicio de café y comida. Modalidad cerrada: instrucción, material original para su fotocopiado, evaluación en sitio y diploma de participación (la empresa contratante proporciona café, alimentos, bebidas, etc.)	Diseño e instrucción, hasta 20 materiales didácticos para los participantes, proyección de películas relacionadas al tema, un informe final sobre el desarrollo del curso y los compromisos adquiridos por los participantes, asesoría y acompañamiento virtual posterior al curso (forma de garantizar la aplicación de lo aprendido a la práctica).	Material a cada uno de los asistentes.
Validez oficial	NA	NA	NA	NA
Precio de la capacitación en pesos mexicanos (+IVA)	\$36,800 por grupo de 20 participantes máximo (promedio \$1,840 por participante), más viáticos, hotel, avión, comidas del instructor en caso de ser necesario.	Modalidad abierta: \$2,000 por participante. Modalidad cerrada: \$800 por hr., por lo que para este curso de 8 hrs. el precio es de \$6,400 por grupo de 15 participantes máximo (promedio \$426.66 por participante).	Inversión por hora de instrucción \$1,200, por lo que para el curso de 24 hrs. es de \$28,800 por grupo de 20 participantes adquiridos por los participantes, asesoría y acompañamiento virtual posterior al curso (forma de garantizar la aplicación de lo aprendido a la práctica).	\$15,000 por grupo de 10 participantes máximo (promedio \$1,500 por participante).
Descuentos, promociones y garantías	NA	Modalidad abierta: descuento adicional del 10% si se inscriben más de 2 participantes de la misma empresa.	15% de descuento en meses específicos.	NA
Formas, condiciones de pago y política de cancelación	Depósito bancario o cheque bancario.	Depósito bancario o cheque bancario. Modalidad abierta: pago 100% antes del evento. Modalidad cerrada: pago 50% al confirmar orden de compra y 50% al finalizar el evento.	Depósito bancario o transferencia electrónica. Pago 100% al término del evento.	Depósito bancario o transferencia electrónica. Pago 50% de anticipo del valor del programa y el 50% a la finalización del servicio.
Tipo de inscripción	Vía telefónica, correo electrónico o inscripción en línea (Internet).	Vía telefónica.	Vía telefónica o correo electrónico.	Vía telefónica o correo electrónico.
Instructor	IND	Ing. J. Luis Vázquez. Ing. Químico con Maestría en Calidad. Ing. J. José Romero. Ing. Químico con Maestría en Metodología Six Sigma / Ing. Enrique Estrada. Ing. Mecánico.	Dos instructores simultáneamente. Lic. Mónica Lizárraga. Maestría en Educación, Universidad Anáhuac del Norte 99 - 2001 (Admín., Formación y Capacitación de R.H.). Postgrado en Control Total Calidad, Universidad Nacional Autónoma de México 96-97. Profesional Lic. en Psicología, Universidad Autónoma Metropolitana 83-87 /Ing. José Zendejas. Ing. Químico Industrial, IPN. Master Administración Empresas, Instituto Tecnológico Autónomo de México. Especialización en Desarrollo de Recursos Humanos, Universidad de Alabama. 20 años experiencia.	Mba. Carlos Clúa de la Torre. Maestría en Administración de Empresas. Postgrados en la Universidad de Tulane. Diplomado de economía, CISLE. Premio a la Excelencia académica en la Universidad La Salle, en la maestría de Administración de Empresas.

IND – Información No Disponible

NA – No Aplica

Fuente: elaboración propia.



Empresas que compiten con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación

Empresa oferente	Qcer Consultores S.C.	Calidad Siglo XXI S.A. de C.V.	Consultoría en Procesos
Descripción de la empresa	Empresa 100% mexicana dedicada a la consultoría de sistemas de gestión de la calidad en donde nos preocupamos en ofrecer servicios de capacitación y consultoría con valor agregado para el entendimiento de los requisitos que demanda la industria en general, especialmente la automotriz.	Empresa con experiencia, en asesoría y capacitación empresarial, que ofrece a la industria nacional: soluciones claras, garantizadas y de fácil adquisición. Somos una empresa dedicada a la identificación y solución de problemas en el área de calidad y productividad, ofreciendo soluciones integrales, acordes con la realidad y necesidad específica de cada empresa. Contamos con varios años de experiencia en la asesoría, diseño e implantación de sistemas de calidad para la industria mexicana, así como la optimización de procesos basados en una capacitación práctica. Conduciendo a las empresas hacia la obtención de su certificación ISO-9000, QS-9000, ISO-17025, entre otras y a ser más eficientes.	Empresa de consultoría y capacitación que ofrece servicios para que las empresas logren implantar sistemas de administración basados en normas internacionales.
Experiencia (años)	6	12	5
Misión	Apoyamos en el entendimiento, desarrollo e implementación de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 e ISOTS 16949; así como también, en herramientas de mejora continua relacionadas con estos sistemas.	Hacer de su empresa un negocio productivo, competitivo y de calidad.	Poder brindar a nuestros clientes la asesoría necesaria para mejorar en forma conjunta sus procesos, ya sean productivos o de servicios, a través de nuestra metodología y conocimiento.
Visión	Preveamos que se reconocerá a nuestra organización Qcer Consultores como el líder en capacitación y consultoría de sistemas de gestión de la calidad para la industria automotriz.	IND	IND
Valores y principios	IND	IND	IND
Recurso Humano	Contamos con especialistas de sistemas de gestión de la calidad con experiencia en ISO 9001, ISO/TS 16949, QS 9000, VDA 6.1, ISO 14001, y en herramientas de mejora continua.	Instructores altamente capacitados y con experiencia en la industria.	IND
Tipos de capacitación que ofrece	Capacitación presencial - cursos (modalidad abierta y modalidad cerrada).	Capacitación presencial - cursos, conferencias y talleres (modalidad abierta y modalidad cerrada). Capacitación a la medida para cualquier caso especial. Capacitación a distancia (e-learning). Otros productos de capacitación empresarial: software; material para instructores (guía del instructor, preparación en Power Point, notas para los asistentes, ejercicios y exámenes resueltos, casos prácticos y asesoría para el instructor en línea); boletines en Internet; artículos y ejemplos en Internet; revista especializada.	Capacitación presencial - cursos (modalidad abierta y modalidad cerrada).
Productos de capacitación ofertados	19 cursos presenciales - 5 cursos modalidad abierta (áreas de especialización) y 19 cursos modalidad cerrada (Relacionado con ISO 9000 - 5 cursos, Relacionado con ISO/TS 16949 - 9 cursos, Relacionados con Mejora Continua - 5 cursos).	45 cursos presenciales - 16 cursos modalidad abierta (diversas áreas de especialidad) y 29 cursos modalidad cerrada (Metrología - 6 cursos, Laboratorio - 3 cursos, Estadística - 3 cursos, Calidad - 13 cursos, Recursos Humanos - 4 cursos). 176 cursos, conferencias y talleres en general (Metrología - 30 recursos, Laboratorio - 26 recursos, Estadística - 21 recursos, Calidad - 68 recursos, Recursos Humanos - 31 recursos). Software (6 programas de especialidad técnica).	14 cursos presenciales - modalidad abierta y modalidad cerrada.
Plazas atendidas (representatividad)	Oficinas en Guanajuato.	Oficinas en Ciudad de México.	Oficinas en Estado de México.
Clientes de capacitación	IND	IND	Algunos de nuestros clientes son: ITESM, Universidad del Valle de México, Rockwell Automation, CFEPEMEX, Secretaría de Economía, ULMA Agrícola y Construcción, ULMA Packaging, DDS de México, Gricomsa, Renaisna, Organismos certificadores, UST, Technologies, OMI.
Respaldo Institucional	Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (No de Registro STPS - CEAJ6501174A3-0005).	Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (reconocimiento STPS).	Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (reconocimiento STPS).
Dirección	Representación Guanajuato: And. Ahuehuate 107 105, Col. Los Pinos, Celaya, Guanajuato, México, C.P. 38022.	Representación Cd. México: Tlaxcala No. 67. Despacho 10, Col. Roma Sur, D.F., México, C.P. 06780. Centro de Capacitación de GRUPO SIGLO XXI, ubicado en la calle de Tlaxcala No. 67 Despacho 101, Colonia Roma, D.F., México.	Representación Estado de México: Av. Pavoreal No. 10, Col. Alamedas, Atizapan, Estado de México, México, C.P. 52970.
Teléfono	Celaya (461) 6154588.	Cd. de México (55) 55647933 y (55) 5004 3583.	Estado de México (55) 5824 9909 / 04455 54338702.
Contacto	Ing. Elia Martha González López (Coordinadora de Entrenamiento).	C.P. Miguel Ángel Dorantes Salas / Abigail Cruz F.	Ing. Antonio Martínez Zacarías (Director General).
Página de Internet	www.qcerconsultores.com	www.calidadsigloxxi.com.mx	www.consulpro.net
Correo electrónico	ventas@qcerconsultores.com / jca@qcerconsultores.com / eli_gonzal@yahoo.com.mx	ventasxxi@calidadsigloxxi.com.mx / ventas1@grupo-sigloxxi.com	amzaccarias@netpcsystems.com

IND – Información No Disponible

NA – No Aplica

Fuente: elaboración propia.



Empresas que compiten con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación

Empresa oferente	Educación, Soporte y Asesoría S.C. (Innoversitas)	Marketing Training and Consultant S.C.	Promoción Empresarial APM S.A. de C.V.
Descripción de la empresa	Innoversitas es una empresa legalmente constituida dirigida por profesionales altamente capacitados, con años de experiencia y dedicados todos a un fin común: ofrecer servicios de capacitación y desarrollo de alta calidad, comprometiéndose a buscar mejoras continuas, enfocándose a que la satisfacción de las necesidades del cliente sea el principal objetivo. Innoversitas se encuentra comprometida a ofrecer sus servicios con las más alta calidad y profesionalismo. Es por esto que nos hemos dedicado a desarrollar servicios de capacitación a la altura de las exigencias actuales de tiempo, eficiencia en la asimilación del conocimiento y especialización en competencias.	Somos un grupo de expertos en capacitación y consultoría dedicados a proveer soluciones estratégicas a través de diferentes programas de capacitación y consultoría adaptados especialmente para necesidades específicas de su empresa. Nuestras áreas de especialidad son: Dirección, Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, Logística, Ventas y Mercadotecnia, Compras, Calidad, Comercio Exterior, Seguridad Industrial y Empresarial.	Empresa de Capacitación Empresarial. Proporcionamos las estrategias y técnicas más avanzadas en el mundo de los negocios. Con nuestra empresa los participantes logran maximizar su productividad cuando regresan a sus organizaciones. Nuestra empresa incorpora, permanentemente, nuevos servicios y programas para mantener una relación estrecha y de largo plazo con sus clientes y participantes. Por lo anterior, nuestros programas son la respuesta exacta para quienes desean desarrollarse, con éxito, tanto a nivel personal como profesional. Nuestros programas están diseñados para que los participantes apliquen de inmediato los conceptos y técnicas en sus organizaciones, logrando resultados de alto valor desde el corto plazo con visión a futuro.
Experiencia (años)	15	3	12
Misión	Facilitar el logro de los objetivos de negocios de nuestros clientes, a través de apoyarlos en educar, capacitar y desarrollar competencias, para el uso apropiado de la tecnología y de su capital humano maximizando su funcionamiento, eficiencia y competitividad.	Ofrecer servicios efectivos de capacitación y consultoría, orientados al crecimiento de las empresas y las personas, superando siempre sus expectativas.	Nuestra Misión es perfeccionar el desempeño de los ejecutivos y la competitividad de las organizaciones mediante los mejores programas de capacitación.
Visión	Convertirnos en la empresa que ayuda a elevar el nivel de vida de las personas, para que trasciendan como individuos, así como al desarrollo, crecimiento y competitividad de las empresas a través de las actitudes y aptitudes adquiridas, transmitidas y ejecutadas eficientemente por su personal.	Ser líder en el mercado de capacitación, reconocido por clientes, proveedores y compañeros de trabajo a través de nuestra calidad y excelencia, logrando un crecimiento constante y generando una cultura de capacitación en nuestro entorno.	Nuestra Visión es ser considerados por nuestros clientes, proveedores y colaboradores como la mejor organización de capacitación ejecutiva en países de habla hispana
Valores y principios	Clientes: apoyo a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos a través de nuestros servicios. Confianza: creemos en nosotros mismos y en nuestros colaboradores. Honestidad: ser íntegros con respecto a todas nuestras acciones, hacer congruente nuestras palabras con nuestra conducta. Compromiso: comprometerse con decisión, seremos responsables de nuestra conducta, buscando la confianza de los socios, clientes y colaboradores.	Honestidad. Respeto. Compromiso. Responsabilidad. Lealtad. Flexibilidad. Ética.	Excelencia en el Servicio al Cliente. Trabajo en Equipo. Confiabilidad. Alta Capacidad de Respuesta. Honestidad. Creatividad e Innovación. Confidencialidad. Aptitud Generadora del Cambio. Comunicación y Retroalimentación Continua.
Recurso Humano	IND	Contamos con expertos en cada materia, con una destacada trayectoria profesional, didáctica y académica, que imparten sus conocimientos a través de nuestra metodología exclusiva de forma tal que los participantes pueden aplicar de inmediato el conocimiento y las técnicas aprendidas.	Nuestros expositores han sido cuidadosamente seleccionados por su destacada trayectoria profesional y académica, y por estar actualizados con los conceptos y técnicas más novedosas internacionales. Consultores y expositores de amplia experiencia; los mejores instructores de México.
Tipos de capacitación que ofrece	Capacitación presencial - cursos (modalidad abierta y modalidad cerrada); y diplomados.	Capacitación presencial - cursos, talleres y conferencias (modalidad abierta y modalidad cerrada - InCompany); y diplomados. Capacitación a la medida para cualquier caso especial. Otros productos de capacitación empresarial: artículos en Internet.	Capacitación presencial - seminarios, desayunos conferencias y comidas ejecutivas (modalidad abierta y modalidad cerrada); y diplomados. Capacitación a la medida para cualquier caso especial. Otros productos de capacitación empresarial: folletos trimestrales por correo postal.
Productos de capacitación ofertados	20 cursos presenciales - modalidad abierta y modalidad cerrada (en áreas como Capacitación y Desarrollo Organizacional, Capacitación y Desarrollo de Habilidades Profesionales, Capacitación y Desarrollo en Tecnologías de Información), 4 Diplomados.	389 cursos de capacitación presencial - modalidad abierta y cerrada (Dirección - 69 cursos, Recursos Humanos - 37 cursos, Contabilidad y Finanzas - 33 cursos, Logística - 44 cursos, Ventas y Mercadotecnia - 80 cursos, Compras - 14 cursos, Calidad - 34 cursos, Mandos Medios y Desarrollo Humano - 41 cursos, Comercio Exterior - 18 cursos, Cursos IT - 19 cursos).	141 seminarios presenciales - modalidad abierta (Dirección - 12 seminarios, Administración - 11 seminarios, Comercial y Ventas - 14 seminarios, Mercadotecnia - 13 seminarios, Recursos Humanos - 17 seminarios, Finanzas y Contabilidad - 10 seminarios, Desarrollo Humano - 6 seminarios, Comercio Exterior - 13 seminarios, Jurídica - 4 seminarios, Mandos Medios - 4 seminarios, Fiscal - 11 seminarios, Calidad - 8 seminarios, TI - 6 seminarios, Habilidades Ejecutivas - 12 seminarios), 6 diplomados de especialidad. Un folleto de distribución trimestral.
Piñas atendidas (representatividad)	Oficinas en Ciudad de México.	Oficinas en Ciudad de México.	Oficinas en Ciudad de México.
Clientes de capacitación	Entre otros, algunos de nuestros clientes son: Nutrisa, Luz y Fuerza, SEDESOL, YORK, Halliburton, Editorial Sista, General Electric, Metaldyne, Cooper Cameron, Pemex, Garlock, PEMEX, Rosen, CFE.	A.A. Nancy Saldaña, S.C., Abastecedora de Válvulas y Controles para Automatización, S.A. de C.V., Acetiles y Esencias S.A., Acrocanto, S.A. de C.V., Aceros Corsa, S.A. de C.V., Adante México, S.A. de C.V., B&S Grupo Exportador, S.A. de C.V., Banco del Bajío, S.A., Benítez de México, S.A. de C.V., Bermi, S.A. de C.V., Blindajes Mexicanos, S.A. de C.V., Blow Up Printing, S.A. de C.V., BMW de México, S.A. de C.V., Cable Administradora, S.A. de C.V., Cadena Comercial Oxo, S.A. de C.V., Caja Popular Ahorro Ahorro, S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Galis, S.A. de C.V., Daisytek Servicios de México, S.A. de C.V., Dalton Servicios, S.A. de C.V., Danisco México, S.A. de C.V., Editorial Arane, S.A. de C.V., Editorial el Manual Moderno, S.A. de C.V., F.X. Morales y Asociados, S.A. de C.V., Fábrica de Jabón La Corona, S.A. de C.V., Ferrer y Asociados, S.A. de C.V., TUM Transportistas Unidos Mexicanos División Norte, S.A. de C.V., TV Azteca, S.A. de C.V., TV Mafal, S.A. de C.V., Universidad La Salle, A.C., Universidad Pedregal del Sur, S.C.; entre otros.	Hemos contribuido a la formación de más de 35,000 ejecutivos de numerosas organizaciones (miembros en nuestra comunidad de aprendizaje). Clientes de diversos sectores: Alimentos y Bebidas, Farmacéutico, Servicios, Automotriz Finanzas Tecnología, Comercial Industrial Transportes, Educación Salud Turismo, Medios Sector Público. Entre otros, algunos clientes son: Alpara, Bimbo, Coca Cola, Gamesa, Gerber, Baskoco, Grupo Modelo, Cervecería Cuahuahmóctum, Moctezuma, Lala, Nestlé, Maseca, BMW, Ford, Honda, Mercedes - Benz, Volvo, Nissan, Peugeot, Gigante, Marti, Liverpool, Domino's Pizza, OfficeMax, Dico, Viana, WallMart, Universidad Iberoamericana, Universidad La Salle, EBC, Televisa, TV Azteca, Expansión, El Economista, Astrazéneca, Coligite, Baxter, Roche, Tecnofarma, Banamex, Bancomer, HSBC, MelLIn, Inbursa, 3M, Adidas, ICA, Jafra, RBK, Cruz Azul, Chopo, Medica Sur, Fones, Conacyt, Secur, Budget, Autofin México, Estafeta, Cinemex, DHL, MultiPack, AT&T, Avante, Ericsson, HP, Nextel, ADO, Aeroméxico, Mexicana, Sheraton Centro Histórico, Hotel Nikko México.
Respaldo Institucional	Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (No. Registro STPS - ESA 040227-VAA-0013). Afiliación a la American Society for Quality (ASQ).	Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (reconocimiento STPS).	Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (No. de Registro STPS - PEA-930401-EMA-0013).
Dirección	Representación Cd. México: Tuxpan # 89 Desp. 305, Col. Roma Sur, D.F., México, C.P. 06760. Sede de capacitación SIC, San Francisco No. 406, Col. del Valle, México, D.F., 03100.	Representación Cd. México: Homero 527 - 703, Col. Polanco, D.F., México, C.P. 11560. Sede de capacitación JW Marriott Hotel México, Andrés Bello No. 29, Col. Polanco, D.F., México, C.P. 11560.	Representación Cd. México: World Trade Center, Cd. de México, Montecito 38, Piso 14, Oficina 35, Col Nápoles, D.F., México, C.P. 03810.
Teléfono	Cd. de México (55) 1998 9353 y (55) 1998 9354.	Cd. de México (55) 5545 3013, (55) 5545 3019 y (55) 5531 3468. Lada sin Costo: 01800 400 66 66	Cd. de México (55) 5488 0404. Lada sin Costo: (01800) 2153076
Contacto	Andrea Cruz Aquino.	Emilio Díaz Francés Velasco / Lic. Marisol Espino Glez. (Directora Comercial)	Javier Reyes Pérez / M. Isabel Barreiro Molinos (Gerente de Cursos In Company).
Página de Internet	www.innoversitas.com	www.marketingtraining.com.mx	www.promocionempresarial.com.mx
Correo electrónico	servicios@innoversitas.com / andrea.cruz@innoversitas.com	informes@marketingtraining.com.mx / informacion@mktraining.com	capacitacion@promocionempresarial.com.mx / nuevosnegocios@promocionempresarial.com.mx / informes@promocionempresarial.com.mx

IND – Información No Disponible

NA – No Aplica

Fuente: elaboración propia.



Empresas que compiten con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación

Empresa oferente	Conference Corporativo S.G. (Conference México Capacitación Empresarial de Alto Nivel)	Management Developing Center S.A. de C.V. (MDC)
Descripción de la empresa	Ofrecemos a lo largo del territorio nacional capacitación en eventos de invitación abierta y directa a ejecutivos y funcionarios en donde regularmente el expositor es una eminencia indiscutible en la materia. Adicionalmente, brindamos programas de capacitación y desarrollo intra-compañía (capacitación en su empresa) en los campos de Administración Pública, Industria, Comercio y Servicios. Nuestros eventos han sido calificados como excelentes por miles de ejecutivos y funcionarios durante los últimos años 1992-2005 (Garantía de Calidad). Nuestra enseñanza está basada fundamentalmente en el análisis de casos prácticos e interacción de los participantes (la meta es que obtengan conocimientos de aplicación inmediata). Nuestros servicios van dirigidos a Funcionarios y Ejecutivos tomadores de decisiones que requieren de información y actualización contundente.	Nacemos a mediados de 1979 con el objetivo de apoyar a todas las organizaciones en sus procesos de cambio, productividad, calidad y competitividad. En nuestra experiencia hemos desarrollado tecnología propia que nos permite brindarle a usted y a su organización, el mejor apoyo para sus proyectos en las áreas de Desarrollo Organizacional, Gestión de Calidad, Manufactura y Seis Sigma. Aportamos soluciones integrales a sus necesidades de Desarrollo, implementando nuestros Modelos Exitosos de Consultoría y Capacitación, que durante a lo largo de nuestra experiencia han proporcionado Líderes Electivos, Productividad y Rentabilidad a Organizaciones en México y en el Extranjero.
Experiencia (años)	12	27
Misión	Nuestro objetivo es impactar en los resultados de su empresa.	Prestar servicios de consultoría y capacitación a organizaciones Públicas y Privadas para dar soluciones integrales a sus necesidades de desarrollo, con productos y servicios de la más alta calidad en el mercado, cuidando la productividad, la efectividad y la rentabilidad de nuestra empresa.
Visión	IND	IND
Valores y principios	IND	Nos comprometemos a satisfacer plenamente las necesidades prácticas y personales de nuestros clientes, evitando retribajo, confusiones y desperdicio; aplicando la capacidad y creatividad de nuestra gente, con una filosofía de mejora continua como estilo de vida (política de calidad), Responsabilidad, Honestidad, Disciplina, Colaboración, Respeto, Comunicación.
Recurso Humano	Todos nuestros instructores y conferencistas cuentan con una sólida formación académica, experiencia profesional, habilidad pedagógica y alto reconocimiento en el medio empresarial mexicano. (Aseguramos una derama importante de Conocimientos).	Nuestros Consultores son profesionales dedicados de tiempo completo a la investigación, desarrollo y aplicación de tecnología en sus áreas de especialidad. Su formación académica incluye como requisito mínimo ser postulante o tener estudios concluidos de maestría o doctorado, además de contar con experiencia de trabajo en la industria en puestos de responsabilidad gerencial o haber implementado exitosamente nuestros modelos de intervención en diferentes organizaciones. Nuestra organización se ocupa por la actualización constante de su Equipo de Consultores promoviendo la educación continua de sus consultores e instructores en diferentes Universidades e Instituciones de México y el extranjero. Con más de 25 años de experiencia y muchas horas frente a grupo, nuestros consultores garantizan el resultado propuesto para cada uno de los servicios o productos que ofrecemos.
Tipos de capacitación que ofrece	Capacitación presencial - cursos, talleres, seminarios y conferencias del sector empresarial y gubernamental (modalidad abierta y modalidad cerrada - IntraCompañía); y diplomados. Otros productos de capacitación: boletines promocionales.	Capacitación presencial - cursos y talleres (modalidad abierta y modalidad cerrada - In House); y diplomados. Otros productos de capacitación: publicaciones (libros y CDs); cursos interactivos (CDs y software); material didáctico que le permiten mantenerse actualizado en las metodologías más modernas, para apoyarlo en sus procesos de entrenamiento y desarrollo; folletos vía correo electrónico y correo postal.
Productos de capacitación ofertados	67 cursos, talleres y seminarios empresariales modalidad abierta (Logística Operaciones y Mantenimiento - 6 recursos, Administración de Vanguardia y Calidad - 14 recursos, Recursos Humanos y Capacitación - 10 recursos, Finanzas Crédito y Cobranza - 6 recursos, Habilidades Gerenciales y Competencias Humanas - 9 recursos, Jurídico Legal y Seguridad Empresarial - 7 recursos, Secretarías y Asistentes Administrativos - 5 recursos, Mercadotecnia Ventas y Comercialización - 6 recursos, Proveedores y Contratistas del Gobierno Mexicano - 4 recursos). 103 cursos, talleres y seminarios gubernamentales modalidad abierta (en áreas como Rendición de cuentas, Auditoría y Observaciones, Adquisiciones y Servicios Generales, Obra Pública y Mantenimiento, Presupuesto Gubernamental y Contabilidad, Derecho Administrativo, Responsabilidades Administrativas, Transparencia Archivonomía y Comunicación Social, Planeación, Recursos Humanos y Servicios Profesionales de Carrera, Habilidades Directivas, Calidad y Vanguardia Gubernamental, Secretarías).	16 cursos presenciales - modalidad abierta del área Desarrollo organizacional (Análisis de problemas y Toma de Decisiones - 2 cursos, Administración - 1 curso, Capacitación y Entrenamiento - 2 cursos, Competencias Laborales - 1 curso, Comunicación - 2 cursos, Desarrollo Gerencial - 2 cursos, Liderazgo - 2 cursos, Trabajo en Equipo - 2 cursos, Calidad en el Servicio Ventas y Negociación - 2 cursos) y 16 cursos presenciales - modalidad abierta del área Calidad Manufactura y 6 Sigma (Manufactura Lean - 1 curso, Mejora Continua - 1 curso, Metrología - 2 cursos, Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14000 - 1 curso, Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000 ISO/TS 16949 - 11 cursos).
Plazas atendidas (representatividad)	Oficinas en Coahuila, Monterrey N.L., Aguascalientes, Tamaulipas, San Luis Potosí, Querétaro, Nayarit, Jalisco, Pachuca Hidalgo, Guanajuato, Michoacán, Colima, Puebla, Ciudad de México.	Oficinas en Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Puebla, Querétaro, San Luis. Oficinas en Colombia.
Clientes de capacitación	Algunos de nuestros clientes son: Aduana de México, Aerocalifornia, Aeroméxico, Avantel, Aviacsa, Banco de México, Banobras, BMW, Bolsa Mexicana de Valores, Cámara de Diputados, Cámara de Senadores, Centro Cultural Helénico, Centro de Ciencias de la Atmósfera, Chambatel, Cigarrera La Moderna, Cineteca Nacional, Citibank, Comisión Federal de Electricidad, Corporativo Unilever, Daimler Chrysler Group y Subs., Deaseco, Dámex de Juárez, Delphi Cableados, Dirección de Educación Continua del IPN, Dirección de Educación Tecnológica Industrial (Dgeit), Educal, Libro y Arte Conaculta, Edusat, General Electric y Subs., General Motors, Grupo Bayer y Subsidiarias, Grupo Celanese y Subs., Grupo Comercial Chedraui, Grupo Kalex, Grupo Nacional Provincial, Teléfonos de México, Televisión Metropolitana S.A. de C.V. (Conaculta), The Coca-Cola Company, Thomson Consumer Electronics.	Algunos de nuestros clientes son: 3M México, Aeroméxico, Aeromexpress, Bachoco, Bader de México, Barcel de México, Casa de Moneda de México, Cementos Apasco, Cemento Cruz Azul, CEMEX, Caterpillar de México, Chiclets Adams, Daimler Chrysler, Danone de México, Delco Remi, Delphi Ace, Elektra, Eaton Truck Components S. de R.L. de C.V., Epsen de Juárez, Euwe Eugen Wexler de México, Ferranti, Packard de México, Flextronics, Fisher Mexicana, Fomasa, General Motors de México, General Tire de México, Siemens, General Motors, Goodyear Productos Industriales, Grupo Alfa Monterrey, Grupo Axa, Grupo Bimbo, Grupo Vitro, Grupo Warner Lambert México, Grupo Xignux (Axa) , Herramientas Cleveland, Jugos del Valle, INEGI, Kaizen Consulting, Kellogg de México, Kenwood Electronics México, Kimberly Clark de México, Kodak de México, Lala Alimentos, LG Electronics Monterrey México, Lucas Diesel, Mars Electronics de México, Matsushita Battery Industrial Panasonic, McCormick Pesa, Mercedes Benz, Metalsa, Mexicana de Aviación, Morelsana, Moto Diesel Mexicana, NPI Noreste, New Holland de México, Nihon Plast.
Respaldo institucional	NA	Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (reconocimiento STPS).
Dirección	Representación Cd. México: Carretera Picacho-Ajusco 533, Edificios Inteligentes A/B, Col. Lomas Padriera, Del. Tlalpan, D.F., México, C.P. 14240. Centro Capacitación Inteligente, Centro Comercial y Negocios Plaza Inn, Insurgentes Sur 1971, Nivel Paseo Local 310, Col. Guadalupe Inn, Del. Álvaro Obregón, D.F., C.P. 01020.	Representación Cd. México: World Trade Center, Cd. de México, Montecito 38, Piso 21, Oficina 12, Col Nápoles, D.F., México, C.P. 03810. Otras representaciones en Guadalajara, Monterrey, Puebla, Querétaro y San Luis.
Teléfono	Cd. de México (55) 9140 3030 y (55) 8503 4803. Interior del país 01 800 439 66 66	Cd. de México (55) 2735 7146. Lada sin costo: 01 800 087 0868 con 20 líneas.
Contacto	NA	Teresa Narvaez Camacho (Marketing) / Ing. Javier Requena (Coordinador Calidad Manufactura y Seis Sigma) / Karla Paola Ramírez Esquivel (Coordinador Desarrollo Organizacional) / Elisa Pineda Navarro (Marketing).
Página de Internet	www.conference.com.mx	www.mdc1.com.mx
Correo electrónico	clientes@conference.com.mx	marketing@seissigma.us / contacto@mdc1.com.mx / calidad@mdc1.com.mx

IND – Información No Disponible

NA – No Aplica

Fuente: elaboración propia.



Empresas que compiten con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación

Empresa oferente	Education Training and Consulting S.C. (ET&C)	IVSA Consultores	Proffaitent S.C.
Descripción de la empresa	Somos una empresa de consultoría y capacitación en las siguientes áreas: Planeación Estratégica / BSC; Cadena de Suministro (proveedores, compras, inventarios, manufactura, ventas y distribución); Implantación / Utilización de ERP's (gente y procesos de negocio); Excelencia Operacional - Clase "A" (Diagnóstico y Certificación en Clase Mundial); Capacitación In-Situ en 5 categorías temáticas. Somos proveedores reconocidos en distintas empresas que promueven capacitación en la modalidad pública o abierta. Nos especializamos en la consultoría en Procesos Formales de Clase Mundial a través de esquemas que son de nuestra exclusividad, sustentadas en el acervo metodológico que hemos desarrollado y que probadamente han demostrado su eficacia en vida real.	Se crea con el objeto de desarrollarse como una empresa de Capacitación y Consultoría Empresarial para cubrir necesidades de mercado específicas relacionadas con capacitación, proporcionando a nuestros clientes diversos servicios de alta calidad mediante, mismos que permitan resolver o cumplir con cualquier problemática u objetivo que se desee alcanzar dentro de la empresa, haciéndola más rentable y productiva, en cualquier área, incentivando a sus Ejecutivos y colaboradores, de forma moderna, actual, sinérgica y creativa en la obtención de sus logros personales y corporativos.	Máxima ganancia, utilidad y beneficio para su talento empresarial, es una empresa de consultoría y capacitación. Esta empresa le ofrece la oportunidad de crecimiento para su empresa a través de nuestros excelentes seminarios de capacitación y servicios de asesoría y consultoría, los cuales influirán notablemente en la formación y el desarrollo profesional de sus ejecutivos. Nuestro compromiso es ayudarle a fortalecer el activo más importante de su empresa u organización: el Talento Humano y sus capacidades y habilidades para el cumplimiento de sus metas organizacionales. Somos una empresa que vincula y desarrolla el talento humano y estamos respaldados por ello por la preparación, experiencia y formación de todos los integrantes de nuestro equipo de trabajo, lo cual nos permite conocer en forma íntegra la dinámica de las organizaciones a fin de optimizar resultados e impactar la productividad, destacando siempre que el factor preponderante en toda organización es el ser humano.
Experiencia (años)	NA	7	20
Misión	Somos una firma de consultoría cuyo propósito es propiciar las condiciones para liberar y desarrollar el potencial del recurso humano de la organización, de manera tal que estén en condiciones de implantar exitosamente tecnologías directivas que generen ventajas competitivas a nuestros clientes, a fin de facilitar el cumplimiento de su propia misión.	Contribuir a la optimización cultural, técnica e intelectual del Capital Humano, estableciendo un compromiso de formación continua que incremente la efectividad personal y organizacional de las empresas. Creando un vínculo de trabajo en equipo estrecho y personalizado de nuestra empresa con sus clientes innovando, aportando ideas, asesorando, capacitando y prestando servicios de capacitación modernos y actualizados que permitan perfeccionar y mejorar la calidad de vida, desarrollo, sentido de pertenencia, compromiso, entusiasmo y profesionalismo de los equipos humanos que laboran para su empresa.	Brindar soluciones integrales y concretas a las necesidades que presentan empresas, instituciones y organizaciones en general, para fomentar, desarrollar e impulsar el talento humano empresarial, mediante procesos de capacitación y entrenamiento, con un estricto sentido de calidad, profesionalismo y efectividad.
Visión	IND	IND	Nuestro propósito es mantenernos en constante actualización, con el objetivo de seguir siendo la mejor opción para nuestros clientes, ayudándolos a enfrentar los retos que la globalización económica mundial demanda.
Valores y principios	IND	Compromiso. Profesionalismo. Calidad de Servicio. Trabajo en Equipo. Honestidad. Vanguardia.	Utilizamos la comunicación franca y directa, es decir, asertiva, como el medio para establecer transparencia, claridad y equidad entre el cliente interno, externo, proveedores, colaboradores y socios de negocios, con la filosofía de ganar-ganar.
Recurso Humano	Contamos con instructores y consultores de alto nivel académico en su especialidad, que han impartido cursos abiertos y cerrados en diferentes foros (incluso internacionalmente) y están certificados y reconocidos por el ITESM, ULSA, APICS, entre otros.	Nuestra empresa está integrada por un grupo de profesionales y expertos del más alto nivel en capacitación empresarial, con amplia y comprobada experiencia en el ramo. Nuestra plantilla de expositores está integrada por profesionales con estudios de excelencia (maestría y doctorado) en universidades de prestigio dentro del país y el extranjero. Expositores avalados y certificados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.	Conjunta un equipo de especialistas en el ámbito de la capacitación, consultoría, entrenamiento y desarrollo humano. Nuestros consultores y facilitadores (talentos) cuentan con un promedio de veinte años de experiencia, durante los cuales han sido agentes del cambio, al promover la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la modificación de actitudes y conductas en el recurso humano, con el propósito de incrementar la calidad y productividad en las organizaciones con visión de vanguardia. Cuenta con un especialista en cada una de las principales áreas del desarrollo humano, cuya función prioritaria es colaborar con usted para el desarrollo, incremento e impulso del talento que se encuentra cautivo en su organización. Además de que contamos con plantilla de facilitadores certificados con Base en Competencias Laborales de CONOCER.
Tipos de capacitación que ofrece	Capacitación presencial - cursos (modalidad cerrada - In Situ); y diplomados. Capacitación a la medida para cualquier caso especial (Ad Hoc). Otros productos de capacitación empresarial: artículos en Internet.	Capacitación presencial - cursos, seminarios, talleres, conferencias, convenciones (modalidad abierta y modalidad cerrada - In Company e In Company Individuales). Capacitación a la medida para cualquier caso especial. Otros productos de capacitación: servicios de noticias en Internet; registro miembro IVSA - los registrados reciben en su correo electrónico, promociones y descuentos especiales para los miembros de IVSA (cortesías, descuentos especiales, promociones 2 X 1).	Capacitación presencial - seminarios talleres, conferencias magistrales (modalidad cerrada); y diplomados. Capacitación a distancia (En Línea). Otros productos de capacitación: software de capacitación; organización de eventos empresariales; renta de equipos audiovisuales para capacitación; artículos en Internet; renta de instalaciones para capacitación.
Productos de capacitación ofertados	105 cursos presenciales - modalidad cerrada (Compras - 10 cursos; Inventarios - 14 cursos; Planeación Operativa - 35 cursos; Planeación Estratégica - 16 cursos; Desarrollo Humano / Desarrollo Humano - 4 cursos; Administración - 4 cursos; Finanzas - 8 cursos; Liderazgo - 5 cursos; Ventas - 9 cursos); 4 Diplomados de especialidad. 16 artículos en Internet.	252 cursos presenciales - modalidad abierta y modalidad cerrada (Administración - 18 cursos, Finanzas - 22 cursos, Almacén e Inventarios - 10 cursos, Compras - 7 cursos, Desarrollo Humano - 47 cursos, Recursos Humanos - 28 cursos, Crédito y Cobranza - 22 cursos, Secretarial - 10 cursos, Mantenimiento - 8 cursos, Producción - 11 cursos, Ventas - 24 cursos, Calidad y Servicio - 26 cursos, Computación - 19 cursos); 102 conferencias presenciales modalidad cerrada.	294 programas de capacitación y entrenamiento modalidad cerrada - seminarios y talleres (Desarrollo asistencial ejecutivo 27 - programas, Desarrollo directivo y gerencial 25 programas, Desarrollo de facilitadores de grupo - 7 programas, Desarrollo de habilidades en ventas - 21 programas, Desarrollo de mandos medios - 20 programas, Desarrollo del área de recursos humanos - 27 programas, Desarrollo en sistemas - 23 programas, Comercio exterior - 30 programas, Comunicación escrita empresarial-10 programas, Finanzas - 9 programas, Fomento de la cultura en calidad - 12 programas, Formación humanística - 17 programas, Gestión de calidad - 18 programas, Logística empresarial - 8 programas, Seguridad e higiene industrial y medio ambiente - 40 programas). 6 Diplomados de especialidad. 49 conferencias magistrales presenciales en modalidad cerrada (áreas motivacionales, actitudinales y de desarrollo humano). 3 Diplomados de especialidad (con base en Competencias Laborales).
Piñas atendidas (representatividad)	Oficinas en Toluca, Estado de México.	Representación en toda la República Mexicana. Oficinas en Centro y Sudamérica (presencia en Salvador, Guatemala, Venezuela, Cuba, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Brasil, Paraguay, Chile, Uruguay, Argentina)	Oficinas en Ciudad de México.
Clientes de capacitación	Atendemos grupos de alta dirección, grupos de trabajo y usuarios de todos los niveles. Algunos de sus clientes son: Acabados Textiles de Toluca, Acco Mexicana, Alpha Training, Ascomítica, Cruceñas Mexicanas, Dana Ejjes, Dart (Tupperware), Ganaderos Productores de Leche Pura (Alpura), Grace Container, Grupo Azor México, Grupo Comercial Yazbek, Grupo Flexi, Mercedes-Benz México, Microcar, Moldes y Exhibidores (Grupo Bimbo), Neobus de México, PolyOne Compuestos, Probiomed, Proboservicios (Pantipus), Prod. Domésticos de México (Amberes), Robert Bosch, RyTSA (Magjolor), Staedtler Servicios, Tecnología Hergo, Trelleborg Servicios, Unisía Mexicana, USG México, Vidriera Toluca, Leiner Davies Gelatin, Liqumex (Bonafont), Mc Cain Especialidades, Medipro Internacional, Mercedes-Benz México, Microcar, Moldes y Exhibidores (Grupo Bimbo), Neobus de México, PO Servicios de Logística, PolyOne Compuestos, Productos Domésticos de México (Amberes), Productos Duna, Protección Anticorrosiva de Cuauhtlán, Ricoh Servicios, Robert Bosch, Rytsa (Magjolor), Sabritas.	Algunos de nuestros clientes son: Aba, Grupo ADO, Banco santander, Banamex, Benetto, Eln, Coca cola, Hp, Osram, Tomsa, Grupo vitro, Comes, Skytel, Nextel, Laboratorios Sophia Interceramic, Quaker state, Emcyo, Polimeros nacionales, Ericsoon, Maxigas, Maquinaria IGSA, Cementos Apasco, IFE, Procesar, Industrias del maíz Puebla, Canal 11, Fermic, Grupo PERC MINSA, Robin myers, Sport city, Molinos pulver, Festo, Feritol, De mayraistas, Atlas copco, Basf coating, Aceros fobare, Alys méxico, Asistentes y minerales, Jardines del tiempo, Argmex, Rotoplás.	IND
Respaldo Institucional	Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (No. Registro - STPS - ETC-000817-IJ4-0013). Certificación por APICS como CPIM.	Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (No. Registro STPS - SAQE-741026-BC6-0013).	Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (reconocimiento STPS). Certificación con Base en Competencias Laborales de CONOCER.
Dirección	Representación en Toluca, Estado de México.	Representación Cd. México: Sierra Conchagua no. 6, Fracc. Jardines en la Montaña, D.F., México. Dirección Fiscal: Av. Apalaco no. 200, Col. Carlos Zapata Vela, D.F., México.	Representación Cd. México: Av. Coyoacán 401-A Oficina 5 Planta Alta, Col. Del Valle, Del. Benito Juárez, D.F., México, C.P. 03100.
Teléfono	Toluca (722) 217 4923.	Cd. de México (55) 5996 2596.	Cd. de México (55) 5523 7863 y (55) 5523 7950.
Contacto	Liliana Díaz Barriga.	Lic. Claudia Merino Gloria (Director General).	Lic. Cesar Hernández Aldana (Director General).
Página de Internet	www.etc.org.mx	www.ivsacap.com.mx	www.proffaitent.com
Correo electrónico	capacitacion@etc.org.mx / contacto@etc.org.mx	ivsacursos@terra.com.mx / info@ivsacap.com.mx / cmerinog@hotmail.com	proffaitent@proffaitent.com

IND – Información No Disponible

NA – No Aplica

Fuente: elaboración propia.



Empresas que compiten con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación

Empresa oferente	E-ARI	Qualiem Consultoría Empresarial S.A. de C.V. (Grupo Qualiem)	CENCADE S.A. de C.V. (Consultores en Competitividad)
Descripción de la empresa	Somos una red de consultores profesionales, comprometidos con la calidad y los resultados. Ofrecemos soluciones prácticas a las necesidades de su organización. Ofrecemos servicios en procesos de aceleración del cambio, operación de negocios, desarrollo humano.	Nuestras actividades de intervención están agrupadas en dos áreas: capacitación y consultoría.	Transformamos organizaciones y formamos personas talentosas bajo esquemas precisos y eficaces, utilizando herramientas de alta tecnología, asegurando así, mayores niveles de competitividad y la generación de ventajas sostenibles. Ofrecemos atención estratégica y oportuna para tu empresa, negocio o administración para incrementar los niveles de competitividad. En 1979 surge esta empresa, con el propósito de contribuir al desarrollo empresarial de México. Hemos contribuido a la construcción de los grandes logros empresariales de nuestros clientes y hoy más que nunca, a pesar de las profundas transformaciones del mundo de negocios, la Calidad y el Desarrollo Empresarial siguen siendo piedra angular para aumentar la competitividad de las empresas. Más de 100,000 horas de capacitación y consultoría en los últimos cinco años.
Experiencia (años)	2	16	27
Misión	Ayudar a las organizaciones, en temas de transferencia de tecnología, para que alcancen un alto perfil de desempeño. Integrar Soluciones para el Desarrollo Humano en las áreas de competencia estratégicas de nuestros clientes. Transferir conocimientos de forma abierta para facilitar el crecimiento y desarrollo personal.	Apoyar a las empresas en la implementación de sistemas de mejoramiento, dirigidos hacia la Productividad, Competitividad y la Excelencia en el Servicio, ofreciendo productos y servicios de capacitación y consultoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional que permiten desarrollar el potencial humano.	Asumimos el compromiso de incrementar la capacidad competitiva de las personas y las organizaciones proporcionándoles consultoría, asesoría y capacitación.
Visión	IND	IND	Aspiramos a ser reconocidos por nuestros clientes como la empresa consultora más confiable y vanguardista, especializada en el desarrollo de la competitividad.
Valores y principios	IND	El cliente es lo más importante para nosotros y nuestra razón de ser. Para satisfacer las necesidades del cliente hay que escucharlo con todos los sentidos. Trabajando en equipo, con comunicación efectiva y con actitud de servicio es como podemos satisfacer al cliente. El mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios es una constante. Trabajamos en un ambiente de armonía y respeto. Comunicación abierta. Iniciativa y proactividad en la satisfacción del cliente. Creatividad. Mejoramiento continuo. Trabajo en equipo. Actitud de Servicio. Oportunidad. Honestidad. Entusiasmo. Confianza. Constancia. Apertura al cambio. Empatía.	Satisfacción Plena de Nuestros Clientes. Ética Organizacional. Mejora Continua. Conciencia de Costos. Trabajo en Equipo. Contribución al desarrollo de las Personas. Política de la Calidad; proporcionar servicios confiables en consultoría, asesoría y capacitación para incrementar la capacidad competitiva de las personas y las organizaciones que cumplen con los requisitos especificados por nuestros clientes bajo un enfoque de mejora continua. Política Rectora: confiabilidad.
Recurso Humano	Contamos con una plantilla de expertos reconocidos en materia de consultoría y capacitación empresarial.	IND	Plantilla de instructores/consultores profesionales de tiempo completo y con variada experiencia de campo. Un equipo de instructores y consultores especialistas con probada experiencia en materia de Reingeniería, Administración de Procesos, Implantación de Calidad Total y de Sistemas de Gestión de la Calidad. Un equipo de expertos en diseño instruccional. Un equipo de ingenieros en sistemas informáticos con herramientas tecnológicas para diseñar procesos, encontrar opciones rentables de reingeniería y llevar a cabo la gestión automatizada de los procesos estableciendo indicadores que permiten "tomar decisiones a la velocidad del pensamiento". Consultores certificados por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).
Tipos de capacitación que ofrece	Capacitación presencial - cursos (modalidad cerrada). Capacitación a la medida para cualquier caso especial. Otros productos de capacitación empresarial: programas de capacitación; cursos autodidácticos en CD's y transferencia electrónica (e-shop); libros electrónicos (e-shop); artículos en Internet (e-shop).	Capacitación presencial - cursos y talleres (modalidad abierta y modalidad cerrada). Capacitación a la medida para cualquier caso especial.	Capacitación presencial - talleres y conferencias (modalidad cerrada). Capacitación a distancia pre-establecida y a la medida (e-learning). Otros productos de capacitación empresarial: artículos en Internet; libros; folletos informativos electrónicos.
Productos de capacitación ofertados	IND	17 cursos presenciales - modalidad abierta y modalidad cerrada, que desarrollan las competencias (Habilidades, Conocimientos y actitudes) necesarias en la organización tales como Liderazgo, Trabajo en equipo, Comunicación, Solución de Problemas, Toma de decisiones, Creatividad, etc.	Talleres presenciales - modalidad cerrada (Desarrollo de la empresa - 12 talleres, Desarrollo de Empresas y Directivos - 13 talleres, Calidad Total - 22 talleres, Aseguramiento de la Calidad - 13 talleres), 8 conferencias. 5 artículos en Internet.
Plazas atendidas (representatividad)	Oficinas en Monterrey, Nuevo León.	Oficinas en Ciudad de México.	Oficinas en Ciudad de México.
Clientes de capacitación	Algunos de nuestros clientes son: Grupo Senda, Proeza, John Deere, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, Propie, Canaco Monterrey, Villacero, Fenasa, Hylsa, Comex, Cemex, Nemark, Bridgeston Firestone.	Hemos atendido empresas en Colombia, Venezuela, Perú, Guatemala, El Salvador, Panamá. Algunos de los clientes en México son: Acciones y Valores Banamex, American Express, Arabela, Armstrong, Banco De México, Banco Nacional De México, Banorte Generali, Barter México, Compañía Mexicana De Aviación, Azteca Digital, Maxcom, Daimler Chrysler De México, Danone De México, Desarrollo Administrativo Azteca, Desarrollo Agroindustrial Del Bajío, Du Pont, E&B Promoción Empresarial, Ermengildo Zegna, Esel Logistics, Expansión, Fabrica De Calzado Andrea, Festo Pneumatic, Ford Motor Company, Gatorade De México, Gillette, Mabe México, Motorola De México, Papalote Museo Del Niño, Nextel De México, Nissan Mexicana, Novotel, Nuotice, Petroquímica Penwalt, Promotora Cancún Sunset Clubs, Unilever, Sigma Alimentos, Sociedad Cooperativa Agropecuaria Del Distrito De Altar, Sony Comercio De México, Starbucks Coffee, Talleres Y Aceros, Telescape, Universidad La Salle Ac, Visión Mundial De México, Wisconsin Tissue, Yves Rocher De México, Zermat Internacional.	Capacitamos empresas del sector público y privado. Algunos de nuestros clientes son: Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), Alucaps Mexicana, Banamex, Banco de México, Banco Nacional de Comercio Exterior, Banco Centroamericano de Integración Económica (Honduras), Banco Central de Costa Rica, Banco Nicaragüense de Industria y Comercio, Bancomer, BASF Pinturas (Maracay, Venezuela) BDF México, Casa Saba - Autrey, CELAC (Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá), Cifra Wal Mart de México, Consejo Nacional de Fomento Educativo / SEP, Comisión Nacional del Agua, Daimler Chrysler de México, DHL Internacional de México, Gobierno del Estado de México, General Motors (Planta Silao), Grupo Emvco, Grupo Modelo, Grupo Salinas (TV Azteca, Banco Azteca, Elektra y Monarcas Morelia), Hipotecaria Nacional, Hylsa, INEA, INTELMEX, Luz y Fuerza del Centro, Mijorina (Puerto Rico), Panasonic, Pemex Exploración y Producción, Pharmacia & Upjohn, SAGARPA, Sancela, Semamat, Textiles León.
Respaldo Institucional	NA	NA	Certificado ISO-9001:2000. Certificación por la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. Certificación como Proveedor Confiable por parte de Petróleos Mexicanos. Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Consultores certificados por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).
Dirección	Representación Monterrey: Av. Lázaro Cárdenas 2321 pte. 3er. Piso, Col. Residencial San Agustín, San Pedro Garza García, Monterrey, Nuevo León, México, C.P. 66260.	Representación Cd. México: Bosque de Duraznos N° 69-1007, Col. Bosques de las Lomas, D.F., México, 11700.	Representación Cd. México: Insurgentes Sur 421 Edificio "A", pisos 12 y 13, Colonia: Hipódromo Condesa, D.F., México, C.P. 06100.
Teléfono	Monterrey (81) 1001 7169.	Cd. de México (55) 5251 0429 con 5 líneas	Cd. de México (55) 5264 0361 y (55) 5264 1042.
Contacto	Agustín Rodríguez I.	Lic. Adriana Lozano (Gerente de Desarrollo).	Lourdes Caudillo C. (Coordinadora Servicio al Cliente).
Página de Internet	www.e-ari.com	www.qualiem.com	www.cencade.com.mx
Correo electrónico	ventas@e-ari.com / agustin@e-ari.com	qualiem@qualiem.com / a.s.lozano@qualiem.com	lourdes-caudillo@cencade.com.mx / informacion@cencade.com.mx / servicioclientes@cencade.com.mx

IND – Información No Disponible

NA – No Aplica

Fuente: elaboración propia.



Empresas que compiten con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación

Empresa oferente	Dinámica Empresarial Corp. S.C. (Business Center OULN S.C.)	Intertraining S.C. (CEDEC, Capacitación Empresarial)	Agrupación de Educadores y Capacitadores de México (ACAPE)
Descripción de la empresa	Somos una firma de consultoría y asesoría profesional, formada por un equipo de trabajo comprometido con el desarrollo de nuestro país. Los Servicios que proporcionamos están basados en el concepto de Outsourcing de Consultoría y de Capacitación. Los servicios que proporcionamos en materia de Consultoría, se basan principalmente en actividades relacionadas con el Desarrollo Empresarial e incremento de la Productividad para los Negocios. Ofrece un sistema de formación y capacitación que se oriente por resultados y que, además, sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre capacitación y trabajo a lo largo de su vida productiva y ofrecer a las empresas servicios de calidad que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.	De los años 60s a los 80s nos conocían como CESAM, Centro de Estudios Superiores en Administración y Mercadología. Esta institución se posicionó como una de las primeras mexicanas que se especializaron en ofrecer un programa abierto de cursos y seminarios, con énfasis en temas mercadológicos y administrativos. En los años 80s y parte de los 90s, el CESAM transformó en lo que hasta hace poco tiempo era el Centro Empresarial para el Desarrollo y la Capacitación, S. C. Esta institución logró mantener un programa abierto de más de 150 cursos al año, impartiendo en sus años de existencia cerca de 1,000 seminarios abiertos y más de doscientos cerrados. Debido a nuestra asociación estratégica con INTERTRAINING, INC (International Training & Development Center), capítulo de Houston Texas, nos hemos constituido como INTERTRAINING, S. C. Actualmente estamos ocupados en el diseño de programas de capacitación con planes de traer a México a los más connotados expositores de temas empresariales de todo el mundo.	Somos una organización en México que cuenta con experiencia evidente en la Formación de Equipos de Trabajo Autodirigidos. Fundamos la Agrupación de Capacitadores y Educadores de México acape en 1983. Contamos con cinco divisiones de servicio: cursos cerrados, cursos abiertos, coacheo Individual, sesiones de motivación, convivencias Infantiles, organización de eventos especiales.
Experiencia (años)	9	40	23
Misión	Apoyar a todos aquellos Empresarios que tengan como objetivo principal incrementar la Calidad y Productividad de sus Organizaciones a través de modelos y técnicas en Administración de Negocios y Desarrollo Empresarial, proponiendo e implementando líneas de acción que les ayuden a obtener el máximo rendimiento de los recursos con que cuentan.	Desde que se inició en el terreno de la andragogía (educación de adultos), CEDEC aceptó tácitamente la misión de llevar al estudiante que trabaja una versión menos académica, pero igualmente pedagógica de los conocimientos teóricos que le son esenciales para la adecuada realización de su labor, la práctica de maestros —no necesariamente maestros universitarios, aunque gran parte de ellos lo son—, quienes a diario luchan y triunfan en las posiciones reales y prácticas que ocupan dentro del mundo de los negocios en México. Así se establece y fortalece nuestra misión de educación interactiva, casuística y plenamente participativa; 100% adaptada a nuestro medio y plenamente aplicable, en forma inmediata, para la mejora continua de la importante labor de nuestros alumnos, operativos, ejecutivos y directores de empresa.	Nuestra misión es contribuir con las organizaciones a elevar sus indicadores de productividad y rentabilidad a través de eventos de capacitación y asesoría. Nuestro compromiso es facilitar la participación de Ejecutivos, Jefes, supervisores y personal en general al proceso productivo, en un ambiente de trabajo que incentive el esfuerzo creativo y desarrollo personal
Visión	IND	IND	IND
Valores y principios	Calidad en nuestros servicios. Alto sentido de responsabilidad en nuestro trabajo. Oportunidad y confiabilidad a nuestros clientes. Honestidad, Espíritu de equipo. Liderazgo.	Humanismo práctico y pleno de valores fundamentales, condición absoluta de todo cuanto proponemos en nuestros programas educativos.	IND
Recurso Humano	La preparación académica de nuestro personal así como su experiencia han logrado capitalizar una combinación importante de conocimientos y habilidades para poder ofrecer un apoyo integral en la solución de problemas específicos para su empresa. La empresa cuenta con personal altamente calificado en materia de capacitación y desarrollo, su experiencia y conocimientos sobre el factor humano, son una medida que multiplica las posibilidades de desarrollo y productividad de los recursos humanos en las organizaciones.	Auténticamente grandes personalidades de la capacitación ejecutiva, autores de trabajos importantes, cada uno en su especialidad, reconocidos hoy en algunos casos mundialmente.	Instructores Profesionales, especializados en diferentes ejes temáticos de Management, Working Teams, Formación de Equipos de Trabajo Autodirigidos, Desarrollo Gerencial, Ventas, Calidad en el Servicio, Formación de Instructores, Desarrollo Secretarial, Motivación para el Trabajo y Programas de integración Familia-Empresa.
Tipos de capacitación que ofrece	Capacitación presencial - cursos (modalidad cerrada). Capacitación a la medida para cualquier caso especial. Otros productos de capacitación: programas integrales de capacitación.	Capacitación presencial - cursos (modalidad abierta y modalidad cerrada). Otros productos de capacitación: programas integrales de capacitación; folletos informativos por correo electrónico.	Capacitación presencial - cursos (modalidad abierta y modalidad cerrada). Capacitación a la medida para cualquier caso especial. Otros productos de capacitación: planes de capacitación; equipos de trabajo autodirigidos.
Productos de capacitación ofertados	IND	18 cursos presenciales - modalidad abierta y modalidad cerrada (Almacén e Inventarios - 2 cursos, Calidad y Excelencia - 1 curso, Capacitación y Formación - 1 curso, Comercialización - 1 curso, Comercio Exterior - 0 cursos, Compras - 0 cursos, Compras y Abastecimientos - 2 cursos, Contabilidad - 0 cursos, Crédito y Cobranza - 1 curso, Desarrollo Humano y Organizacional - 2 cursos, Directiva y Administrativa - 2 cursos, Finanzas - 2 cursos, Producción - 1 curso, Producción y Operaciones - 0 cursos, Recursos Humanos y Personal - 3 cursos).	Cursos presenciales - modalidad abierta y modalidad cerrada (Desarrollo Directivo - 13 cursos, Trabajo en Equipo y Equipos de Trabajo - 7 cursos, Capacitación y Formación de Instructores - 6 cursos, Humanismo Transcendental y Desarrollo - 6 cursos, Calidad - 6 cursos, Reclutamiento y Selección - 4 cursos, Ventas y Servicios - 9 cursos, Habilidades de Comunicación - 5 cursos, Desarrollo de Secretarías y Asistentes - 2 cursos, Técnico-Operativo - 3 cursos, Cursos de Verano - 1 curso).
Plazas atendidas (representatividad)	Oficinas en Ciudad de México.	Oficinas en Ciudad de México.	Oficinas en Ciudad de México.
Clientes de capacitación	Algunos de nuestros clientes son: I.M.S.S. Instituto Mexicano del Seguro Social, Registro Público de la Propiedad, Asociación de Ingenieros de Minas, Metalurgistas y Geólogos de México, A.C., DANONE de México, S.A., FYRESTONE DE MEXICO, CELAC (Centro Latinoamericano de Capacitación y Consultoría - Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Panamá).	A nivel Nacional más de 7,000 empresas han mandado a su gente a capacitarse con nosotros y cerca de 1,700 nos han solicitado cursos cerrados. Algunos de nuestros clientes son: A.P.I de B.C.S., Aarhus United México, Abastecedora Lumen, Hotel Mayan Palace Acapulco, Agrosen, Bazcard y Cia., Bader de México, BANCO INTERACCIONES, Bardah de México, Basham, Ringe y Correa, Call Center de México, CAMIONERA DEL GOLFO, Campbell's de México, CANON MEXICANA, Danone de México, de Acero, De Mateo Y Cia. Decoración Y Mantenimiento, Denimart, Davaz, Difarmar, E.B. Técnica Mexicana, Ecotab, Editorial Armonía, Editorial Offset, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Farmaceuticos Mayo, Farmacias De Similares, Fábrica De Papel San Francisco Galas De México, Galla Textil, Handleman Técnicas En Tiendas de México, Hayes Wheels Acero, Helvex, Iff México Manufactura, Im Servicios, Imprenta Ajusco, Jugos del Valle, Jafra Cosmetics.	A partir de 1983 hemos capacitado a más de 9000 ejecutivos y personal en general. A.D.O. y empresas coordinadas. Algunos de nuestros clientes son: Auditoría superior de la federación, Autobuses México-teocco, Aspa, Aserlec, Banco de México, Banjerito, Contaduría mayor de hacienda de la asamblea legislativa del D.F., Club de golf los encinos, Coordinados colón oaxaca, Distribuidora de cintas y herrajes, Distribuciones Sagaj, Editorial Esfinge, Editorial SMC, Embotelladora ameca, Empaques plegados, Empaques modernos san pablo, FTE mexicana, Grupo inmobiliario ksa, Gigante verde y CIA, Grupo Maseca, Hubbard & Bourlin, Helvex, Hipotecaria crédito y casa, INEGI Lusa, Jugos del valle, Liconsa, Manufacturas yedid, Mabe México, Multifarm, Olivetti lexikon de México, Pisos y más, Pulvex, P.E.S.A., Prudential Apolo, PEMEX refinación, Productos Pelikan, Recubre, Roche Syntex, Sandvik de México, Stryker de México, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Salud, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Tequila Cuervo, Textiles ATA, Vitro.
Respaldo Institucional	Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (reconocimiento STPS).	NA	Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (No. Registro STPS - BUCM-430213-5).
Dirección	Representación Cd. México: Calle de Lira No. 42 Col. Prados de Coyacacán, D.F., México, C.P. 04810.	Representación Cd. México: Valle 111, esq. Paseo del Pedregal, Jardines del Pedregal de San Ángel, D.F., México, C.P. 01900.	Representación Cd. México: Calle 22-25, Col. San Pedro de Los Pinos, D.F., México, C.P. 03800.
Teléfono	Cd. de México (55) 5678 5543 y (55) 5678 5544.	Cd. de México (55) 5652 2199, (55) 5652 2514 y (55) 5652 6926.	Cd. de México (55) 56119473, (55) 5611 8763, (55) 5698 6284, (55) 5515 0742.
Contacto	Lic. Antonio Vázquez Landeros (Director General).	Lic. Bertha Muñoz / Nadia González.	Lic. Héctor Díaz Barriga Pérez / Lic. Maritza Ramiro.
Página de Internet	NA	www.cecdec-training.com	www.acape.com.mx
Correo electrónico	businesscenterouln@yahoo.com.mx / dinamicaempresarial@prodigy.net.mx / dinamicaempresarial@yahoo.com.mx	cecdec@cecdec-training.com	cursos@acape.com.mx

IND – Información No Disponible

NA – No Aplica

Fuente: elaboración propia.



Empresas que compiten con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación

Empresa oferente	Construcción Humana S.C. (Grupo Audens)	Consultoría Lógica Empresarial S.C.	Tecnologías TEAM S.A. de C.V. (Tecnología Educativa Aplicada)
Descripción de la empresa	Somos una empresa de consultoría y capacitación empresarial. Somos especialistas en las siguientes áreas: Comercial, Management, Finanzas y Administración, Sistemas, Producción.	Empresa que se dedica a ser la mejor alternativa de apoyo externo en el proceso de alcanzar y mantener un Alto Desempeño para alcanzar Clase Mundial en cada una de las actividades de la organización. Los procesos de consultoría consisten en aplicar las técnicas más adecuadas a la situación especial de cada empresa con un criterio de resolver problemas y mejorar el desempeño lo más pronto posible.	Empresa de consultoría, asesoría y capacitación empresarial. Cuenta con un conjunto de conocimientos, experiencias, sistemas, métodos y procedimientos para transferir el aprendizaje hacia su aplicación práctica.
Experiencia (años)	13	20	14
Misión	IND	Dar servicios de Consultoría que ayuden a los clientes a alcanzar Clase Mundial.	Mejorar la competitividad de nuestros clientes optimizando el uso de los recursos de la organización a través de la Capacitación con Tecnología Educativa Aplicada para la Mejora propiciando que el capital humano comparta la visión y los valores institucionales y genere un desarrollo permanente.
Visión	IND	Empresa conocida y respetada como la mejor alternativa para sus clientes.	Ser una empresa con reconocimiento y prestigio en el ámbito nacional e internacional por su innovación tecnológica en la asesoría y educación que apoye a sus clientes en su desarrollo a través de la Capacitación con Tecnología Educativa Aplicada para la Mejora. Cumplir con los requerimientos específicos de sus clientes. Otorgar servicios de calidad para satisfacer sus necesidades y superar las expectativas de asesoría y educación. Aplicar metodología probada en diferentes entornos de mejora continua en todas las áreas para el logro de sus objetivos. Promover nuevas tecnologías. Apoyar el Proceso de la Mejora continua.
Valores y principios	Satisfacer las expectativas y necesidades de clientes. Mejorar procesos internos dando un valor agregado a productos y/o servicios. Ofrecer un desarrollo planeado al personal.	Nos gusta nuestro trabajo, creemos firmemente en nuestra función como agentes de cambio en los clientes. Nuestro éxito depende de nuestra capacidad de contribuir al éxito de nuestros clientes; teniendo una actitud positiva logramos mejores resultados. La rentabilidad es la condición fundamental para la sobrevivencia y crecimiento de las organizaciones. Lo más importante de las empresas son las personas que en ellas trabajan. La preparación constante y la capitalización de las experiencias de los clientes nos enriquece y fortalece. Compromiso. Trabajo Inteligente. Honestidad y Honradez.	Calidad en servicio: otorgar servicios de calidad para satisfacer necesidades de clientes y superar expectativas de asesoría y educación; rapidez para ofrecer soluciones (preventivas y correctivas); aplicación de metodología probada en entornos de mejora continua en todas las áreas para logro de objetivos; innovación: actualización constante; exigencia comprometida en la capacidad de nuestro equipo. Compromiso: compartimos estrategias de planeación, organización, dirección, control y diseño de programas de capacitación; retribuimos su confianza con honestidad y lealtad. Pasión: amamos nuestro trabajo, creemos firmemente en nuestra función como agentes de cambio, preparación constante y capitalización de experiencias de clientes nos fortalecen.
Recurso Humano	Contamos con un equipo Interdisciplinario, conformado por consultores con especialidades que van desde las humanidades hasta las ingenierías aplicadas a tecnología de información. Contamos con 27 consultores e instructores, en diferentes áreas de especialidad.	Equipo de profesionales en diversas áreas de especialidad en materia de consultoría y capacitación. Amplia experiencia en cada tema. Más de veinte años como consultores y capacitadores. Equipo multidisciplinario. Constante actualización profesional.	Nuestros consultores se han desempeñado como consejeros de negocios en empresas de diferentes actividades económicas. Su experiencia en consultoría y los grados académicos sustentan su profesionalismo. Los instructores con certificación en Tecnología Educativa Aplicada para la Mejora han demostrado su capacidad para ayudar a las organizaciones a aprender a través de su personal, quienes se hacen merecedores de facultamiento para mejorar los métodos y procedimientos de su trabajo, mejorando la productividad y la rentabilidad de la empresa. Nuestros instructores han merecido reconocimientos y méritos en el medio, tanto académico como industrial; su experiencia práctica les permiten transmitir con seguridad casos de la vida real y su aplicación en diferentes ambientes de negocio. Nuestros consultores se han certificado en cada una de sus especialidades y pertenecen a Agrupaciones y Asociaciones Internacionales de Profesionales en sus correspondientes áreas.
Tipos de capacitación que ofrece	Capacitación presencial - cursos, talleres y conferencias (modalidad cerrada). Otros productos de capacitación empresarial: software para desarrollar habilidades directivas y gerenciales; herramientas automatizadas; simulador de negocios por computadora; artículos en Internet; programas integrales de entrenamiento.	Capacitación presencial - cursos (modalidad cerrada). Capacitación a la medida para cualquier caso especial. Otros productos de capacitación empresarial: biblioteca virtual (artículos especializados en Internet).	Capacitación presencial - cursos, seminarios y diplomados (modalidad cerrada). Capacitación a la medida para cualquier caso especial (diseño, desarrollo, impartición). Otros productos de capacitación: programas educativos; artículos de especialidad en Internet; consulta en línea de expertos (vía correo electrónico).
Productos de capacitación ofertados	16 cursos presenciales - modalidad cerrada (distintas áreas de especialidad). 28 talleres presenciales modalidad cerrada (distintas áreas de especialidad). 3 conferencias presenciales modalidad cerrada.	20 cursos, talleres y conferencias presenciales - modalidad cerrada (Desarrollo Humano y Gerencial - 6 recursos, Formación Profesional - 9 recursos, Especialización de Ejecutivos - 5 recursos). 14 artículos de especialidad en Internet.	351 cursos presenciales - modalidad cerrada (Administración y Finanzas - 47 cursos, Calidad - 27 cursos, Capital Humano - 55 cursos, Compras - 48 cursos, Logística y Cadena de Suministros - 34 cursos, Herramientas de Clase Mundial - 62, Manufactura - 30 cursos, Comercio Exterior - 14 cursos, Industria Automotriz - 18 cursos, Mercadotecnia y Ventas - 8 cursos, Tecnología - 5 cursos, Seguridad - 3 cursos)
Plazas atendidas (representatividad)	Oficinas en Ciudad de México.	Oficinas en Ciudad de México.	Oficinas en Ciudad de México, Guadalajara, Sonora, Monterrey.
Clientes de capacitación	Algunos de nuestros clientes son: Banamex, Afore Santander Mexicano, Kimberly Clark, Afore Azteca, Banca Serfin, Nacional Monte de Piedad, ELF Lubricantes México, Seguros Monterrey New York Life, Talleres Gráficos de México, Hewlett - Packard México, Microsoft, III Servicios (Inmobiliaria de PEMEX), Afore Garanté, AMP de México, Ekonom, BBV - Probrusa, Grupo Ajusco, Rotoplas, Banrural.	Algunos de nuestros clientes son: A. C. Nielsen Co., Banco Nacional de México, Banpais, Casa Pedro Domecq, IBM, Lenera La Moderna, Seguros América, Seguros La Comercial, Compañía Nestlé, Nova Ceramic, Vistar (Moulinex), American Express, Laboratorios Lasser, American Express, Banco Obrero, Banco Salvadoré, Citibank, Coca Cola FEMSA Sureste, Comercial Ferca, Corporación Deportiva Jolis, Embotelladora de Sula, Honduras, Marke, Parybel, Pinturerías COMEX, Productos Selectos de perfumería, Plavicom, Taysal, Escuela de Negocios, Guatemala, Sec. de Educación Pública, Sec. del Trabajo y Previsión Social.	Algunos de nuestros clientes son: Danone, Fuller, VW, Cannon, Pepsi, Adams, Seglo, Ericsson, Gedas, Reltec, IBM, Emvco, Oracle, Schneider Electric, SSA, Carpenter, Luk, Convermex, Peguiform, Johnson, Maguindal, ITESM.
Respaldo Institucional	NA	NA	Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (reconocimiento STPS).
Dirección	Representación en México, Distrito Federal.	Representación Cd. México: Presa No. 206-12, Col. San Jerónimo Lídice, Del. Magdalena Contreras, D.F., México, C.P. 10200.	Representación Puebla: Tlaxco 929, Col. La Paz, Puebla, México, C.P. 72160.
Teléfono	Cd. de México (55) 5575 4404	Cd. de México (55) 5595 4688 y (55) 5595 1352	Puebla (222) 298 6648. Lada sin costo 01800 561 3836 con 10 líneas. Cel. 2222-128139
Contacto	IND	IND	MBA José Luis Flores (Comunicación y Desarrollo).
Página de Internet	www.audens.com.mx	www.conlogica.com.mx	www.tecnodogiateam.com
Correo electrónico	audensch@aol.com	correo@conlogica.com.mx	cursos@tecnodogiateam.com / promocion@tecnodogiateam.com / jlflores@tecnodogiateam.com

IND – Información No Disponible

NA – No Aplica

Fuente: elaboración propia.



Empresas que compiten con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación

Empresa oferente	Consultoría de Proceso S.A. de C.V. (Kepner Tregoe)	LISEN Consulting Group (Asesoría y Consultoría en Capacitación)	OCLÚA Consultores
Descripción de la empresa	Fue fundada por el Dr. Charles Kepner y el Dr. Benjamín Tregoe en 1958. Consultoría de Proceso, S. A. de C. V. Es la empresa que representa en forma exclusiva a Kepner Tregoe Inc. En México y Centroamérica. Kepner Tregoe es una firma de consultoría especializada en procesos de cambio y desarrollo de habilidades. Se ha convertido en un líder mundial en procesos de cambio de alta efectividad, logrando en conjunto con sus clientes resultados visibles de alto impacto a través de un enfoque probado de aplicación de Procesos de Análisis, de Facilitación y de Transferencia. Ha concentrado sus esfuerzos en la administración efectiva de las personas que colaboran en una organización - sus habilidades, sus competencias y su ambiente de desempeño - Asimismo, la empresa continúa buscando mecanismos novedosos, que permitan integrar a los recursos humanos en la estrategia, la estructura, los sistemas y los procesos de la organización de la que forman parte.	Empresa de consultoría y capacitación empresarial con experiencia profesional en la gestión empresarial y desarrollo de factor humano. Metodología y sistemas de trabajo aplicados a nuestra propia cultura y que han probado su efectividad, porque responden a la realidad de las empresas de vanguardia.	Empresa de consultoría y capacitación orientada al desarrollo corporativo tanto organizacional como comercial. Nuestras áreas de especialidad son: Efectividad Corporativa; Efectividad Comercial; Formación y Desarrollo de Gerentes y mandos medios; Formación y Desarrollo para el Área Comercial; Realización de Investigaciones sobre el Ambiente Laboral; Proyectos de Mejora y Cambio de Cultura Organizacional; Selección de Ejecutivos; Coaching Ejecutivo.
Experiencia (años)	35	20	32
Misión	Nuestro objetivo fundamental es ayudar a nuestros clientes al logro de sus resultados a través del uso de un enfoque probado de aplicación de Procesos de Análisis, de Facilitación y de Transferencia de metodologías analítico racionales.	Ser su principal proveedor de servicios de asesoría, capacitación y desarrollo de personal. Ser parte importante de sus estrategias de cambio en cuanto a competitividad y productividad. Ser parte de su crecimiento.	Ayudar a las personas y a las organizaciones, a ser tanto como puedan, mediante un desempeño constante y pleno de realizaciones.
Visión	IND	Convertirnos en una de las empresas más reconocidas en el ámbito de la asesoría y gestión de recursos humanos en México y Latinoamérica. Mantener un equilibrio entre experiencia e innovación para otorgarles a nuestros clientes lo mejor en cuanto a capacitación y desarrollo del recurso humano se refiere. Escuchar con todos nuestros sentidos las necesidades más profundas de nuestros clientes y colaboradores. Desarrollar el ser y no sólo el hacer del recurso humano de las organizaciones y ser con esto, parte de un mundo mejor.	IND
Valores y principios	IND	Honestidad, Confianza, Escucha empática, Creatividad, Capacidad intelectual	IND
Recurso Humano	Nuestra organización cuenta con consultores que se han especializado en maximizar el valor de la experiencia de nuestros clientes, orientando sus acciones hacia el logro de los objetivos clave del negocio. Consultores junior o senior, Certificados por Kepner Tregoe Inc., y han asistido a las sesiones de retrofit (actualización) de las tecnologías y programas de la firma. Han participado de forma activa en todas las etapas de diversos proyectos de intervención en México y el resto Latinoamericana. Han participado como apoyo en todas las etapas de diversos proyectos de intervención de Kepner Tregoe Inc. a nivel mundial. Han desarrollado sesiones previas de identificación de necesidades, análisis de información, y asesoría con clientes. Han trabajado como ejecutivos de cuentas clave en México - empresas transnacionales de diversos giros. Tienen una experiencia laboral mínima de 5 años en total. Son egresados de diversas ramas de la Ingeniería. Son miembros de la ASQ y el PMI.	Instructores, consultores y profesionales que trabajamos con calidad para responder a las necesidades de las organizaciones. Constante formación de instructores y asesores a nivel nacional e internacional.	Consultores e instructores con amplia experiencia en el área corporativa y comercial.
Tipos de capacitación que ofrece	Capacitación presencial - programas de capacitación (modalidad abierta y modalidad cerrada - in Company). Otros productos de capacitación empresarial: publicaciones (libros y artículos).	Capacitación presencial - cursos (modalidad abierta y modalidad cerrada). Otros productos de capacitación empresarial: artículos en internet; Centro Evaluador de Competencias (evaluadores independientes de las NTCL - Normas Técnicas de Competencia Laboral de Diseño e impartición de cursos, Administración de la capacitación; se tramita la certificación correspondiente ante el CONOCER)	Capacitación presencial - seminarios y conferencias (modalidad cerrada). Otros productos de capacitación: generación de material didáctico: publicaciones (libros y CD's); audios (relatos en CD y casete); literatura (guías de conocimiento).
Productos de capacitación ofertados	2 programas de capacitación - modalidad abierta. 7 programas de capacitación - modalidad cerrada.	60 cursos presenciales - modalidad abierta y modalidad cerrada (Administración de Procesos de Capacitación - 5 cursos, Asistencia Administrativa y Secretarial - 4 cursos, Coaching Empresarial - 4 cursos, Desarrollo Humano - 11 cursos, Enseñanza-aprendizaje - 8 cursos, Formación de mandos medios - 6 cursos, Gestión Gerencial - 12 cursos, Recursos Humanos - 5 cursos, Ventas y Servicio al cliente - 5 cursos).	35 seminarios - modalidad cerrada (Efectividad Corporativa / Desarrollo Gerencial - 9 seminarios, Desarrollo de Supervisores - 7 seminarios; Efectividad Comercial / Desarrollo de Vendedores - 11 seminarios, Desarrollo de Supervisores y Gerentes de Ventas - 8 seminarios).
Piadas atendidas (representatividad)	Oficinas en México, Centroamérica y Costa Rica.	Oficinas en Ciudad de México.	Oficinas en Ciudad de México.
Clientes de capacitación	Hemos servido a diversas empresas de los segmentos automotriz, de tecnología de la información, de área química, del farmacéutico, de productos de consumo, de recursos naturales, del área financiera y a otras compañías fuera de la clasificación anterior. Algunos de nuestros clientes son: Avery Dennison, BBVA Bancomer, Cadbury Adams - Cadbury Schweppes, CEMEX, Cervicería Cuauhémoc Modetuzma, Clorox, Corfuerte, Daimler-Chrysler, Danone, Du Pont, Enertec, Ethicon Ende, Fibras Químicas, Ford Motor Co., Gamesa, General Motors, Gigante Verde, Grupo Cementos de Chihuahua, Grupo Hemex - Hella, Hewlett-Packard, Jabli Circuit, Johnson Controls, Lithonia Lighting, Mabe GE, MabeSA, Mead Westvaco, Navistar - Camiones y Motores International, Nemark, Nestlé, Nextel, Pfizer, PEMEX, Philip Morris, Rectificadores Internacionales, Resirene, Robert Bosch, Roche-Synlex, Sabritas, Sanofi-Synthelabo, Schering Plough, Scientific Atlanta, Siemens, Sigma Alimentos, Sisamex, Syngenta, Takata, Tetra Pak, Thomson Displays, Trinity Industries, Tupperware, Unilever, Univex, YUM!	Hotelería: Hoteles Camino Real, Hoteles Crown Plaza. Laboratorios: Schering Mexicana, Laboratorios Abbot, Laboratorios Fresenius, Promeco. Instituciones Públicas: Comisión Federal de Electricidad, PROFECO, PEMEX, Estado de Colima, Estado de Sinaloa, Municipio de Ecatepec, Ferrocarriles Nacionales, Instituto Mexicano del Petróleo. Transportes: ADO, TMM, TFM, Aeroméxico, Aviaca. Industria de transformación: Avery de México, Mittal Steel, Cotas de México, Lincon Electric, Praxair, Cemex, Hylsa, Grupo Vitro, Kimberly Clark, Ford, Mittal siderúrgica. Instituciones Públicas: ITESM, UTNG (Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato), UTUL (Universidad Tecnológica de León). Servicios: Sistemas de prensa, IUSACELL, Banamex, Telmex, Telcel, INEGI, Luz y Fuerza del Centro, Guatemala: Colgate Palmolive, Dominos Pizza, Unión FENOSA, Banco Uno, Kargill, Kerns, Bangsat. Perú: ITESM, Campús Lima. Panamá: Banco General, Bell South, Banteco. Nicaragua-Salvador: Universidad Evangélica, ENEL, COCECA, TACA del Salvador, ENITEL, Hotel Metrocentro.	Algunos de nuestros clientes son: Grupo NOVARTIS México, Grupo Bocar Plastic Tec, Maxi Gas Natural, ING Commercial America, MetLife México, AIG, Fármacos Especializados, Fármacos Nacionales, Grupo Modelo, Unilever, OmniTracs, Aseguradora Hidalgo, Avimex, Microsoft, Wells, Avianca, Paxar, Seguros Metropolitana, Goodyear, NRM Comunicaciones, BASF, MC CAIN, MSD, Gristi, Liverpool, IVAX Farmacéutica, Grupo Loma, Nestlé, Pond's de México, Seguros Atlas, Philips, Productos de Uva, Anderson Clayton, Seguros Tepeyac, Autopar Distribuidora, Pascual, Ana Compañía de Seguros, Grupo Gonie, Merck Sharp & Dohme, Aseguradora Porvenir, Sonopress, Plasbar, GNP, PEMEX, Laboratorios Siegfried, Mexicana, Grupo Campa, Herdez, Mead.
Respaldo Institucional	Kepner Tregoe Inc. (Internacional).	NA	NA
Dirección	Oficina México y Centro América: Consultoría de Proceso, S.A. de C.V., Cerrada de Alberto Zamora 21, Coyoacán, D.F., México, C.P. 04000.	Representación Estado de México: Paris 268, Col. JDS. De Bellavista, Tlalnepeñtla, Estado de México, C.P. 54054.	Representación Cd. México: Oaxaca 69 - 402, Col. Roma, D.F., México, C.P. 06700.
Teléfono	Cd. México (55) 55541034, (55) 5554 1366 y (55) 5554 6427	Estado de México (55) 1106 3136	Cd. de México (55) 5525 7284, (55) 5525 3516, (55) 5208 9796 y (55) 5511 1447
Contacto	Eduardo Morales (Gerente de Marketing).	Ing. José Zendejas Hernández.	Mba. Carlos Clúa de la Torre (Socio Consultor).
Página de Internet	www.kepner-tregoe.com.mx	www.lisenconsulting.com	www.oclua.com.mx
Correo electrónico	eduardom@kepner-tregoe.com.mx	ventas@lisenconsulting.com / mlizarraga@lisenconsulting.com	oclua@terra.com.mx / oclua@mail.com

IND – Información No Disponible

NA – No Aplica

Fuente: elaboración propia.



Con base en todo lo anterior, se puede decir que la UEN Capacitación de NCM, se enfrenta a una *competencia de industria*, es decir, empresas que generan la misma clase de productos en un mismo mercado meta y que son sustitutos aproximados unos de otros. Esto es, la competencia está constituida por empresas que ofrecen la misma clase de productos de capacitación (cursos, conferencias, seminarios, etc.), que atienden temas de las mismas áreas funcionales a las cuales la empresa en estudio se enfoca (gerencial y operativa) y que operan bajo el mismo esquema de capacitación que maneja la empresa (cursos abiertos y cerrados).

Cabe destacar que esta competencia se da intensivamente a nivel de capacitación de empresas en lo general y en menor magnitud a nivel de capacitación de micro, pequeñas y medianas empresas; sin embargo, si puede decirse que la empresa enfrenta la competencia de ofertas rivales y sustitutos reales y potenciales, aunque indirectamente.

Considerando el concepto industrial, en el mercado de la capacitación en general, se identifica que los competidores operan de manera muy similar y hacen su vida de empresa prácticamente de la misma forma, lo cual en consecuencia genera un *equilibrio competitivo inestable*. En materia de capacitación, derivado de la investigación, se observa que para las empresas, les resulta difícil mantener una diferenciación competitiva; por lo cual está propensa a que se perturbe la industria si cualquier empresa baja radicalmente los precios de sus ofertas, incluso provocando guerras de precios.

En este contexto, acotando la competencia a nivel de empresas que se dedican a capacitar PyMEs, se identifica una competencia abierta en la cual no se distingue propiamente un comportamiento en cuanto a número de empresas y grado de diferenciación de ofertas.

Por otra parte, se identifica que la UEN Capacitación potencialmente se enfrenta a una competencia a nivel nacional; son pocas las empresas extranjeras con representación en México que están atendiendo el mercado de la capacitación a empresas nacionales y mucho menos a PyMEs.

B) POSICIÓN COMPETITIVA DE LA UEN CAPACITACIÓN

Considerando el gran tamaño del mercado que representa la capacitación del sector empresarial, de acuerdo con los resultados derivados de la investigación realizada y con base en la experiencia acumulada que tiene la empresa en estudio atendiendo este mercado, se puede decir que la UEN Capacitación, de acuerdo con el papel que desempeña en el mercado meta, es un *ocupante de nicho*; ya que se estima que atiende mucho menos del 10 por ciento del mercado concentrándose en el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.⁹⁷

Un ocupante de nicho de mercado, es una empresa que sirve a segmentos pequeños del mercado que no atienden las empresas grandes por poco o ningún interés, generalmente son empresas pequeñas que evitan competir con empresas grandes.

En este contexto, la unidad económica en estudio es una pequeña empresa de capacitación que está orientada únicamente a atender a empresas también de menor tamaño; es decir, se dedica a capacitar empresas de ese segmento de mercado. Con esto, puede decirse que es una empresa especialista por tamaño de clientes, ya que se ha concentrado en vender capacitación a empresas de menor tamaño que las empresas grandes descuidan.

Cabe mencionar que el segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas es muy amplio; al respecto, la empresa no se ha dado a la tarea de crear una oferta de capacitación que esté orientada a atender segmentos más pequeños de ese mercado PyME, no tan solo a nivel tamaño de empresa, sino a nivel del sector económico al que pertenecen e inclusive a nivel de actividad económica o giro, entre otros.

La empresa en estudio si es un ocupante de nicho; pero de un gran nicho, porque el mercado de las PyMEs en si mismo concentra gran diversidad de empresas. Por ello, se puede decir que la empresa actualmente aun tiene una visión limitada, ya que no está orientada a atender varios nichos que pueden desprenderse de ese mercado tan amplio. Es decir, tiene puesta la mira en todo el mercado de las PyMEs, que por naturaleza representa un nicho del sector empresarial, pero no se ha enfocado en nichos aún más pequeños, ni mucho menos se ha especializado en ellos a través de unidades de negocios que los atiendan particularmente.

97 Criterio establecido en el libro "Dirección de Marketing", Capítulo 8 – "Cómo Enfrentar a la Competencia"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



Por lo anterior, la empresa a pesar de ser un ocupante de nicho, actualmente no conoce tan bien a sus clientes meta, lo cual no le permite satisfacer sus necesidades de mejor manera que otras empresas que venden a ese nicho causalmente.

Otro de los efectos de ser ocupantes de nicho, es que a diferencia de las empresas que hacen marketing masivo, la empresa en estudio no logra un volumen alto de ventas, en términos de cursos impartidos y participantes capacitados.

Un riesgo que corre la UEN Capacitación, al ser un ocupante de nicho, es que en la actualidad, en todos los sentidos, el mercado de las PyMEs está siendo más considerado cada vez y está despertando un mayor interés a empresas de diversos sectores y actividades económicas; la capacitación no es la excepción, ya que las PyMEs, por el tamaño de mercado que representa y su problemática interna derivada de su naturaleza, se está constituyendo en un nicho que puede ser explotado potencialmente por otras empresas cuya orientación actual es de capacitar a empresas consolidadas y de mayor tamaño. Si la empresa no actúa rápidamente para consolidarse como líder del nicho, es probable que en un futuro, el nicho sea atacado agresivamente por otras empresas de capacitación que cuentan con mayor experiencia.

Es importante mencionar, que una empresa con una participación baja de mercado total puede ser muy rentable si ocupa de forma inteligente un nicho; en este contexto, la empresa no se ha dado a la tarea de tomar acciones contundentes para fortalecer su posición como ocupante del nicho de la capacitación de PyMEs.

La empresa no ha seguido las tres tareas básicas que debe realizar un ocupante de nicho: no ha creado nichos con segmentos de mercado más pequeños, por ende, no ha expandido nichos, tampoco ha protegido nichos. Cabe mencionar que la ocupación de múltiples nichos es preferible a la ocupación de un solo nicho; una empresa al hacerse fuerte en dos o más nichos, aumenta sus posibilidades de sobrevivir.

Como se ha mencionado, la **participación de mercado** de esta empresa es **baja**, son pocas las PyMEs a las cuales atiende la empresa, pero más baja aún es su participación de mente (presencia) y de corazón (preferencia) en el mercado; lo cual no es favorable, ya que solo las empresas que incrementan de forma consistente su participación de mente y de corazón inevitablemente incrementarán su participación de mercado y su rentabilidad.

Por otro lado, considerando las características observadas en la investigación de la competencia, y todo lo analizado en términos de la situación actual de marketing que actualmente vive la UEN Capacitación, se puede decir que su **posición competitiva** en el mercado de la capacitación es **débil**, ya que esta empresa tiene un desempeño insatisfactorio, pero hay oportunidad de mejorar.⁹⁸

También con base en la información analizada en el presente trabajo y la experiencia que acumula la empresa, puede decirse que ésta es un **competidor aleatorio**; es decir, es una empresa de capacitación que no exhibe un patrón de reacción predecible ante lo que ocurre en el mercado, es una empresa que compite en diversos frentes cuando tienen los recursos para hacerlo, debido a que no tiene una filosofía de negocio clara ante la competencia.

C) ATRACTIVO DEL MERCADO DE ACUERDO CON LA COMPETENCIA

Un mercado o segmento puede ser atractivo a largo plazo en cuanto a su rentabilidad, en función de la competencia: competidores de la industria (rivalidad en el segmento), nuevos competidores potenciales (amenaza de movilidad) y sustitutos (amenaza de sustitutos).

Derivado de la investigación realizada, en términos generales, considerando el tamaño de mercado que representa la PyME y sus múltiples segmentos de mercado que de ella se derivan, se puede decir que no existe una amenaza de rivalidad intensa en este mercado. Es decir, la PyME sigue siendo un mercado atractivo para la empresa debido a que no contiene competidores numerosos de acuerdo con su tamaño; así mismo, no presenta competidores fuertes y agresivos que se orienten en su totalidad a atender a estas empresas.

Por otra parte, no se identifica una amenaza seria de competidores potenciales. Sin embargo, considerando la altura de sus barreras para el ingreso y la salida en el mercado, resulta ser un mercado medianamente atractivo.

98 Criterio establecido por la consultora Arthur D. Little. Robert V. L. Wright, "A System for Managing Diversity" (Cambridge, MA: Arthur D. Little).



El mercado de la capacitación a micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con la experiencia acumulada de la empresa, presenta barreras de entrada y de salida bajas; es decir, muchas empresas nuevas pueden ingresar en este mercado, es relativamente fácil ingresar a la industria de la capacitación, y las empresas que no tienen un buen desempeño pueden salirse fácilmente (no tienen mucho que ganar en caso de permanecer en el mercado).⁹⁹

Esta situación provoca un atractivo mediano del mercado a largo plazo en cuanto a su rentabilidad; es decir, si las barreras tanto para el ingreso como para la salida son bajas, las empresas entran y salen con facilidad de la industria, provocando que los rendimientos sean bajos y estables.

Cabe mencionar, que este mercado a pesar de presentar barreras de entrada bajas, sus barreras para la movilidad no lo son tanto; es decir, incluso después de que una empresa ingresa en la industria de la capacitación, podría enfrentar barreras cuando trata de ingresar en segmentos de mercado más atractivos.

Dado que el mercado de capacitación no es un mercado de bienes (productos tangibles), es difícil encontrar sustitutos reales o potenciales del producto (cursos, conferencias, etc.) dirigido a las PyME. Los sustitutos en este mercado, pueden entenderse como distintas formas de capacitar a las empresas. Es decir, atender a las mismas necesidades de capacitación en temas específicos pero de diferente manera; por ejemplo, a través de manuales, guías, libros, capacitación a distancia (e-learning), etc.

En este sentido, puede pensarse que estos sustitutos limitan los precios y las utilidades que se pueden lograr en el mercado de la capacitación tradicional. Si la tecnología avanza o aumenta la competencia con estas empresas que ofrecen capacitación con base en productos sustitutos, es probable que bajen los precios y las utilidades en el mercado.

Cabe mencionar que hoy en día, existe una tendencia cada vez más marcada por parte de las empresas, a capacitarse de formas distintas a la presencial.

Por las condiciones anteriores, a diferencia de otros mercados, en éste no se identifica de manera clara una guerra de precios entre las empresas capacitadoras, tampoco son evidentes las batallas publicitarias ni la introducción de nuevos productos de capacitación; lo cual, en caso de darse, provocaría que competir fuera muy costoso. A pesar de ello, si se puede decir que el mercado se ha vuelto cada vez más competitivo, ya no basta con entender a los clientes.

En la actualidad la competencia es cada vez más intensa, por ello, las empresas tienen que comenzar a estudiar con detenimiento a sus competidores, las empresas de éxito diseñan y operan sistemas para obtener inteligencia continua acerca de sus competidores.

99 De acuerdo con Philip Kotler, algunas barreras de entrada son: la necesidad de mucho capital, las economías de escala, las patentes y requisitos para obtener licencias, la escasez de lugares propicios, materias primas o distribuidores y los requisitos de reputación; por otra parte, algunas barreras de salida son: obligaciones legales o morales hacia los clientes, acreedores y empleados, restricciones del gobierno, bajo valor de salvamento de los activos debido a una especialización excesiva o a la obsolescencia, falta de otras oportunidades, elevada integración vertical y barreras emocionales. (Libro "Dirección de Marketing", Capítulo 8 – "Cómo Enfrentar a la Competencia"; Pearson Prentice Hall, décima edición).



VI.1.3 AUDITORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE MARKETING

A fin de complementar los estudios anteriormente realizados para conocer la situación actual de marketing de la UEN Capacitación y orientar de mejor manera la planeación de marketing que será realizada posteriormente, a continuación se presentarán tres instrumentos que permiten llevar a cabo una revisión más precisa de la administración de la labor de marketing.

Resulta necesario efectuar una revisión crítica de las metas y la eficacia generales del marketing (control estratégico). Es importante evaluar el enfoque estratégico de la UEN Capacitación hacia el mercado, con revisiones de la eficacia de marketing, revisiones de excelencia de marketing y auditoría de la orientación hacia el cliente. A continuación se describe cada uno de los instrumentos que serán utilizados y se presentan los resultados:

Revisión de la excelencia de marketing en las prácticas que lleva a cabo la UEN Capacitación. Este instrumento permite calificar su desempeño en relación con las mejores prácticas de los negocios de más alto desempeño. Tres columnas del instrumento distinguen entre los negocios y prácticas de marketing deficientes, buenos y excelentes. La gerencia puede marcar en cada línea su percepción de la situación del negocio. El perfil resultante pone de manifiesto los puntos débiles y fuertes del negocio, y destaca las acciones que podría realizar la empresa para convertirse en un protagonista destacado en el mercado.

Auditoría de la orientación hacia el cliente de los principales departamentos de la UEN Capacitación. Éste representa un instrumento de auditoría que puede servir para determinar qué áreas funcionales de la empresa realmente se basan en el cliente. A partir de este instrumento es posible desarrollar estrategias para crear una orientación hacia el marketing en toda la empresa y por ende una verdadera orientación hacia el mercado.

Revisión de la eficacia de marketing que caracteriza la UEN Capacitación. Este instrumento refleja el grado de eficacia de marketing de la empresa considerando cinco principales atributos de una orientación de marketing: filosofía enfocada al cliente, organización de marketing integrada, información de marketing adecuada, orientación estratégica y eficiencia operativa. El instrumento permite averiguar si la empresa, o unidad de negocio, tiene marketing fuerte, mediano o débil; permite conocer si entiende o practica el marketing orientado hacia los clientes; permite obtener un puntaje de marketing; permite orientar la planeación a mejorar la eficacia de marketing y sus capacidades.

Enfoque estratégico hacia el mercado **INSTRUMENTO PARA REVISAR LA EXCELENCIA DE MARKETING**

Instrucciones: marcar en cada línea la percepción de la situación del negocio (considerando las tres columnas)

	Negocios y prácticas de marketing DEFICIENTES	PRÁCTICAS ÓPTIMAS Negocios y prácticas de marketing BUENA	Negocios y prácticas de marketing EXCELENTE
A	Impulsada por los productos	Impulsada por el mercado	Impulsa al mercado
B	Orientada a mercados de masas	Orientada a segmentos	Orientada a nichos y a clientes
C	Oferta de producto	Oferta de producto aumentado	Oferta de soluciones para clientes
D	Calidad de producto media	Mejor que el promedio	Legendaria
E	Calidad de servicio media	Mejor que el promedio	Legendaria
F	Orientada al producto final	Orientada al producto central	Orientada a aptitud central
G	Orientada a funciones	Orientada a procesos	Orientada a resultados
H	Reacciona ante competidores	Parámetros de competidores	Rebasa competidores
I	Explotación de proveedores	Preferencia de proveedores	Sociedad con proveedores
J	Explotación de distribuidores	Apoyo a distribuidores	Sociedad con distribuidores
K	Impulsada por el precio	Impulsada por la calidad	Impulsada por valor
L	Rapidez media	Mejor que el promedio	Legendaria
M	Jerarquía	Red	Trabajo de equipo
N	Integrada verticalmente	Organización aplanada	Alianzas estratégicas
O	Impulsada por los accionistas	Impulsada por grupos de interés	Impulsada por la sociedad

CONCLUSIÓN

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA EN RELACIÓN CON LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LOS NEGOCIOS Y DE MARKETING DEFINE UN PERFIL QUE PONE DE MANIFIESTO PUNTOS DÉBILES Y FUERTES. EL 46.7% DE ÉSTAS PRÁCTICAS SON DEFICIENTES, 40% BUENAS Y TAN SOLO EL 13.3% CORRESPONDE A PRÁCTICAS DE EXCELENCIA.

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 22. "Administración de la Labor Total de Marketing"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).



AUDITORÍA	CARACTERÍSTICAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA QUE EN VERDAD SE BASAN EN EL CLIENTE
Enfoque estratégico hacia el mercado	

Instrucciones: marcar en cada línea si se cumple o no con la característica señalada.

Investigación y desarrollo

- Dedican tiempo a reunirse con los clientes y escuchar sus problemas.
- Se alegran de que marketing, producción (operación) y otros departamentos participen en cada proyecto nuevo.
- Aplican parámetros a los productos de los competidores y buscan soluciones que sean "la mejor de su clase".
- Solicitan reacciones y sugerencias de los clientes conforme el trabajo avanza.
- Mejoran y refinan continuamente el producto con base en la retroalimentación del mercado.

Compras

- Buscan proactivamente los mejores proveedores; no se limitan a escoger de entre quienes se ofrecen a venderles.
- Forjan relaciones duraderas con proveedores menos numerosos pero más confiables y de alta calidad.
- No sacrifican la calidad para poder reducir el precio.

Producción (operación)

- Invitan a los clientes a que visiten y recorran sus instalaciones.
- Visitan las empresas de los clientes para ver cómo usan los productos de la empresa.
- De buena gana trabajan tiempo extra cuando es importante para cumplir con las fechas de entrega pactadas.
- Buscan continuamente formas de producir (operar) más rápidamente o a un costo más bajo.
- Mejoran continuamente la calidad de los productos, tratando de tener cero defectos.
- Satisfacen las necesidades de "producción (operación) a la medida" del cliente, si es posible hacerlo de forma rentable.

Marketing

- Estudian las necesidades y deseos de los clientes en segmentos de mercado bien definidos.
- Reparte su esfuerzo de marketing de acuerdo con el potencial de utilidades a largo plazo de los segmentos meta.
- Desarrollan ofertas ganadoras para cada segmento meta.
- Miden continuamente la imagen de la empresa y la satisfacción de los clientes.
- Reúnen y evalúan continuamente ideas de productos nuevos, mejoras a productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Influyen en todos los departamentos y empleados de la empresa para que centren su forma de pensar y sus acciones en el cliente.

Ventas

- Poseen conocimientos especializados de la industria del cliente.
- Se esfuerzan por proporcionar al cliente "la mejor solución".
- Sólo hacen promesas que pueden cumplir.
- Comunican las necesidades e ideas de los clientes a quienes están encargados del desarrollo de productos.
- Sirven a los mismos clientes durante mucho tiempo.

Logística

- Establecen un estándar elevado para la rapidez de prestación del servicio y cumplen con el estándar de forma consistente.
- Operan un departamento de servicio a clientes capaz y amable que puede contestar preguntas, manejar quejas y resolver problemas de forma satisfactoria y oportuna.

Contabilidad

- Preparan informes de "rentabilidad" periódicos por producto, segmento mercado, área geográfica (regiones, territorios ventas), tamaños pedido y clientes individuales
- Preparan facturas a la medida de las necesidades de los clientes y responden a las consultas de los clientes de forma cortés y rápida.

Finanzas

- Entienden y apoyan los gastos en marketing que representan inversiones que producirán preferencia y lealtad duraderas en los clientes.
- Adaptan el paquete de financiamiento a las necesidades financieras del cliente.
- Toman decisiones rápidas respecto a otorgar o no crédito a los clientes.

Relaciones públicas

- Difunden noticias favorables acerca de la empresa y controlan los daños producidos por noticias desfavorables.
- Actúan como cliente interno y abogado del público para mejorar las políticas y prácticas de la empresa.

Otro personal de contacto con los clientes

- Son competentes, corteses, animosos, creíbles, confiables y atentos.

CONCLUSIÓN	<p>LA MAYORÍA DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA SI BASAN SU OPERACIÓN EN EL CLIENTE.</p> <p>LOS DEPARTAMENTOS DE MARKETING Y VENTAS PRESENTAN MAYORES DEFICIENCIAS EN SU ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE.</p>
-------------------	---

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 22, "Administración de la Labor Total de Marketing"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición (edición del milenio).

Enfoque estratégico
hacia el mercado

INSTRUMENTO PARA EXAMINAR LA EFICACIA DE MARKETING

Instrucciones: marcar la respuesta apropiada para cada pregunta y sumar los puntajes.

FILOSOFÍA ENFOCADA AL CLIENTE

- A. ¿La gerencia reconoce la importancia de diseñar la empresa de modo que atienda las necesidades y deseos de los mercados escogidos?
- 0 La gerencia piensa primordialmente en vender productos actuales y nuevos a quienquiera que los quiera comprar.
1 La gerencia piensa en términos de atender una amplia gama de mercados y necesidades con la misma eficacia.
2 La gerencia piensa en términos de atender las necesidades y deseos de mercados y segmentos de mercado bien definidos, escogidos por su potencial de crecimiento y utilidades a largo plazo para la empresa.
- B. ¿La gerencia desarrolla diferentes ofertas y planes de marketing para los diferentes segmentos del mercado?
- 0 No.
1 Un poco.
2 En buena medida.
- C. ¿La gerencia adopta un punto de vista de sistema de marketing integral (proveedores, canales, competidores, clientes, entorno) al planificar su negocio?
- 0 No. La gerencia se concentra en vender y dar servicio a sus clientes inmediatos.
1 Un poco. La gerencia adopta una visión a largo plazo de sus canales, aunque el grueso de su esfuerzo lo dedica a vender y dar servicio a los clientes inmediatos.
2 Si. La gerencia adopta una visión de sistemas de marketing integral, reconociendo las amenazas y oportunidades para la empresa, creadas por cambios en cualquier parte del sistema.

ORGANIZACIÓN DE MARKETING INTEGRADA

- D. ¿Hay una integración y control de alto nivel de las principales funciones de marketing?
- 0 No. Las ventas y otras funciones de marketing no están integradas en el nivel más alto y existe algo de conflicto no productivo.
1 Un poco. Hay integración y control formales de las principales funciones de marketing, pero la coordinación y cooperación dejan que desear.
2 Si. Las principales funciones de marketing están integradas eficazmente.
- E. ¿La gerencia de marketing trabaja bien con la gerencia de investigación, fabricación, compras, logística y finanzas?
- 0 No. Hay quejas de que marketing es poco razonable en cuanto a las demandas y costos que impone a otros departamentos.
1 Un poco. Las relaciones son amigables, aunque cada departamento piensa casi exclusivamente en sus propios intereses.
2 Si. Los departamentos cooperan eficazmente y resuelven los problemas pensando en lo que más conviene a la empresa en su totalidad.
- F. ¿Qué tan bien organizado está el proceso de desarrollo de productos nuevos?
- 0 El sistema no está bien definido y se maneja mal.
1 El sistema existe formalmente pero carece de sofisticación.
2 El sistema está bien estructurado y opera según los principios del trabajo en equipo.

INFORMACIÓN DE MARKETING ADECUADA

- G. ¿Cuándo se efectuaron los estudios de investigación de marketing más recientes sobre clientes, influencias de compra, canales y competidores?
- 0 Hace varios años.
1 Hace unos cuantos años.
2 No hace mucho.
- H. ¿Qué tan bien conoce la gerencia el potencial de ventas y la rentabilidad de los diferentes segmentos de mercado, clientes, territorios, productos, canales y tamaños de pe
- 0 Nada.
1 Un poco.
2 Muy bien.
- I. ¿Qué esfuerzo se dedica a medir y mejorar la eficacia de costos de los diferentes gastos de marketing?
- 0 Poco o ningún esfuerzo.
1 Algo de esfuerzo.
2 Un esfuerzo sustancial.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

- J. ¿Qué tanta planificación de marketing formal se hace?
- 0 La gerencia efectúa poca o ninguna planificación formal de marketing.
1 La gerencia desarrolla un plan de marketing anual.
2 La gerencia desarrolla un plan de marketing anual detallado y un plan estratégico a largo plazo que se actualiza anualmente.
- K. ¿Qué tan impresionante es la estrategia de marketing actual?
- 0 La estrategia actual no está clara.
1 La estrategia actual es clara y representa una continuación de la estrategia tradicional.
2 La estrategia actual es clara, innovadora, basada en datos y bien razonada.
- L. ¿Hasta que punto se prevén contingencias y se planea qué hacer en caso de que se presenten?
- 0 La gerencia casi no prevé o no prevé contingencias.
1 La gerencia prevé algunas contingencias pero casi no prepara planes formales para contingencias.
2 La gerencia identifica formalmente las contingencias más importantes y desarrolla planes para enfrentarlas.

EFICIENCIA OPERATIVA

- M. ¿Qué tan bien se comunica e implementa la estrategia de marketing?
- 0 Mal.
1 Regular.
2 Con éxito.
- N. ¿La gerencia está manejando eficazmente sus recursos de marketing?
- 0 No. Los recursos de marketing son insuficientes para lo que es preciso hacer.
1 Regular. Los recursos de marketing son suficientes pero no se aprovechan de manera óptima.
2 Si. Los recursos de marketing son suficientes y se usan de forma eficiente.
- O. ¿Muestra la gerencia buena capacidad para reaccionar rápida y eficazmente a sucesos imprevistos?
- 0 No. La información de ventas y de mercado no está muy actualizada y la gerencia reacciona lentamente.
1 Un poco. La gerencia recibe información de ventas y mercados más o menos actual; el tiempo de reacción de la gerencia varía.
2 Si. La gerencia instaló sistemas que producen información muy actual, y reacciona rápidamente.

El total variará entre 0 y 30. La siguiente escala muestra el nivel de eficacia de marketing:

0 - 5	Ninguna	6 - 10	Baja	11 - 15	Regular	16 - 20	Buena	21 - 25	Muy buena	26 - 30	Superior
-------	---------	--------	------	---------	---------	---------	-------	---------	-----------	---------	----------

TOTAL	15	CONCLUSIÓN	LA UEN CAPACITACIÓN TIENE UNA EFICACIA DE MARKETING REGULAR
-------	----	------------	---

Fuente: Dirección de Marketing, Capítulo 22, "Administración de la Labor Total de Marketing"; Philip Kotler; Pearson Prentice Hall, décima edición.



VI.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

La *función financiera* de una empresa es de suma importancia para su efectivo desarrollo; ya que se relaciona directamente con las diferentes áreas funcionales de la empresa. La relación que tiene la función financiera dentro de la empresa con las demás áreas es fundamental; ya que genera información medible en términos monetarios, presentando datos en forma estructurada y sistemática, y refleja las operaciones de la empresa involucrando todas las áreas funcionales; así mismo, su importancia radica en el enfoque que se le tiene que da para la toma de decisiones, involucrando un proceso de razonamiento e interpretación.

En este caso de estudio, la importancia de la función financiera radica en la relación que tiene con el área de comercialización y ventas, incluyendo la función de marketing. La función financiera permite a la empresa alcanzar conscientemente objetivos en términos de dinero. La función financiera también permite monitorear la situación de la empresa a través del tiempo, por medio de los estados financieros.¹⁰⁰ Así mismo, esta función permite llevar a cabo análisis financieros y comparativos para poder tomar decisiones dentro de la empresa.

Cabe mencionar, que los responsables de la función financiera, en primera instancia es el departamento de contabilidad y finanzas; pero son los directivos de la empresa quienes son responsables de utilizar la información financiera generada para tomar decisiones y dirigir el rumbo de la empresa. En el contexto del área de comercialización y ventas (marketing), el responsable tiene que tomar en cuenta la información financiera de la empresa para tomar decisiones de manera efectiva y desarrollar planes sustentados en términos de recursos económicos.

La evaluación que se presenta a continuación, se limitará al estudio de los *estados de resultados* de la UEN Capacitación; a través del análisis financiero. Así mismo, se presentará el análisis referente al *punto de equilibrio*. Cabe mencionar que para ello, se considerará específicamente la operación que ha realizado la empresa en la producción del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”; el cual es el producto de capacitación más representativo de la empresa, ya que este curso ha generado más del 90 por ciento de las ventas que acumula la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación en su experiencia.

VI.2.1 ANÁLISIS FINANCIERO - ESTADOS DE RESULTADOS

El estado de resultados es un estado financiero en el que se muestra si la empresa tuvo pérdidas o ganancias en un determinado periodo de tiempo; por ello, también es llamado estado de pérdidas y ganancias. Es un documento que muestra la forma en que las utilidades o pérdidas de una entidad se generaron a lo largo de un periodo o ejercicio. En este estado financiero se registran todos los ingresos y los egresos que son imputables a la operación que realiza una empresa en la producción de bienes y servicios. El estado de resultados informa lo que sucedió en un periodo de tiempo determinado y da a conocer si en ese lapso, la empresa ganó o perdió. El estado de resultados ayuda a saber que tan rentable puede ser una empresa.

En este contexto, se presentarán los estados de resultados que definen la operación de la UEN Capacitación en sus casi dos años de experiencia que tiene atendiendo a las micro, pequeñas y medianas empresas; así mismo, se realizará el análisis respectivo.

Lo que respecta al *análisis financiero*, éste se lleva a cabo para determinar cuál es la situación financiera de la empresa y poder hacer un diagnóstico de la misma con la finalidad de poder evaluar alternativas de decisión en función de los estados financieros. El análisis financiero permite a la empresa planear los resultados que se desean obtener; así mismo, permite llevar a cabo una comparación adecuada en el desempeño de la empresa así como en relación a otras empresas.

Los objetivos del análisis financiero son: lograr congruencia entre los requerimientos financieros de la empresa o de un área en específico y los medios disponibles y/o accesibles; reducir las necesidades financieras al volumen absolutamente necesario en cada situación; lograr los financiamientos oportunos y más adecuados para poder realizar proyectos que atañen a la empresa en su conjunto o bien a un área funcional y que prometen mejorar el valor agregado para los accionistas de la empresa y tomar decisiones en cuanto a acciones futuras, de manera concisa, clara y oportuna.

100 Los estados financieros indican la situación financiera de la empresa; es decir, desde el punto de vista de recursos económicos, muestran cómo se encuentra una empresa, cuál ha sido el resultado de la operación de la empresa y cuál es su capacidad para llevar a cabo sus planes a corto, mediano y largo plazo. El análisis de los estados financieros requiere de una adecuada interpretación de cada uno de los estados financieros, así como saber interpretar la relación que existe entre ellos. Los estados financieros más utilizados son: “Balance General”, “Estado de Resultados” (Estado de pérdidas y ganancias), “Estado de Origen y Aplicación de recursos”.



Los usuarios de un análisis financiero, dentro de una empresa, son las personas que tienen que tomar decisiones económicas para definir el rumbo de la misma o de un área funcional en específico y llevar a cabo proyecciones a futuro con base en la información del pasado. Se puede decir que a nivel de organización, los usuarios fundamentales del análisis financiero son los propietarios o socios, quienes requieren conocer el desarrollo de la empresa, y los ejecutivos o directivos, quienes utilizan el análisis financiero como herramienta en la toma de decisiones para las funciones de planeación, organización, ejecución (dirección) y control de la empresa o de un área en específico.

A fin de dar un panorama general de lo que consistirá este análisis financiero, es preciso mencionar que para llevarlo a cabo se utilizan diversos métodos. Los métodos de análisis financiero son métodos matemáticos que se aplican a información de la empresa o de empresas relacionadas. El éxito en su aplicación e interpretación de los resultados depende de la calidad de la información contable. Cabe mencionar que para una comparación adecuada, es necesario que se utilicen periodos de tiempo iguales. Al utilizar un método de análisis financiero, es necesario planear los resultados que se desean obtener, para no malinterpretar los resultados.

Para el análisis financiero existen dos tipos de métodos: métodos de análisis financiero verticales o estáticos y métodos de análisis financiero horizontales o dinámicos. Respecto a los métodos verticales o estáticos, se basan en los datos de los estados financieros de un solo periodo; por ejemplo, el método de reducción a base de porcentajes, método de razones simples o método de razones estándares. Por otro lado, los métodos horizontales o dinámicos, se aplican en la información de estados financieros de varios ejercicios sucesivos; por ejemplo, el método de aumentos y disminuciones o el método de tendencias o de números índices.

Existen diversas técnicas para llevar a cabo un análisis financiero, en este caso se realizará este análisis considerando exclusivamente la información histórica de la UEN Capacitación de NCM, la cual es el eje central de este estudio. La valía de este análisis radique en que desde el punto de vista estratégico y operativo, a partir de la información generada permite realizar proyecciones significativas en el futuro; lo cual será de gran utilidad en el plan de marketing que contempla este trabajo.

Derivado de los estados de resultados, se estudiará el comportamiento de los elementos que constituyen los estados de resultados, el método de aumentos y disminuciones, el análisis de dimensiones comunes y el análisis de razones financieras.

VI.2.1.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Dado que el presente trabajo está orientado en lo general a estudiar la función de marketing de la UEN Capacitación de NCM y en específico al desempeño de sus productos; a fin de generar información valiosa que apoye la planeación de marketing de esta unidad, es necesario hacer algunas consideraciones para llevar a cabo un análisis efectivo de los resultados que ha generado su operación.

A) OPERACIONES A EVALUAR

Los estados de resultados que se presentarán, consideran los ingresos y egresos que son imputables a la operación que realizó la UEN Capacitación exclusivamente en la producción de cursos. La razón por la cual solo se analizará la operación referente a la producción de cursos, es porque éstos representan el eje central de esta unidad estratégica de negocios, en cuanto a desarrollo económico y volumen de operación se refiere. En este caso, no se evaluarán las conferencias, ya que como se revisó anteriormente, éstas representan en sí mismas un canal de promoción de los cursos; por lo tanto, su actividad, hablando en términos económicos, estará inmersa en el estado de resultados de la operación referente a cursos.

Por otro lado, este estudio se centrará en los ingresos y egresos relacionados con la operación que realiza la UEN Capacitación en la producción del curso *"Planeación PyME Metodología del Empresario"*. Como se mencionó anteriormente, este curso es el que más se ha impartido a lo largo de la experiencia que tiene NCM atendiendo a PyMEs y entorno al cual se sustenta la actividad económica de esta unidad estratégica de negocios; además, este curso es el que mayor información financiera ha generado, resultado de su nivel de actividad.

Los resultados derivados del análisis del estado de pérdidas y ganancias de la operación de este curso, de acuerdo con sus características, pueden considerarse a futuro como modelo para otros productos de capacitación.



B) PERIODOS DE TIEMPO A EVALUAR

Como se revisó anteriormente, la actividad de la UEN Capacitación se sustenta principalmente en la impartición de cursos. En este sentido, se puede decir que el periodo de tiempo que considerará esta evaluación, corresponde a la experiencia que tiene la empresa operando cursos orientados a las PyMEs, desde Marzo del 2004 hasta el último mes que contempla esta evaluación, Octubre del 2005. Los estados financieros que se presentarán, corresponden a periodos de tiempo asociados a la operación de cada curso impartido. Es decir, se presentará si la UEN Capacitación tuvo pérdidas o ganancias en cada curso que impartió, considerando el periodo de tiempo que duro la operación del mismo, desde el inicio de la promoción hasta la fecha de realización.

En este contexto, se presentará el estado de cambios en la situación financiera, el cual muestra los distintos estados de resultados que corresponden a cada curso impartido, considerando aproximadamente un periodo de operación mensual por curso impartido, y se presentará la integración por año. Con ello, se identificará como ha ido cambiando la situación financiera de la empresa, en términos de pérdidas o ganancias, a través del tiempo; permitiendo hacer comparativos. Es decir, se estructurará un documento que muestra la forma en que las utilidades o pérdidas de la UEN Capacitación se generaron a lo largo de un periodo o ejercicio, contemplando las distintas fechas de curso impartidas y el compendio anual. De esta manera, se podrá conocer que tan rentable ha sido la UEN Capacitación en la impartición de sus cursos.

VI.2.1.2 ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

Con la finalidad de integrar la información valiosa en un solo documento, los estados de resultados que se presentarán, serán estructurados de la siguiente manera:

ESTRUCTURA ESTADO DE RESULTADOS UEN CAPACITACIÓN - CURSOS



Fuente: elaboración propia.

A) PRECIO DE LISTA, PRECIO PROMEDIO E INGRESO PROMEDIO

Este precio corresponde al valor expresado en términos monetarios que los compradores pagan para participar en el curso, con las características y beneficios que este implica. Como se mencionó anteriormente el precio es el único elemento que directamente genera ingresos; por ello es un factor clave en los esfuerzos de marketing, del cual se derivan los resultados en términos económicos.

El *precio de lista por persona* representa el precio que se publicó específicamente para cada fecha en la que fue impartido el curso.



El **precio promedio por participante pagado** se refiere al precio medio del curso en cada fecha impartida, es decir, el precio que resultó de haber considerado la cantidad definitiva liquidada por los asistentes a cada curso, una vez que se impactaron los descuentos (bonificación que se le hace al comprador) correspondientes.

El **precio promedio por participante pagado** se calcula de la siguiente manera:

$$PP = \frac{\sum_{i=1}^n (PL - D_n)}{n}$$

PP = Precio Promedio por Participante Pagado [\$/participante]
 n = Número de Participantes Pagados en el curso [participante]
 PL = Precio de Lista por Persona [\$]
 D = Descuento por Participante [\$]

O bien

$$PP = \frac{\sum_{i=1}^n (I_n)}{n}$$

PP = Precio Promedio por Participante Pagado [\$/participante]
 n = Número de Participantes Pagados en el curso [participante]
 I = Ingreso por Participante Pagado [\$]

La información, tanto de los precios de lista como de los precios promedio del curso por persona, será considerada del análisis de la mezcla de marketing de la UEN Capacitación anteriormente presentado.¹⁰¹

Respecto al **precio por invitado** se refiere al precio especial que se les ofreció a los invitados del curso; realmente los invitados al curso asisten de manera gratuita.

Ahora bien, el **ingreso promedio por participante**, considera el ingreso medio que se genera por cada persona que está presente en el curso, contemplando tanto participantes que pagaron el curso como los invitados que asisten de manera gratuita. Dicho en otras palabras, el ingreso total por curso que generan los participantes que pagaron, para efectos de este análisis, se proratea (reparte proporcionalmente) entre el número total de participantes (participantes pagados e invitados). Este se calcula de la siguiente manera:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^n (PL - D_n)}{N}$$

IP = Ingreso Promedio por Participante [\$/participante]
 n = Número de Participantes Pagados en el curso [participante]
 N = Número de Participantes en el curso [participante]
 PL = Precio de Lista por Persona [\$]
 D = Descuento por Participante [\$]

O bien

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^n (I_n)}{N}$$

IP = Ingreso Promedio por Participante [\$/asistente]
 n = Número de Participantes Pagados en el curso [participante]
 N = Número de Asistentes al curso [asistente]
 I = Ingreso por Participante Pagado [\$]

B) COSTO DE VENTA POR PERSONA

El costo de venta también es llamado costo de lo vendido. En este caso, este costo de venta corresponde al costo del curso vendido por participante. Es decir, es el costo imputable a la producción del curso que corresponde a cada participante; costos que se derivan del proceso productivo en materia de capacitación. En este sentido, el costo de venta por participante corresponde al costo promedio o costo por unidad en determinado nivel de producción (curso impartido). En términos generales, éste es igual a los costos totales de producción, divididos entre el total de unidades producidas; en este caso de estudio, el costo de venta se calcula de la siguiente manera:

$$CVP = \frac{(CFP_{Total} + CVP_{Total})}{N}$$

CVP = Costo de Venta por Participante [\$/participante]
 CFP_{Total} = Costo Fijo de Producción del curso [\$]
 CVP_{Total} = Costo Variable de Producción del curso [\$]
 N = Número de Participantes en el curso [participante]

Este costo de lo vendido corresponde a los costos unitarios de producción, revisados en el análisis de la mezcla de marketing de la UEN Capacitación, resultantes en cada fecha en la que se impartió el curso.¹⁰²

101 Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Precio", pág. 187.

102 Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Producto", pág. 212.



C) MARGEN DE CONTRIBUCIÓN BRUTO POR PARTICIPANTE

El margen de contribución bruto por unidad, o también llamado utilidad bruta por unidad, corresponde a la cuantía del beneficio que se puede obtener en un negocio teniendo en cuenta el precio y el costo de venta. En el caso estudiado, el margen de contribución bruto por participante se refiere al beneficio económico que se obtiene por participante en la contratación del curso, considerando el ingreso promedio del curso por participante y el costo de venta del curso por participante. Éste se calcula de la siguiente manera:

$$MCBP = IP - CVP$$

$MCBP$ = Margen de Contribución Bruto por Participante [\$/participante]
 IP = Ingreso Promedio por Participante [\$/participante]
 CVP = Costo de Venta por Participante [\$/participante]

D) VOLUMEN DE VENTAS EN UNIDADES

En términos generales, el volumen de ventas en unidades corresponde a la cantidad de mercancías vendidas durante cierto ejercicio. En el caso de estudio, el volumen de ventas en unidades corresponde a la cantidad de personas que participaron en el curso para una fecha determinada; es decir, al número de participantes que gozaron el servicio de capacitación en un periodo de tiempo determinado hasta la fecha en que se impartió el curso, ya sean participantes que pagaron el curso o bien invitados.

$$VVU = N = \text{Volumen de Ventas en Unidades [participante]}$$

Al respecto, se considerará la información presentada en el análisis de la mezcla de marketing de la UEN Capacitación, en cuanto a los resultados operativos de cursos se refiere.¹⁰³

E) VENTAS NETAS DEL CURSO

Las ventas netas corresponden al importe de las mercancías vendidas durante cierto ejercicio (ventas totales) menos las devoluciones, rebajas, y descuentos sobre ventas; este dato se lleva directamente al Estado de Resultados. Para la UEN Capacitación, las ventas netas corresponderán al importe o ingresos por ventas del curso; es decir, al ingreso total derivado de la contratación del curso de todos los participantes para una fecha determinada. En este sentido, las ventas netas del curso se calculan de la siguiente manera.

$$VNC = \sum_{i=1}^n (PL - D_n)$$

CVP = Costo de Venta por Participante [\$/participante]
 n = Número de Participantes Pagados en el curso [participante]
 PL = Precio de Lista por Persona [\$]
 D = Descuento por Participante [\$]

O

$$VNC = \sum_{i=1}^n (I_n)$$

VNC = Ventas Netas del Curso [\$]
 n = Número de Participantes Pagados en el curso [participante]
 I = Ingreso por Participante Pagado [\$]

O bien

$$VNC = IP \times VVU$$

VNC = Ventas Netas del Curso [\$]
 IP = Ingreso Promedio por Participante [\$/participante]
 $VVU = N$ = Volumen de Ventas en Unidades [participante]

F) COSTO DE VENTAS DEL CURSO

Los costos del producto o costos inventariables hacen referencia al valor monetario de los recursos inherentes a la función de producción.

Los costos totales del producto se llevan al Estado de Resultados cuando y a medida que los productos elaborados se venden, afectando el renglón de costo de los productos vendidos. Por ello, el costo de venta también es llamado costo de lo vendido; en términos generales, se considera el costo de la mercancía vendida.

103 Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Producto", pág. 175.



En este contexto, para la UEN Capacitación, el costo de ventas del curso corresponde al costo total del curso impartido en una fecha determinada, considerando todos los participantes; considera los costos que se generan en el proceso de realización del curso. Es decir, es el costo total imputable a la producción del curso (proceso productivo en materia de capacitación). El costo de ventas del curso corresponde al total de costos que se generan en el proceso de capacitar a los participantes en una fecha en específico.

En lo general, este costo es igual a la suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel de producción dado; en este caso de estudio, el nivel de producción corresponde a la operación del curso mismo. El costo de ventas del curso se calcula de la siguiente manera:

$$CVC = CFP_{Total} + CVP_{Total}$$

CVC = Costo de Venta del Curso [\$]
CFP_{Total} = Costo Fijo de Producción [\$]
CFV_{Total} = Costo Variable de Producción [\$]

O

$$CVC = CVP \times VVU$$

CVC = Costo de Venta del Curso [\$]
CVP = Costo de Venta por Participante [\$/participante]
VVU = N = Volumen de Ventas en Unidades [participante]

Este costo de ventas del curso, corresponde a los costos totales de producción para cada fecha en la que se impartió el curso; lo cual fue revisado en el análisis de la mezcla de marketing de la UEN Capacitación.¹⁰⁴

G) MARGEN DE CONTRIBUCIÓN BRUTO POR CURSO (UTILIDAD BRUTA)

El margen de contribución bruto o utilidad bruta, corresponde a la cuantía de la ganancia o pérdida que puede obtener en un negocio. En términos generales, la utilidad bruta, corresponde a la diferencia resultante de las ventas netas y el costo de ventas (costo de la mercancía vendida). En el caso de la UEN Capacitación, el margen de contribución bruto por curso se refiere al beneficio económico que se obtiene al llevar a cabo el curso, considerando únicamente los ingresos por ventas y el costo total de producción del curso. La utilidad bruta del curso se calcula de la siguiente manera:

$$UBC = VNC - CVC$$

UBC = Utilidad Bruta del Curso [\$]
VNC = Ventas Netas del Curso [\$]
CVC = Costo de Venta del Curso [\$]

O

$$UBC = MCBP \times VVU$$

UBC = Utilidad Bruta del Curso [\$]
MCBP = Margen de Contribución Bruto por Participante [\$/participante]
VVU = N = Volumen de Ventas en Unidades [participantes]

H) GASTOS DE VENTAS POR CURSO

En términos generales, se puede decir que los gastos son costos del periodo o costos no inventariables; es decir, son los que se identifican con intervalos de tiempo y no con los productos elaborados. Los gastos se relacionan con las funciones de la empresa (comercialización y ventas, administración y financiamiento de la empresa). Los gastos se llevan al Estado de Resultados a través del renglón de gastos de ventas, gastos de administración y gastos financieros, en el periodo en el cual se incurren.

En este contexto, los gastos de ventas corresponden a todos los gastos destinados a promover las ventas; por ejemplo: sueldos y prestaciones de los empleados del departamento de ventas, salarios de vendedores, comisiones a agentes o vendedores, gastos de promoción, impuestos sobre ventas, entre otros. En términos generales, los gastos de ventas corresponden a los gastos en los que incurre el área que se encarga de llevar los productos terminados desde la empresa hasta el consumidor.

Considerando la naturaleza de la UEN Capacitación, los gastos de ventas corresponden a los *gastos de promoción* en los que incurre la empresa para comunicarse con el mercado a fin de informar y persuadir a éste en relación a los cursos de la empresa, facilitando directa o indirectamente su venta; así mismo y las *comisiones de ventas* que otorga al personal que se encarga de gestionar las ventas de cursos.

¹⁰⁴ Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Producto", pág. 180.



En materia de *gastos de promoción*, se considerará toda la información financiera que se generó en el análisis de la mezcla actual de marketing de la UEN Capacitación, correspondiente a la promoción de sus cursos a través de canales como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y el marketing directo.¹⁰⁵

Respecto a las *comisiones de ventas*, cabe mencionar que la UEN Capacitación cuenta con personal que se encarga de gestionar las ventas de cursos; este personal percibe un porcentaje sobre el curso de una venta o negocio. La comisión que ofrece NCM en la actualidad es del 7 por ciento sobre los ingresos por ventas. A continuación se presenta la información referente a estos dos conceptos y su integración en gastos de ventas por curso impartido:

**GASTOS DE VENTAS (GV)
CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO**

PERIODO DE EVALUACIÓN	AÑO 2004							
	01-Feb-04 al 11-Mar-04	15-Mar-04 al 29-Abr-04	03-May-04 al 03-Jun-04	07-Jun-04 al 08-Jul-04	01-Oct-04 al 27-Oct-04	01-Nov-05 al 25-Nov-04	01-Feb-04 ACUMULADO	25-Nov-04 PROMEDIO
	Gastos de Promoción	\$ 5,110.70	\$ 2,103.10	\$ -	\$ 3,168.21	\$ -	\$ 14,772.91	\$ 25,154.92
Comisión de venta	\$ 988.67	\$ 1,445.52	\$ 1,712.90	\$ 1,239.00	\$ 280.00	\$ 2,822.75	\$ 8,488.84	\$ 1,414.81
GASTOS DE VENTAS	\$ 6,099.37	\$ 3,548.62	\$ 1,712.90	\$ 4,407.21	\$ 280.00	\$ 17,595.66	\$ 33,643.76	\$ 5,607.29

PERIODO DE EVALUACIÓN	AÑO 2005								
	01-Feb-05 al 24-Feb-05	28-Feb-05 al 07-Abr-05	08-Abr-05 al 28-Abr-05	02-May-05 al 26-May-05	30-May-05 al 30-Jun-05	01-Ago-05 al 25-Ago-05	29-Ago-05 al 29-Sep-05	01-Feb-05 ACUMULADO	29-Sep-05 PROMEDIO
	Gastos de Promoción	\$ 5,995.00	\$ 10,800.00	\$ 8,800.00	\$ 8,800.00	\$ 14,500.00	\$ 8,800.00	\$ 7,050.00	\$ 64,745.00
Comisión de venta	\$ 2,139.95	\$ 392.00	\$ 1,129.80	\$ 1,662.40	\$ 2,218.65	\$ 1,164.42	\$ 558.60	\$ 9,265.81	\$ 1,323.69
GASTOS DE VENTAS	\$ 8,134.95	\$ 11,192.00	\$ 9,929.80	\$ 10,462.40	\$ 16,718.65	\$ 9,964.42	\$ 7,608.60	\$ 74,010.81	\$ 10,572.97

PERIODO DE EVALUACIÓN	2004 - 2005	
	01-Feb-04 ACUMULADO	29-Sep-05 PROMEDIO
	Gastos de Promoción	\$ 89,899.92
Comisión de venta	\$ 17,754.65	\$ 1,365.74
GASTOS DE VENTAS	\$ 107,654.56	\$ 8,281.12

Fuente: elaboración propia.

I) UTILIDAD SOBRE VENTAS DEL CURSO

La utilidad sobre ventas corresponde a la ganancia o pérdida derivada de la diferencia entre la utilidad bruta del curso y los gastos asociados a todas las actividades destinadas a promover las ventas de dicho curso.

$$U/VC = UBC - GV$$

U/VC = Utilidad Sobre Ventas del Curso [\$]
 UBC = Utilidad Bruta del Curso [\$]
 GV = Gastos de Ventas [\$]

J) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN POR CURSO

Como se mencionó anteriormente, los gastos son costos del periodo o costos no inventariables; dicho de otra manera, son gastos relacionados con intervalos de tiempo y no propiamente con los productos elaborados. Así mismo, los gastos se relacionan con las funciones de la empresa; este caso los gastos que se relacionan con la administración de la empresa, se llevan al Estado de Resultados a través del renglón gastos de administración, en el periodo en el cual se incurrían.

Los gastos de administración corresponden a todos los gastos que se originan en el área administrativa, relacionados con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa. Los gastos de administración en el Estado de Resultados, representan los gastos destinados a mantener la dirección y administración del negocio, pero que no están relacionados con las ventas; por ejemplo: los sueldos de administradores, gerentes y funcionarios, la renta de locales administrativos, los servicios de luz y teléfonos diferentes a los del departamento de ventas, entre otros.

En la UEN Capacitación, respecto a los gastos de administración, solo serán considerados aquellos gastos que se relacionan directamente con la administración de esta unidad estratégica de negocios, en relación a la gestión de cursos. Es decir, en este estudio no se considerarán gastos administrativos que correspondan a la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa. En este caso, el gasto de administración básicamente corresponde al *sueldo* del personal encargado de gestionar la UEN Capacitación.¹⁰⁶

105 Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Promoción", pág. 225.
 106 Sueldo: remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.



A continuación se presentan los gastos de administración por curso impartido:

**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (GA)
CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO**

AÑO 2004									
PERIODO DE EVALUACIÓN	01-Feb-04 al 11-Mar-04	15-Mar-04 al 29-Abr-04	03-May-04 al 03-Jun-04	07-Jun-04 al 08-Jul-04	01-Oct-04 al 27-Oct-04	01-Nov-05 al 25-Nov-04	01-Feb-04 25-Nov-04		PROMEDIO
							ACUMULADO		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 4,000.00	\$ 3,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 17,000.00	\$ 2,833.33	

AÑO 2005									
PERIODO DE EVALUACIÓN	01-Feb-05 al 24-Feb-05	28-Feb-05 al 07-Abr-05	08-Abr-05 al 28-Abr-05	02-May-05 al 28-May-05	30-May-05 al 30-Jun-05	01-Ago-05 al 25-Ago-05	29-Ago-05 al 29-Sep-05	01-Feb-05 29-Sep-05	
							ACUMULADO	PROMEDIO	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 11,000.00	\$ 1,571.43

2004 - 2005		
PERIODO DE EVALUACIÓN	01-Feb-04 al 29-Sep-05	PROMEDIO
	ACUMULADO	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 28,000.00	\$ 2,153.85

Fuente: elaboración propia.

K) UTILIDAD OPERATIVA DE CURSO

La utilidad de operación corresponde a la ganancia o pérdida derivada de la diferencia entre las utilidades sobre ventas y los gastos asociados a la dirección y manejo de operaciones de la UEN Capacitación.

$$UOC = U/VC - GA$$

UOC = Utilidad de Operación [\$]
U/VC = Utilidad Sobre Ventas [\$]
GA = Gastos de Administración [\$]

L) GASTOS FINANCIEROS POR CURSO

Los gastos financieros representan todos los gastos ajenos a la empresa, como intereses pagados, perdidas por tipo de cambio, etc. En términos generales, se puede decir que los gastos financieros son aquellos que se originan por la obtención de recursos monetarios o crediticios ajenos. En el caso de la UEN Capacitación, los gastos financieros se derivan específicamente de un canal que usa la empresa para realizar fácilmente transacciones con los compradores de cursos. Como se revisó anteriormente, los compradores pueden pagar el curso a través de tarjeta de crédito; con esta opción, los compradores al decidir pagar vía tarjeta de crédito, el cargo se les hace de manera inmediata a la contratación del curso y tienen la posibilidad de liquidar el curso a 6 meses sin intereses (pagos parciales de manera mensual).¹⁰⁷

Con esta forma de pago los participantes están recibiendo crédito por parte de la institución emisora de la tarjeta bajo sus propias políticas, pero en el caso de pago a 6 meses sin intereses, NCM está absorbiendo ese costo financiero. De acuerdo con esto, a continuación se presentan los gastos financieros por curso impartido:

**GASTOS FINANCIEROS (GP)
CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO**

AÑO 2004									
PERIODO DE EVALUACIÓN	01-Feb-04 al 11-Mar-04	15-Mar-04 al 29-Abr-04	03-May-04 al 03-Jun-04	07-Jun-04 al 08-Jul-04	01-Oct-04 al 27-Oct-04	01-Nov-05 al 25-Nov-04	01-Feb-04 25-Nov-04		PROMEDIO
							ACUMULADO		
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,612.60	\$ 1,612.60	\$ 268.77	

AÑO 2005									
PERIODO DE EVALUACIÓN	01-Feb-05 al 24-Feb-05	28-Feb-05 al 07-Abr-05	08-Abr-05 al 28-Abr-05	02-May-05 al 28-May-05	30-May-05 al 30-Jun-05	01-Ago-05 al 25-Ago-05	29-Ago-05 al 29-Sep-05	01-Feb-05 01-Feb-05	
							ACUMULADO	PROMEDIO	
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 598.50	\$ 288.00	\$ 241.40	\$ -	\$ 1,127.90	\$ 161.13

2004 - 2005		
PERIODO DE EVALUACIÓN	01-Feb-04 al 29-Sep-05	PROMEDIO
	ACUMULADO	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2,740.50	\$ 210.81

Fuente: elaboración propia.

107 Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Precio", pág. 203.



M) MARGEN DE CONTRIBUCIÓN NETO POR CURSO (UTILIDAD NETA)

En términos generales, la utilidad neta, corresponde al renglón del Estado de Resultados que da a conocer si en el periodo de tiempo de evaluación, la empresa ganó o perdió, respecto a todos los ingresos y los egresos que son imputables a la operación que realiza la empresa en la producción de bienes y servicios.

En el caso de la UEN Capacitación, la utilidad neta hace referencia al beneficio económico (o pérdida) de la unidad estratégica de negocio que se generó a lo largo del periodo de tiempo o ejercicio que corresponde a la realización del curso; este dato ayuda a saber que tan rentable puede ser la UEN Capacitación respecto a la impartición de cursos.

Este margen de contribución neto por curso, o utilidad neta, se calcula de la siguiente manera:

$$UNC = UOC - GF$$

UNC = Utilidad Neta del Curso [\$]
 UOC = Utilidad de Operación [\$]
 GV = Gastos Financieros [\$]

VI.2.1.3 PRESENTACIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS

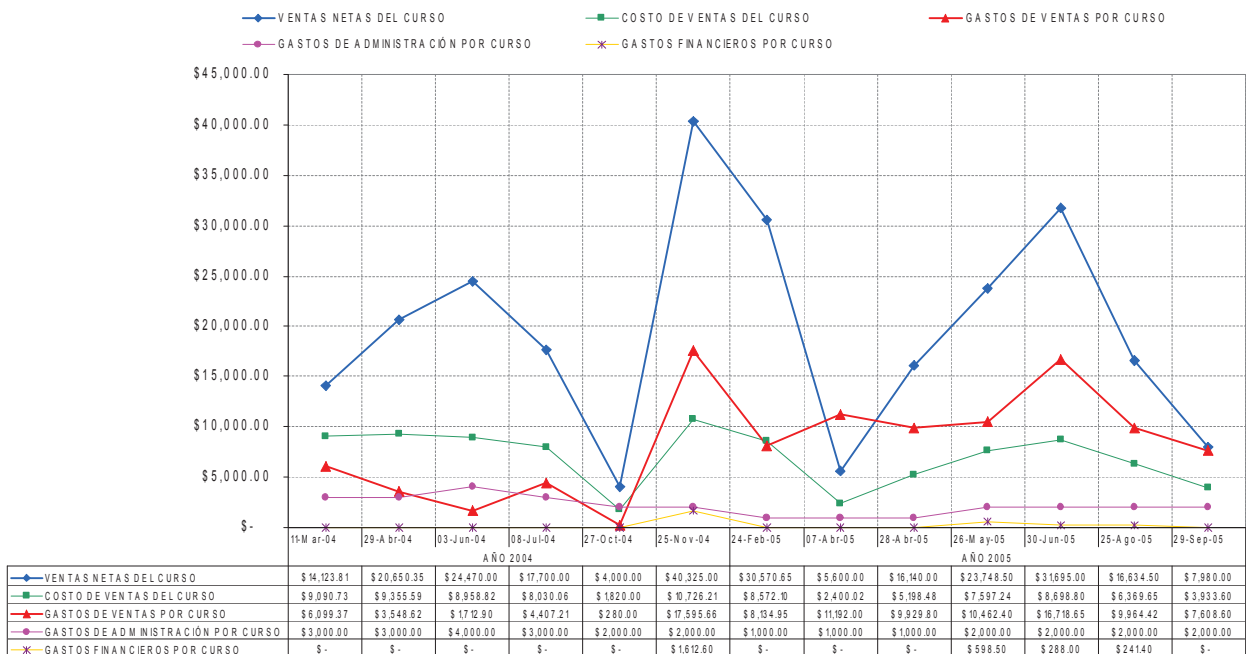
Con base en lo anteriormente descrito, respecto a las consideraciones generales y a la estructura de los estados de resultados; a continuación se presentan los estados de resultados correspondientes a la operación que ha realizado la UEN Capacitación en la impartición de cursos.

Con ello, en la siguiente página se presentan los Estados de Resultados del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”.

De la información presentada, a fin de tener un panorama general de cual ha sido el comportamiento de las operaciones de la empresa, específicamente hablando de la impartición del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, a continuación se muestra el comportamiento de los elementos que constituyen estos estados de resultados.

Figura 6.126

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGIA DEL EMPRESARIO



Fuente: elaboración propia.

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO

PERIODO DE EVALUACIÓN	AÑO 2004							AÑO 2005								2004 - 2005
	01-Feb-04 al 11-Mar-04	15-Mar-04 al 29-Abr-04	03-May-04 al 03-Jun-04	07-Jun-04 al 08-Jul-04	01-Oct-04 al 27-Oct-04	01-Nov-05 al 25-Nov-04	01-Feb-04 al 25-Nov-04	01-Feb-05 al 24-Feb-05	28-Feb-05 al 07-Abr-05	08-Abr-05 al 28-Abr-05	02-May-05 al 26-May-05	30-May-05 al 30-Jun-05	01-Ago-05 al 26-Ago-05	29-Ago-05 al 29-Sep-05	01-Feb-05 al 29-Sep-05	01-Feb-04 al 29-Sep-05
Precio de Lista por Persona	\$ 2,485.00	\$ 2,485.00	\$ 2,950.00	\$ 2,950.00	\$ 1,950.00	\$ 2,950.00	\$ 2,628.33	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ 2,936.15
Precio Promedio por Participante Pagado	\$ 2,017.69	\$ 2,065.04	\$ 2,447.00	\$ 2,528.57	\$ 666.67	\$ 2,698.33	\$ 2,204.89	\$ 2,351.59	\$ 2,800.00	\$ 2,305.71	\$ 2,158.95	\$ 2,113.00	\$ 2,079.31	\$ 1,596.00	\$ 2,169.98	\$ 2,186.53
Precio por Invitado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingreso Promedio por Participante	\$ 1,412.38	\$ 2,065.04	\$ 2,224.55	\$ 1,968.67	\$ 886.67	\$ 2,620.31	\$ 1,955.95	\$ 2,038.04	\$ 1,888.67	\$ 2,305.71	\$ 1,979.04	\$ 2,113.00	\$ 1,848.28	\$ 1,330.00	\$ 1,975.65	\$ 1,966.18
(-) Costo de Venta por Participante	\$ 909.07	\$ 935.56	\$ 814.44	\$ 862.23	\$ 303.33	\$ 670.39	\$ 773.89	\$ 571.47	\$ 800.01	\$ 742.94	\$ 633.10	\$ 579.92	\$ 707.74	\$ 655.80	\$ 638.36	\$ 703.50
Margen de Contribución Bruto por Participante	\$ 503.31	\$ 1,129.48	\$ 1,410.11	\$ 1,074.44	\$ 383.33	\$ 1,849.92	\$ 1,182.06	\$ 1,466.57	\$ 1,088.66	\$ 1,563.07	\$ 1,345.94	\$ 1,633.08	\$ 1,140.54	\$ 674.40	\$ 1,337.30	\$ 1,262.69
Invitados por Curso	3	0	1	2	0	1	7	2	1	0	1	0	1	1	6	13
Participantes Pagados por Curso	7	10	10	7	6	15	55	13	2	7	11	15	8	5	61	116
Volumen Ventas (Participantes por Curso)	10	10	11	9	6	16	62	15	3	7	12	15	9	6	67	129
																\$ 8.92
VENTAS NETAS	\$ 14,123.81	\$ 20,650.35	\$ 24,470.00	\$ 17,700.00	\$ 4,000.00	\$ 40,325.00	\$ 121,269.16	\$ 30,570.65	\$ 5,600.00	\$ 16,140.00	\$ 23,748.50	\$ 31,695.00	\$ 16,634.50	\$ 7,980.00	\$ 132,368.05	\$ 253,637.81
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 9,090.73	\$ 9,355.59	\$ 8,958.82	\$ 8,030.06	\$ 1,820.00	\$ 10,726.21	\$ 47,981.39	\$ 8,572.10	\$ 2,400.02	\$ 5,198.48	\$ 7,597.24	\$ 8,698.80	\$ 6,369.65	\$ 3,933.60	\$ 42,769.89	\$ 90,751.28
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN BRUTO (UTILIDAD BRUTA)	\$ 5,033.08	\$ 11,294.77	\$ 15,511.18	\$ 9,669.94	\$ 2,180.00	\$ 29,598.79	\$ 73,287.77	\$ 21,998.55	\$ 3,199.98	\$ 10,941.52	\$ 16,151.26	\$ 22,996.20	\$ 10,264.85	\$ 4,046.40	\$ 89,598.17	\$ 162,886.54
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 6,099.37	\$ 3,548.62	\$ 1,712.90	\$ 4,407.21	\$ 280.00	\$ 17,595.66	\$ 33,643.76	\$ 8,134.95	\$ 11,192.00	\$ 9,929.80	\$ 10,462.40	\$ 16,718.65	\$ 9,964.42	\$ 7,608.60	\$ 74,010.81	\$ 107,654.56
UTILIDAD SOBRE VENTAS	-\$ 1,066.29	\$ 7,746.14	\$ 13,798.28	\$ 5,262.74	\$ 1,900.00	\$ 12,003.13	\$ 39,644.01	\$ 13,863.61	-\$ 7,992.02	\$ 1,011.72	\$ 5,688.87	\$ 6,277.55	\$ 300.43	\$ 3,562.20	\$ 15,587.96	\$ 55,231.97
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 4,000.00	\$ 3,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 17,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 11,000.00	\$ 28,000.00
UTILIDAD OPERATIVA	-\$ 4,066.29	\$ 4,746.14	\$ 9,798.28	\$ 2,262.74	-\$ 100.00	\$ 10,003.13	\$ 22,644.01	\$ 12,863.61	-\$ 8,992.02	\$ 11.72	\$ 3,688.87	\$ 4,277.55	-\$ 1,699.57	\$ 5,562.20	\$ 4,587.96	\$ 27,231.97
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,612.60	\$ 1,612.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 598.50	\$ 288.00	\$ 241.40	\$ -	\$ 1,127.90	\$ 2,740.50
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN NETO (UTILIDAD NETA)	-\$ 4,066.29	\$ 4,746.14	\$ 9,798.28	\$ 2,262.74	-\$ 100.00	\$ 8,390.53	\$ 21,031.41	\$ 12,863.61	-\$ 8,992.02	\$ 11.72	\$ 3,090.37	\$ 3,989.55	-\$ 1,940.97	\$ 5,562.20	\$ 3,460.06	\$ 24,491.47

RESULTADOS POR UNIDAD

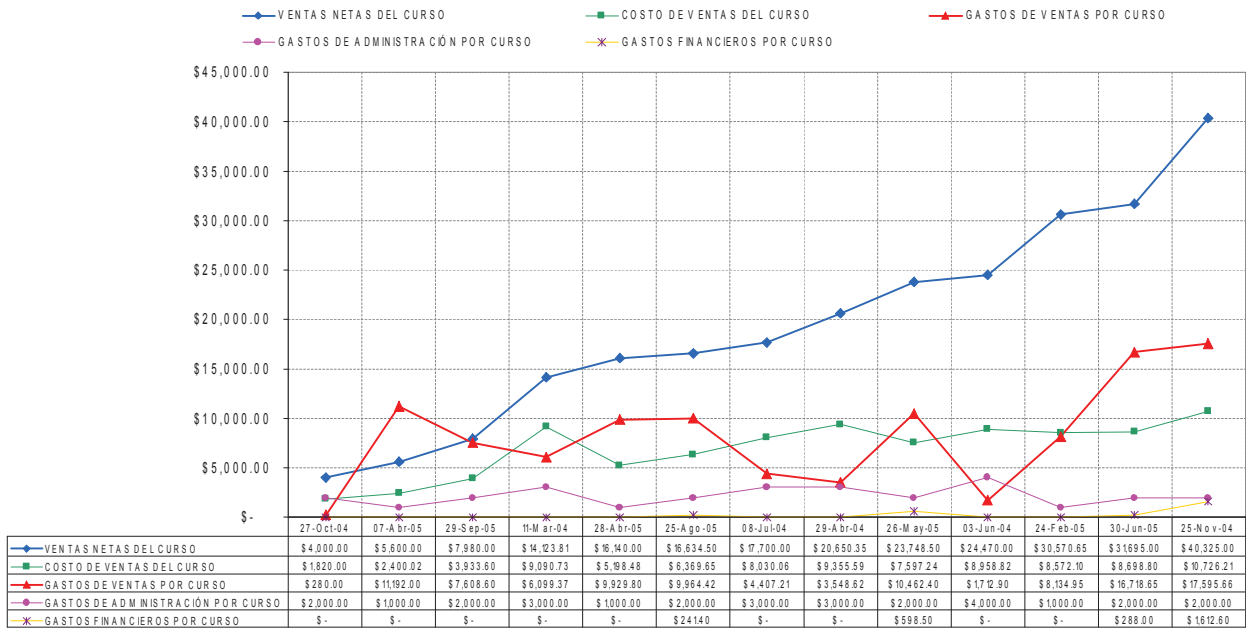
ESTADO DE RESULTADOS





Figura 6.127

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGIA DEL EMPRESARIO



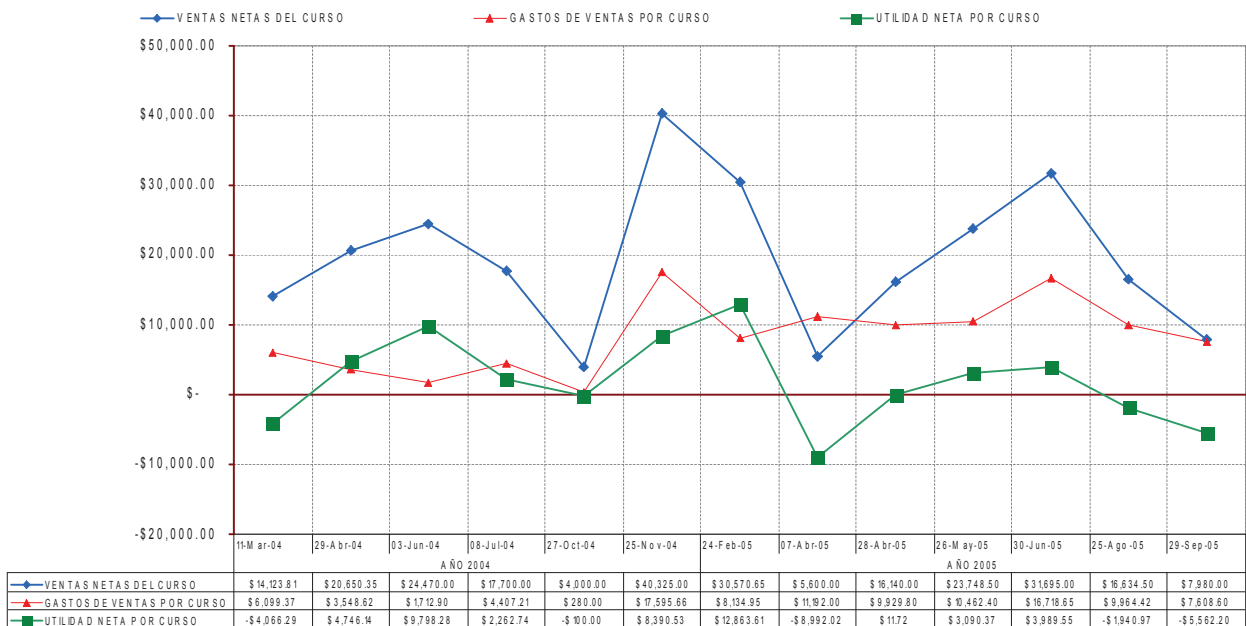
Valores ordenados en función de las ventas.

Fuente: elaboración propia.

Dado que el presente trabajo está orientado al área de comercialización y ventas (marketing) de la UEN Capacitación, a continuación se muestra comparativamente el comportamiento de tres factores clave de desempeño del estado de resultados: ventas netas, gastos de ventas y utilidades netas.

Figura 6.128

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGIA DEL EMPRESARIO



Fuente: elaboración propia.

Con la finalidad, de tener un panorama puntual de lo que ha sido la operación de la empresa en la impartición del curso "Planeación PyME Metodología del Empresario", en un periodo de tiempo más amplio, anualmente y la experiencia acumulada; a continuación se presentan los estados de resultados respectivos, así como los promedios que se desprenden de éstos:



CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO

ESTADO DE RESULTADOS	2004 01-Feb-04 al 25-Nov-04	2005 01-Feb-05 al 29-Sep-05	2004 - 2005 01-Feb-04 al 29-Sep-05			
	ACUMULADO	PROMEDIO POR CURSO	ACUMULADO	PROMEDIO POR CURSO	ACUMULADO	PROMEDIO POR CURSO
VENTAS NETAS	\$ 121,269.16	\$ 20,211.53	\$ 132,368.65	\$ 18,909.81	\$ 253,637.81	\$ 19,510.60
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 47,981.39	\$ 7,996.90	\$ 42,769.89	\$ 6,109.98	\$ 90,751.28	\$ 6,980.87
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN BRUTO (UTILIDAD BRUTA)	\$ 73,287.77	\$ 12,214.63	\$ 89,598.77	\$ 12,799.82	\$ 162,886.54	\$ 12,529.73
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 33,643.76	\$ 5,607.29	\$ 74,010.81	\$ 10,572.97	\$ 107,654.56	\$ 8,281.12
UTILIDAD SOBRE VENTAS	\$ 39,644.01	\$ 6,607.34	\$ 15,587.96	\$ 2,226.85	\$ 55,231.97	\$ 4,248.61
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 17,000.00	\$ 2,833.33	\$ 11,000.00	\$ 1,571.43	\$ 28,000.00	\$ 2,153.85
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 22,644.01	\$ 3,774.00	\$ 4,587.96	\$ 655.42	\$ 27,231.97	\$ 2,094.77
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 1,612.60	\$ 268.77	\$ 1,127.90	\$ 161.13	\$ 2,740.50	\$ 210.81
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN NETO (UTILIDAD NETA)	\$ 21,031.41	\$ 3,505.24	\$ 3,460.06	\$ 494.29	\$ 24,491.47	\$ 1,883.96

Fuente: elaboración propia.

VI.2.1.4 MÉTODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES (INDICADORES DE CRECIMIENTO)

El método de aumentos y disminuciones, es un método de análisis financiero horizontal o dinámico, ya que se aplica a la información de estados financieros de varios ejercicios sucesivos. El método consiste en la comparación de cifras homogéneas, correspondientes a fechas distintas, a fin de generar los llamados "estados comparativos" y medir así la eficacia mediante la cual la empresa mantiene su operación. Para ello, considerando la información presentada anteriormente, a continuación se muestra el estado de resultados comparativo de la UEN Capacitación en la operación del curso Planeación PyME Metodología del Empresario:

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO					
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO					
ESTADO DE RESULTADOS	2004 01-Feb-04 al 25-Nov-04	2005 01-Feb-05 al 29-Sep-05	DIFERENCIAS		
			2005 MENOS 2004		
PERIODO DE EVALUACIÓN			-	+	
VENTAS NETAS	\$ 121,269.16	\$ 132,368.65	*	\$ 11,099.49	
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 47,981.39	\$ 42,769.89	\$ 5,211.51	*	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN BRUTO (UTILIDAD BRUTA)	\$ 73,287.77	\$ 89,598.77	*	\$ 16,311.00	
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 33,643.76	\$ 74,010.81	*	\$ 40,367.05	
UTILIDAD SOBRE VENTAS	\$ 39,644.01	\$ 15,587.96	\$ 24,056.05	*	
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 17,000.00	\$ 11,000.00	\$ 6,000.00	*	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 22,644.01	\$ 4,587.96	\$ 18,056.05	*	
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 1,612.60	\$ 1,127.90	\$ 484.70	*	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN NETO (UTILIDAD NETA)	\$ 21,031.41	\$ 3,460.06	\$ 17,571.35	*	

Fuente: elaboración propia.



Considerando la información presentada en los estados de resultados anteriores, comparativamente hablando, se observa que en el año 2005 respecto al año 2004, en cuanto a ingresos netos por ventas, existió un crecimiento de aproximadamente 9.15 por ciento. Por otro lado, los costos de ventas, en el año 2005 lograron reducirse un 10.86 por ciento respecto al año anterior. En este contexto, la utilidad bruta creció en este último año 22.26 por ciento respecto al año 2004.

Ahora bien, uno de los datos más críticos en cuanto a su comportamiento en el año 2005 respecto al año 2004, son los gastos de venta; estos aumentaron un 119.98 por ciento de un año a otro. Es decir, en el 2005 se registró más del doble de los gastos de venta que se registraron en el 2004; impacto que no se vio reflejado a tal magnitud en las ventas netas del último año. En este sentido, considerando lo anteriormente mencionado, la utilidad sobre ventas decreció un 60.68 por ciento en el 2005 respecto al año anterior.

Por su parte, los gastos de administración, disminuyeron un 35.19 por ciento el último año respecto al 2004. En cuanto a la utilidad operativa, en el año 2005, decreció 79.74 por ciento, respecto al año anterior. Los gastos financieros se redujeron un 30.06 por ciento.

Considerando todo lo anterior, se tiene que el margen de contribución neto o utilidad neta, decreció dramáticamente de un año a otro. La utilidad neta disminuyó un 83.55 por ciento en el año 2005, respecto al año 2004; lo cual no es favorable, pues esto se traduce en un retroceso en términos financieros.

VI.2.1.5 ANÁLISIS DE DIMENSIONES COMUNES (MÉTODO DE REDUCCIÓN A BASE DE PORCIENTOS)

El análisis de dimensiones comunes, también es conocido como método de reducción a base de porcentos. Este análisis cuando se basa en los datos de los estados financieros de un solo periodo correspondo a un método vertical o estático. Sin embargo, éste se convierte en un método horizontal o dinámico cuando se aplica en la información de estados financieros de varios ejercicios sucesivos; es decir, cuando se comparan dos o más estados financieros reducidos a porcentajes, el sistema se convierte en horizontal o dinámico.

Respecto al estado de resultados, el análisis de dimensiones comunes, consiste en que los distintos componentes del estado de resultados se calculan como porcentajes del total de ventas. Es decir, el análisis de dimensiones comunes relaciona todas las partidas con las ventas o ingresos netos. A continuación se muestra los estados de resultados de la UEN Capacitación, referente a la operación del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, aplicando la reducción a base de porcentos.

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO												
PORCENTAJES SOBRE VENTAS												
PERIODO DE EVALUACIÓN		2004 01-Feb-04 al 25-Nov-04		2005 01-Feb-05 al 29-Sep-05		2004 - 2005 01-Feb-04 al 29-Sep-05						
ESTADO DE RESULTADOS	VENTAS NETAS		\$ 121,269.16	100%	\$ 132,368.65	100%	\$ 253,637.81	100%				
	(-) COSTO DE VENTAS		\$ 47,981.39	39.6%	\$ 42,769.89	32.3%	\$ 90,751.28	35.8%				
	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN BRUTO (UTILIDAD BRUTA)		\$ 73,287.77	60.4%	\$ 89,598.77	67.7%	\$ 162,886.54	64.2%				
	(-) GASTOS DE VENTAS		\$ 33,643.76	27.7%	\$ 74,010.81	55.9%	\$ 107,654.56	42.4%				
	UTILIDAD SOBRE VENTAS		\$ 39,644.01	32.7%	\$ 15,587.96	11.8%	\$ 55,231.97	21.8%				
	(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 17,000.00	14.0%	\$ 11,000.00	8.3%	\$ 28,000.00	11.0%				
	UTILIDAD OPERATIVA		\$ 22,644.01	18.7%	\$ 4,587.96	3.5%	\$ 27,231.97	10.7%				
	(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 1,612.60	1.3%	\$ 1,127.90	0.9%	\$ 2,740.50	1.1%				
	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN NETO (UTILIDAD NETA)		\$ 21,031.41	17.3%	\$ 3,460.06	2.6%	\$ 24,491.47	9.7%				

Fuente: elaboración propia.



De los estados de resultados anteriores, considerando toda la experiencia acumulada de la empresa, desde el 1 de Febrero del 2004 hasta el 29 de Septiembre del 2005, se identifica que poco más del 35 por ciento de las ventas se destina a cubrir los costos de ventas, representando así un margen bruto un tanto mayor al 60 por ciento de los ingresos por ventas netas.

Adicionalmente a esto, los gastos de ventas tienen que ser cubiertos con poco más del 40 por ciento de los ingresos o ventas netas; resultando en este sentido una utilidad sobre ventas poco mayor al 20 por ciento.

Así mismo, los gastos de administración, corresponden a poco más del 10 por ciento de las ventas de la UEN Capacitación; que en adición a los rubros anteriormente mencionados, dan como resultado una mínima utilidad operativa de aproximadamente el 11 por ciento. Los gastos financieros realmente no tienen gran impacto en la operación, ya que representan poco más del uno por ciento de los ingresos netos por ventas.

En términos generales la utilidad neta que genera la UEN Capacitación, en la operación del curso "Planeación PyME Metodología del Empresario", corresponde aproximadamente al 10 por ciento de los ingresos por ventas; es decir, el 90 por ciento de las ventas netas es utilizado para soportar la operación de la UEN Capacitación, el 10 por ciento restante se convierte en ganancia o utilidad.

Ahora bien, si se comparan los resultados de cada año, se observa que el costo de ventas representa un menor porcentaje del ingreso neto en el 2005, en comparación con el 2004 (32.3 y 39.6 por ciento respectivamente). En este contexto, el porcentaje de las ventas netas que corresponden a la utilidad bruta, resultó ser mayor en el 2005 que en el año anterior (67.7 y 60.40 por ciento respectivamente).

Lo que respecta al porcentaje de ventas que tiene que destinarse a cubrir los gastos de ventas, fue mucho mayor en el año 2005 que en el año anterior (55.9 y 27.7 por ciento respectivamente). Con esto, se puede decir que el porcentaje de los ingresos netos que corresponden a la utilidad sobre venta, en el año 2005 fue menor que el registrado en el año 2004 (11.8 y 32.7 por ciento respectivamente).

Por otro lado, los gastos de administración en este último año, fueron cubiertos con un menor porcentaje de las ventas netas, en comparación con lo que se registró en el 2004 (8.3 y 14 por ciento respectivamente). Sin embargo, la utilidad operativa representó un porcentaje sobre las ventas netas mucho menor en el año 2005 que en año anterior (3.5 y 18.7 por ciento respectivamente).

En cuanto a los gastos financieros, su porcentaje sobre ventas fue muy similar tanto en el año 2005 como en el 2004 (0.9 y 1.3 por ciento respectivamente).

Finalmente, en cuanto al porcentaje de las ventas netas que se derivó en utilidad neta o margen de contribución neto; éste fue mucho menor en el año 2005 en comparación con lo registrado en el año anterior (2.6 y 17.3 por ciento respectivamente).

VI.2.1.6 ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS (MÉTODO DE RAZONES SIMPLES)

El método de las razones simples, muestra la relación entre dos cantidades de los estados financieros, a través de su cociente. En el presente trabajo, el análisis de razones financieras estará orientado exclusivamente a los estados de resultados de la UEN Capacitación; es decir, solo se presentarán las razones financieras que atañen a este estado financiero. Este análisis cubrirá un amplio conjunto de factores que son útiles para conocer la situación financiera de la empresa, respecto a ingresos y egresos imputables a la operación que realiza la empresa en la producción de cursos.

Las relaciones de análisis financiero que se utilizarán, pertenecen a dos grandes grupos: *medidas de desempeño* y *medidas de la eficiencia operativa*. Ambos grupos de razones financieras permiten llevar a cabo un análisis cuantitativo.

Lo que respecta a las *medidas de desempeño*, éstas reflejan las decisiones estratégicas, operativas y financieras de la empresa; como su nombre lo indica, analizan el desempeño de la empresa. Las caracterizaciones de las estrategias no se pueden convertir directamente en medidas financieras, pero tienen un efecto fundamental sobre los resultados de desempeño. Las medidas de desempeño que se utilizarán en este análisis, son las *razones de rentabilidad*, las cuales medirán la eficacia de la administración según los rendimientos generados sobre las ventas.

En cuanto a las **medidas de eficiencia operativa**, éstas permiten detectar y analizar las causas del desempeño de la empresa; es decir, permite verificar los factores que contribuyen al éxito o al fracaso en su desempeño. Las medidas de eficiencia operativa que se utilizarán en este análisis, son las **razones de productividad**, las cuales también son llamadas razones de administración de costos, éstas medirán la forma en que se controlan los elementos individuales de los costos.

ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS PARA LA UEN CAPACITACIÓN (DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS)

Figura 6.129



Fuente: elaboración propia.

A partir de este panorama general de las categorías del análisis financiero que se realizará, a continuación se describirán las razones a utilizar y se presentarán los resultados correspondientes; considerando la naturaleza de cada razón junto con la información que proporciona.

A) RAZÓN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN

Esta razón financiera también es llamada *razón de utilidad operativa a ventas*; ésta es una razón de rentabilidad perteneciente a las medidas de desempeño en el análisis financiero. Esta razón financiera se centra sobre los resultados de las operaciones y mide los flujos de efectivo antes de la deducción de los gastos de intereses (gastos financieros) y de los impuestos sobre ingresos. Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$RUO = \frac{UO}{VN}$$

RUO = Razón de Utilidad de Operación
UO = Utilidad de Operación [\$]
VN = Ventas Netas [\$]

A mayor cociente, mayor ventaja para la empresa; pues indica mayor rentabilidad operativa.

B) RAZÓN DE MARGEN DE UTILIDAD NETA

Esta razón financiera también es llamada razón de *utilidad neta a ventas* o *margen de utilidad sobre ventas* o *margen de beneficio neta*; ésta es una razón de rentabilidad perteneciente a las medidas de desempeño en el análisis financiero. Esta razón financiera muestra el rendimiento sobre las ventas. Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$MU = \frac{UN}{VN}$$

MU = Margen de Utilidad sobre ventas
UN = Utilidad Neta [\$]
VN = Ventas Netas [\$]

A mayor cociente, mayor ventaja para la empresa; pues indica mayor rentabilidad neta.

C) RAZÓN DE UTILIDAD BRUTA

Esta razón financiera también es llamada *razón de actividad productiva*; ésta es una razón de productividad perteneciente a las medidas de eficiencia operativa en el análisis financiero. Mide el grado de absorción de los costos de ventas en los ingresos por ventas netas; indica es estado de control (inferior o superior) de costos de lo vendido (producción). Su cálculo se realiza de la siguiente manera:



$$RUB = \frac{CV}{VN}$$

RUB = Razón de Utilidad Bruta
CV = Costo de Ventas [\$]
VN = Ventas Netas [\$]

A menor cociente, mayor ventaja para la empresa; pues indica una utilización más eficiente de los costos de ventas, contribuyendo a una mayor productividad en la operación.

D) RAZÓN DE MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

El margen de utilidad bruta es una medida de importancia fundamental. Influye sobre las políticas de costo más de lo que se piensa; ésta es una razón de productividad perteneciente a las medidas de eficiencia operativa en el análisis financiero. Indica la cantidad que se podría erogar en gastos de ventas y gastos de administración generales y administrativos, y aun lograr una rentabilidad básica satisfactoria. Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$MUB = \frac{(VN - CV)}{VN}$$

MUB = Margen de Utilidad Bruta
VN = Ventas Netas [\$]
CV = Costo de Ventas [\$]

O

$$MUB = \frac{UB}{VN}$$

MUB = Margen de Utilidad Bruta
UB = Utilidad Bruta [\$]
VN = Ventas Netas [\$]

A mayor cociente, mayor ventaja para la empresa; pues representa una mayor eficiencia en la operación.

E) RAZÓN DE PRODUCTIVIDAD EN VENTAS

Esta razón perteneciente a las medidas de eficiencia operativa en el análisis financiero, representa, se encarga de medir que tan productiva es la actividad relacionada con las ventas; es decir, que proporción de las ventas netas generadas cubre los gastos de ventas.

$$PV = \frac{GV}{VN}$$

PV = Productividad en Ventas
GV = Gastos de Ventas [\$]
VN = Ventas Netas [\$]

A menor cociente, mayor ventaja para la empresa; pues representa una utilización más eficiente de los gastos de ventas, haciendo más productiva la operación.

F) RAZÓN DE APALANCAMIENTO OPERATIVO

Esta es una razón de productividad perteneciente a las medidas de eficiencia operativa en el análisis financiero. Esta razón financiera muestra la relación que guardan los gastos asociados a la operación de la empresa y las ventas que se generan.

Esta razón financiera mide como los ingresos de la empresa soportan los gastos operativos; es decir, que tanto la empresa puede satisfacer los gastos operativos (obligaciones), como contribuyen las ventas a estos gastos. Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$AO = \frac{GO}{VN}$$

AO = Apalancamiento Operativo
GO = Gastos Operativos [\$] = Gastos de Ventas + Gastos de Administración.
VN = Ventas Netas [\$]

A menor cociente, mayor ventaja para la empresa; pues indica mayor productividad operativa a partir de una utilización más eficiente de los gastos operativos.

G) RAZÓN DE CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE GASTOS FINANCIEROS

Razón de productividad perteneciente a las medidas de eficiencia operativa en el análisis financiero, que como su nombre lo indica, mide la capacidad que tiene la empresa de cubrir enteramente los gastos financieros que se derivan de su operación. Su cálculo se realiza de la siguiente manera:



$$CAGF = \frac{UO}{GF}$$

CAGF = Capacidad de Absorción de Gastos Financieros.
 UO = Utilidad de Operación [\\$]
 GF = Gastos Financieros [\\$]

A mayor cociente, mayor ventaja para la empresa; pues representa una mayor eficiencia operativa.

H) APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS ESTADOS DE RESULTADOS ANUALES DE LA UEN CAPACITACIÓN

A fin de conocer en lo general el desempeño de la operación de cursos por parte de la UEN Capacitación, así como las causas del mismo, se estudiará la rentabilidad de la operación en función de los rendimientos generados sobre las ventas y la productividad de la misma de acuerdo con la administración de costos de la UEN Capacitación o la forma en que se controlan los elementos individuales de los costos. A continuación se presentan las razones financieras revisadas anteriormente, aplicadas a los estados financieros de la operación de la UEN Capacitación, respecto al curso “Planeación Pyme Metodología del Empresario”.

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO				
PERIODO DE EVALUACIÓN	2004 01-Feb-04 al 25-Nov-04	2005 01-Feb-05 al 29-Sep-05	2004 - 2005 01-Feb-04 al 29-Sep-05	
RAZONES FINANCIERAS	RAZONES DE RENTABILIDAD			
	Razón de Utilidad de Operación	0.187	0.035	0.107
	Razón de Margen de Utilidad Neta	0.173	0.026	0.097
	RAZONES DE PRODUCTIVIDAD			
	Razón de Utilidad Bruta	0.396	0.323	0.358
	Razón de Margen de Utilidad Bruta	0.604	0.677	0.642
	Razón de Productividad en Ventas	0.277	0.559	0.424
	Razón de Apalancamiento Operativo	0.418	0.642	0.535
	Razón de Capacidad de Absorción de Gastos Financieros	14.042	4.068	9.937

Fuente: elaboración propia.

Considerando la experiencia acumulada de la empresa, desde el 1 de Febrero del 2004 hasta el 29 de Septiembre del 2005, impartiendo el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, se identifica que la utilidad de operación corresponde aproximadamente al 11 por ciento de los ingresos por ventas netas (razón de utilidad de operación). Es decir, la utilidad que tiene la empresa después de haber impactado a las ventas netas, los costos de ventas y los gastos operativos (gastos de ventas y gastos de administración), muestra una rentabilidad operativa del 10.7 por ciento sobre las ventas netas; el cual es un valor bajo. Individualmente, se identifica que en el año 2005 la utilidad de operación representó un menor porcentaje de las ventas netas que en el año 2004 (3.5 y 18.7 por ciento respectivamente), lo cual no es favorable para la empresa.

Así mismo, se identifica que el rendimiento sobre las ventas netas aproximadamente es del 10 por ciento (margen de beneficio neto). Es decir, la utilidad que resulta de impactar a las ventas netas todos los costos y gastos en los que incurre la operación (costos de ventas, gastos de ventas, gastos administrativos y gastos financieros), muestra una rentabilidad neta de tan solo una décima parte de lo que ingresó por concepto de ventas. Individualmente, se observa que las utilidades netas en el año 2005, representaron mucho menor porcentaje de las ventas netas, que en el año 2004 (2.6 y 17.3 por ciento respectivamente), hecho que no favorece la rentabilidad de la UEN Capacitación.

Ahora bien, lo que a la productividad de la operación se refiere, se identifica un nivel medio de absorción de los costos de ventas en las ventas netas (razón de utilidad bruta). Es decir, aproximadamente el 36 por ciento de los ingresos por ventas netas se destinan a cubrir los costos de ventas de la operación; mostrando así un



estado de control medio de los costos de lo vendido de la actividad productiva. Individualmente, destaca el hecho de que los costos de ventas en el año 2005, representaron ligeramente un menor porcentaje de las ventas netas, que en el año 2004 (32.3 y 39.6 por ciento respectivamente), lo cual representa para la empresa un avance en materia productiva.

Por otro lado, se observa que el margen de utilidad bruto, medida de fundamental importancia en cuanto a eficiencia operativa se refiere, corresponde aproximadamente al 64 por ciento de los ingresos por ventas netas (razón de margen de utilidad bruta). Dicho en otras palabras, la utilidad que la empresa presenta después de restarle el costo de lo vendido a las ventas netas, muestra una eficiencia operativa definida por más del 64 por ciento sobre las ventas netas; ya que como se mencionó anteriormente el 36 por ciento de estas cubre el costo de lo vendido. Individualmente, se identifica que en el año 2005 la utilidad bruta representó un mayor porcentaje de las ventas netas que en el año 2004 (67.7 y 60.4 por ciento respectivamente), lo cual no es favorable para la empresa en materia de productividad en su operación; ya que hubo un ligero retroceso de un año a otro.

Siguiendo con el análisis de eficiencia operativa, se distingue que aproximadamente el 42 por ciento de los ingresos por ventas netas se utilizan para absorber los gastos asociados a la actividad relacionada con las ventas (razón de productividad en ventas). Dado que esta razón financiera no resultó con un cociente menor, se puede decir que representa una **desventaja** para la empresa; ya que la operación no ha resultado tan productiva, en el sentido de una **utilización poco eficiente de los gastos de ventas**; los gastos de ventas **son amplios y no están generando los resultados deseados**. Individualmente, se distingue que en el año 2005, el porcentaje de las ventas netas destinados a cubrir los gastos de ventas fue mayor que en el año 2004 (55.9 y 27.7 por ciento respectivamente), lo cual no favorece la eficiencia operativa de la empresa de un año a otro.

En cuanto a la relación que guardan los gastos asociados a la operación de la empresa y las ventas que se generan de la misma, se tiene que poco más del 50 por ciento de las ventas netas es utilizado para satisfacer los gastos operativos de la UEN Capacitación (razón de apalancamiento operativo). Es decir, la mitad de los ingresos por ventas, contribuye a cubrir tanto los gastos de ventas como los gastos de administración. Se identifica un nivel medio de apalancamiento operativo y por ende de productividad operativa, lo cual se deriva directamente de su grado de eficiencia en la utilización de los gastos operativos. Individualmente, se observa que los gastos operativos en el año 2005, representaron mucho menor porcentaje de las ventas netas, que en el año 2004 (64.2 y 41.8 por ciento respectivamente), hecho que no favorece la productividad de la operación de la UEN Capacitación.

Respecto a la capacidad de absorción de los gastos financieros, dado que la empresa ha generado un nivel bajo de gastos asociados a la actividad financiera; se observa que la UEN Capacitación tiene los medios para cubrir enteramente los gastos financieros que se derivan de su operación. Es decir, la utilidad de operación, que se deriva de impactar los costos de ventas, los gastos de ventas y los gastos de administración a las ventas netas, tiene la capacidad de cubrir aproximadamente 10 veces los gastos financieros; mostrando un alto nivel de eficiencia operativa. Individualmente, se identifica que la utilidad de operación en el 2005, presentó la capacidad de absorber en mayor grado los gastos financieros en comparación con el año 2004 (4.07 y 14.04 por ciento respectivamente).

I) RAZONES FINANCIERAS A TRAVÉS DEL TIEMPO

Este es un método de análisis financiero horizontal o dinámico, ya que el método se aplica a la información de los estados financieros de la empresa correspondiente a varios ejercicios sucesivos.

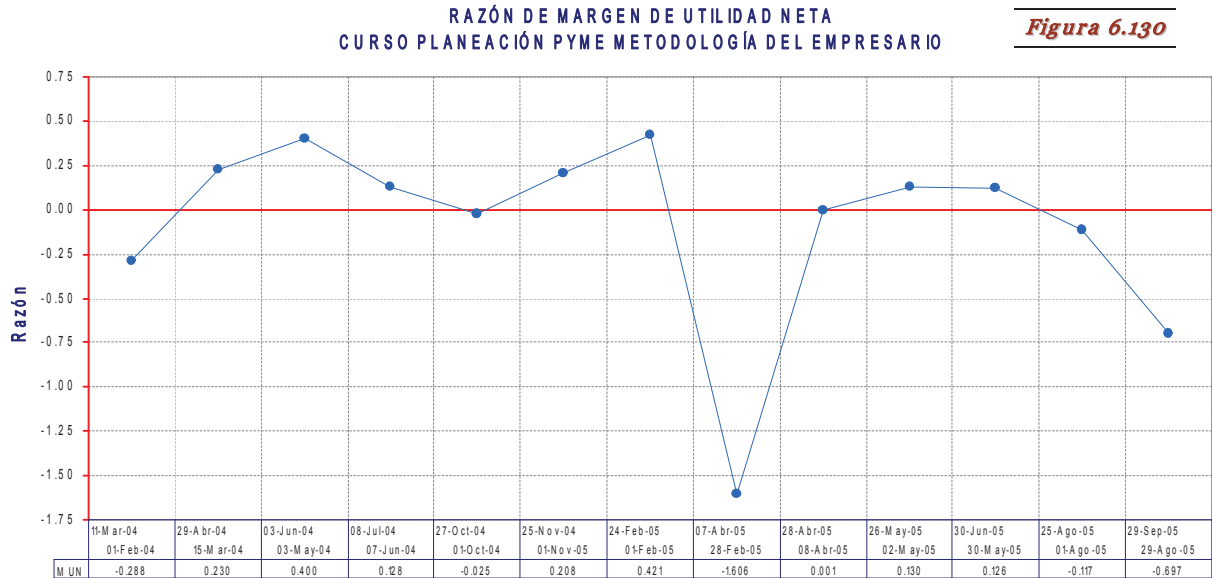
El análisis de tendencias es altamente útil porque la capacidad para analizar los patrones en forma visual a lo largo del tiempo genera muchas preguntas a cerca de las políticas de la empresa. Cuando se ordenan cronológicamente las razones financieras de los estados financieros, se obtiene una serie de tiempo que muestra una tendencia, la cual ayuda a conocer financieramente el comportamiento de una empresa a lo largo del tiempo, y no tan solo de manera puntual. Este método permite eliminar la influencia de situaciones extraordinarias anormales, que puede sesgar el análisis en los estados comparativos.

En este contexto, como una verificación adicional del análisis de razones financieras de los dos años en particular que tiene operando la empresa el curso "**Planeación PyME Metodología del Empresario**", resulta útil examinar el patrón de las razones financieras de cada curso impartido a través del tiempo. Tal análisis, considerando periodos de evaluación más reducidos que corresponden a la operación de cada curso que fue impartido, puede poner de manifiesto el comportamiento de factores críticos en la empresa en cuanto a su fortalecimiento o bien deterioro.



Dado que el presente trabajo está orientado específicamente al área de comercialización y ventas (marketing) de la UEN Capacitación, en este análisis de razones financieras a través del tiempo, solo se considerarán dos razones financieras: **razón de productividad en ventas** (razón financiera de productividad) y **razón de margen de utilidad neta** (razón financiera de rentabilidad).

En cuanto a la razón de margen de utilidad neta, que corresponde a la relación de la utilidad neta entre las ventas netas, se tienen los siguientes resultados:



Fuente: elaboración propia.

Considerando que a mayor cociente de la razón de margen de utilidad neta, mayor ventaja para la empresa, pues indica mayor rentabilidad; se tiene que el curso impartido el 24 de Febrero del 2005, cuyo periodo de evaluación fue del 1 al 24 de Febrero del 2005, presentó la razón financiera de mayor valor, aproximadamente el 42 por ciento de las ventas netas se tradujo en utilidades. Por el contrario, el curso menos rentable fue el que se impartió inmediatamente después del curso más rentable, llevándose a cabo el 7 de Abril del 2005, cuyo periodo de evaluación fue del 28 de Febrero al 7 de Abril del 2005; en este curso la pérdida neta correspondió al total de los ingresos por ventas netas y un 60 por ciento más.

Adicionalmente, considerando los últimos cuatro cursos impartidos, se observa una tendencia clara en cuanto a que los ingresos netos, cada vez se traducen en menores utilidades netas; dicho de otra manera, la utilidades netas a lo largo de estos últimos cursos impartidos cada vez representan menos porcentaje de los ingresos por ventas netas, inclusive a últimas fechas en las que se ha impartido el curso, las ventas no han podido soportar la operación provocando pérdidas, en lugar de utilidades netas.

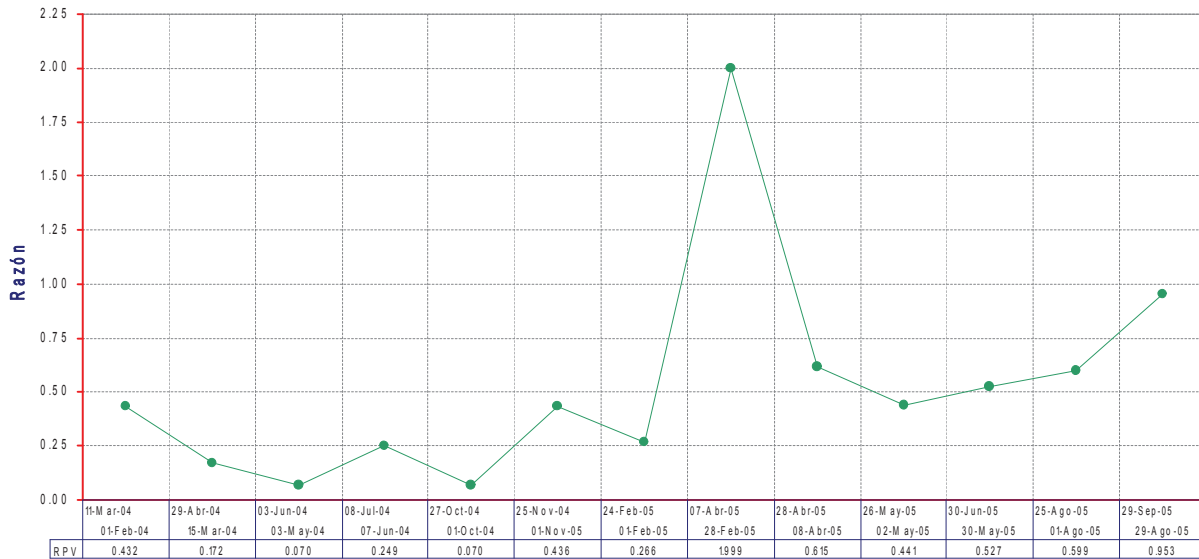
Otra de las medidas de eficiencia operativa del análisis financiero es la razón de productividad en ventas, que se encarga de medir que tan productiva es la actividad relacionada con las ventas, al indicar que proporción de las ventas generadas cubre los gastos de ventas. Respecto a esta razón que corresponde a la relación de los gastos de ventas entre las ventas netas, se tienen los resultados que se presentan en la siguiente página.

Considerando que a menor cociente de la razón de productividad en ventas, mayor ventaja para la empresa; pues representa una utilización más eficiente de los gastos de ventas, haciendo más productiva la operación; se tiene que el curso impartido el 3 de Junio del 2004, cuyo periodo de evaluación fue del 3 de mayo al 3 de Junio del 2004, presentó la razón financiera de menor valor, la cual indica que tan solo el 7 por ciento de las ventas netas fue utilizado para cubrir los gastos de ventas. Esta situación también ocurrió en el curso impartido el 27 de Octubre del 2004, con un periodo de evaluación del 1 al 27 de octubre del 2004.

En el otro extremo, el curso menos productivo en materia de la actividad de ventas, fue el impartido el 7 de Abril del 2005, cuyo periodo de evaluación fue del 28 de Febrero al 7 de Abril del 2005; ya que los gastos de ventas excedieron aproximadamente al doble de lo que ingreso por ventas netas. De hecho este curso fue el único que rebasó la cantidad de ingresos, en cuanto a gastos de ventas se refiere.

**RAZÓN DE PRODUCTIVIDAD EN VENTAS
CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO**

Figura 6.131



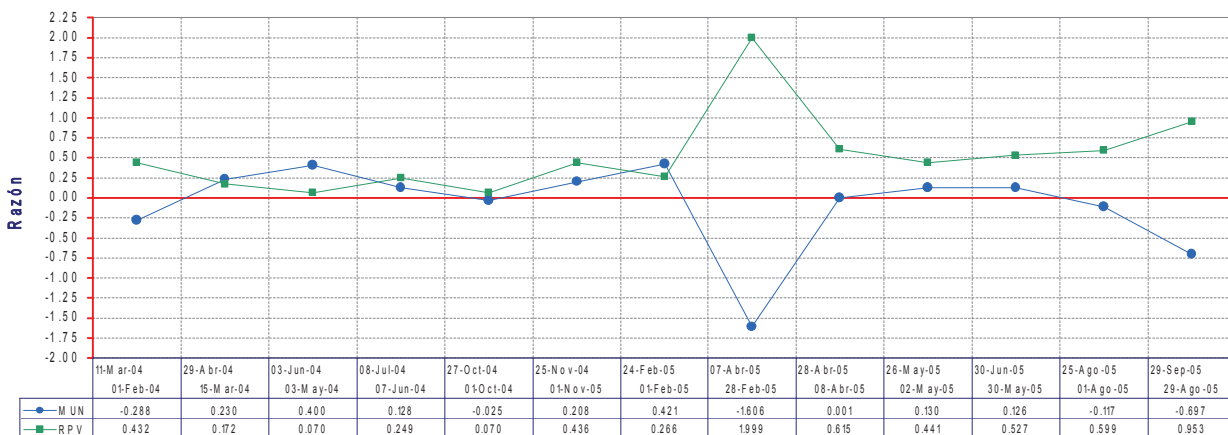
Fuente: elaboración propia.

Considerando la experiencia de la UEN Capacitación impartiendo el curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, se identifica una tendencia a que los gastos de ventas representen cada vez un porcentaje mayor de los ingresos. Se identifica que en el año 2005, la gran mayoría de los cursos impartidos, presentan gastos de ventas que corresponden a más del 50 por ciento de lo que la empresa ingresó por ventas netas; a diferencia del año 2004, en el que todas las fechas en las que se impartió el curso, se caracterizan porque menos del 50 por ciento de sus ventas netas soportaron los gastos de ventas.

Ahora bien, si se compara el comportamiento de las dos razones financieras, razón de margen de utilidad neta y razón de productividad en ventas, a través del tiempo, se obtiene la siguiente gráfica:

**RAZÓN DE MARGEN DE UTILIDAD NETA Vs RAZÓN DE PRODUCTIVIDAD EN VENTAS
CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO**

Figura 6.132



Fuente: elaboración propia.

Si se compara el comportamiento de las dos razones financieras a través del tiempo, se identifica que ambas presentan un comportamiento similar; lo cual permite deducir que los gastos de ventas que lleva a cabo la empresa para promover son un factor crítico en las utilidades de la empresa; ya que en términos generales, cuanto más porcentaje de los ingresos representan los gastos de ventas, menor es el porcentaje de los ingresos que se traduce en utilidad neta. Con esto se ratifica que no necesariamente gastar más en promoción le ha representado a la empresa mayores utilidades.



Este análisis es muy importante, ya que muestra que la empresa está gastando mucho para promover las ventas y no está generando los ingresos necesarios para soportarlos y peor aún para obtener un beneficio económico. Cabe mencionar que el análisis de tendencias, y las razones financieras como tal, representan parte del análisis en términos financieros; como se revisó anteriormente, éste ayuda a poner al descubierto aspectos de gran importancia para el correcto desempeño de la empresa.

VI.2.2 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio es un modelo básico para la planeación y el control financieros. Es una herramienta conceptual de análisis, planeación y control, para medir la eficiencia de la operación; y en el caso de la planeación, mide su correspondencia con cifras predeterminadas. Las relaciones que existen entre la magnitud de los desembolsos de la inversión y el volumen que se requiere para lograr la rentabilidad se conoce con el nombre de análisis de punto de equilibrio o planeación de las utilidades. A fin de obtener información valiosa que permita sustentar el plan de marketing que se presentará posteriormente, a continuación se revisarán los aspectos conceptuales del análisis del punto de equilibrio y se hará la aplicación del mismo con base en la información histórica que ha definido el desempeño y situación actual de la UEN Capacitación.

VI.2.2.1 ASPECTOS CONCEPTUALES

El análisis del punto de equilibrio es un instrumento que se utiliza para determinar el punto en el cual las ventas cubrirán en forma exacta los costos. El punto de equilibrio representa el momento en que el nivel de ventas produce ingresos que igualan a la suma de los costos fijos y los costos variables (costos totales); es decir, cuando las ventas totales son iguales a los egresos totales (de operación).¹⁰⁸ Es el punto en que no existen utilidades ni pérdidas. El punto de equilibrio muestra el nivel de ventas por encima del cual la empresa comienza a ser rentable. En este contexto, el punto de equilibrio determina que tan lejos o que tan cerca está la empresa de dejar de ser rentable.

A) FACTORES DETERMINANTES EN EL ANÁLISIS

- *Volumen de producción o nivel de operación:* los costos variables determinan la existencia del punto de equilibrio, pues los costos fijos son constantes. Si todos los costos de una empresa fueran de naturaleza variable, el tema referente al volumen del punto de equilibrio no sería de importancia; sin embargo, ya que el nivel de los costos totales puede ser notablemente influenciado por la magnitud de las inversiones fijas que realice la empresa, los costos fijos resultantes pondrán a ésta en una posición deficitaria a menos de que se logre un volumen suficiente de ventas.
- *Transcurso del tiempo:* el punto de equilibrio se alcanza en un momento determinado en el tiempo.
- *Líneas de producción:* puede calcularse un punto de equilibrio general o por línea de producción o a nivel de producto.

B) MÉTODOS DE CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El cálculo del punto de equilibrio, puede realizarse de manera tanto de manera algebraica como gráficamente. A continuación se revisarán estos dos aspectos.

Método Algebraico

El *margen total de contribución* es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos variables de producción y operación:

$$M_{CT} = I_V - C_{VT} = U_O + C_F$$

I_V = Ingresos por ventas [\$] = $Q P_V$
 C_{VT} = Costos Variables Totales [\$]
 U_O = Utilidad de Operación [\$]
 C_F = Costos Fijos [\$]

108 **Costos Totales** – son la suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel de producción dado.
Costos Fijos – son los costos que permanecen constantes dentro de un periodo de tiempo determinado, independientemente de los cambios en el volumen de las operaciones realizadas. Costos que no varían con la producción ni con los ingresos por ventas. Costos que tienen que ser erogados independientemente del volumen de producción.
Costos Variables – son aquellos cuya magnitud cambia en razón directa del volumen de las operaciones realizadas. Costos que varían en relación directa con el nivel de producción. Costos que tienden a ser constantes por unidad producida; se dicen que son variables porque su total varía según el número de unidades producidas.



$$M_{CT} = M_{CU} Q = (P_V - C_V) Q$$

M_{CT} = Margen de Contribución Total [\\$]
 M_{CU} = Margen de Contribución por Unidad [\$/unidad]
 P_V = Precio de Venta por Unidad [\$/unidad]
 C_V = Costos Variables por Unidad [\$/unidad]
 Q = Cantidad de Unidades vendidas [unidades]

El *margen de contribución por unidad* es igual al ingreso por venta de la unidad (precio de venta) menos todos los costos variables de producción y operación por unidad:

$$M_{CU} = P_V - C_V$$

M_{CU} = Margen de Contribución por Unidad [\$/unidad]
 P_V = Precio de Venta por Unidad [\$/unidad]
 C_V = Costos Variables por Unidad [\$/unidad]

La *razón de contribución* corresponde se calcula de la siguiente manera:

$$R_C = \frac{M_{CU}}{P_V} = \left(1 - \frac{C_V}{P_V}\right) = \frac{M_{CT}}{I_V} = \frac{M_{CT}}{QP_V} = \left(1 - \frac{C_{VT}}{I_V}\right) = \left(1 - \frac{QC_V}{QP_V}\right)$$

R_C = Razón de Contribución.
 M_{CU} = Margen de Contribución por Unidad [\$/unidad]
 M_{CT} = Margen de Contribución Total [\\$]
 P_V = Precio de Venta por Unidad [\$/unidad]
 C_V = Costos Variables por Unidad [\$/unidad]
 C_{VT} = Costos Variables Totales [\\$]
 Q = Cantidad de Unidades vendidas [unidades]
 I_V = Ingresos por ventas [\\$] = $Q P_V$

Dado que:

Costos Totales = Ingresos Totales
 Costos Fijos + Costos Variables = Ingresos Totales

$$C_F + C_V Q = P_V Q$$

Q = Cantidad de Unidades vendidas [unidades]
 C_F = Costos Fijos [\\$]
 C_V = Costos Variables por Unidad [\$/unidad]
 P_V = Precio de Venta por Unidad [\$/unidad]

El *punto de equilibrio* se calcula de la siguiente manera:

Por unidades vendidas

$$Q^E = \frac{C_F}{M_{CU}} = \frac{C_F}{(P_V - C_V)}$$

Q^E = Cantidad de Unidades vendidas en el punto de equilibrio [unidades]
 C_F = Costos Fijos [\\$]
 M_{CU} = Margen de Contribución por Unidad [\$/unidad]
 P_V = Precio de Venta por Unidad [\$/unidad]
 C_V = Costos Variables por Unidad [\$/unidad]

Por ingresos

$$I^E = \frac{C_F}{R_C} = \frac{C_F I_V}{I_V - C_{VT}} = Q^E P_V$$

I^E = Ingresos del punto de equilibrio [\\$]
 C_F = Costos Fijos [\\$]
 R_C = Razón de Contribución.
 I_V = Ingresos por ventas [\\$]
 C_{VT} = Costos Variables Totales [\\$]
 Q^E = Cantidad de Unidades vendidas en el punto de equilibrio [unidades]
 P_V = Precio de Venta por Unidad [\$/unidad]

Método Gráfico

La gráfica se presenta sobre una base unitaria; las unidades producidas (volumen de ventas) aparecen en el eje horizontal (eje de las "x") y el ingreso y los costos se miden en el eje vertical (eje de las "y"). Los costos fijos se representan por una línea horizontal; son los mismos independientemente del número de unidades que se produzcan. Los costos totales también se representan con una línea recta (sumando costos fijos y variables). El ingreso total se representa como una línea recta, la cual aumenta junto con la producción. La pendiente (o la tasa de incremento) de la línea del ingreso total es más inclinada que la de la línea del costo total. Hasta el momento en el que se logra el punto de equilibrio (el cual se encuentra en la intersección de las líneas de ingresos totales y de costos totales), la empresa sufre pérdidas. Después de ese punto, empieza a obtener utilidades. De manera resumida, el método consiste en que se grafican las ventas, los costos variables, los costos fijos y los costos totales (costos variables más costos fijos), y en el cruce de las ventas con los costos totales se obtiene el punto de equilibrio, observándose así el número de unidades y el ingreso por ventas que genera.

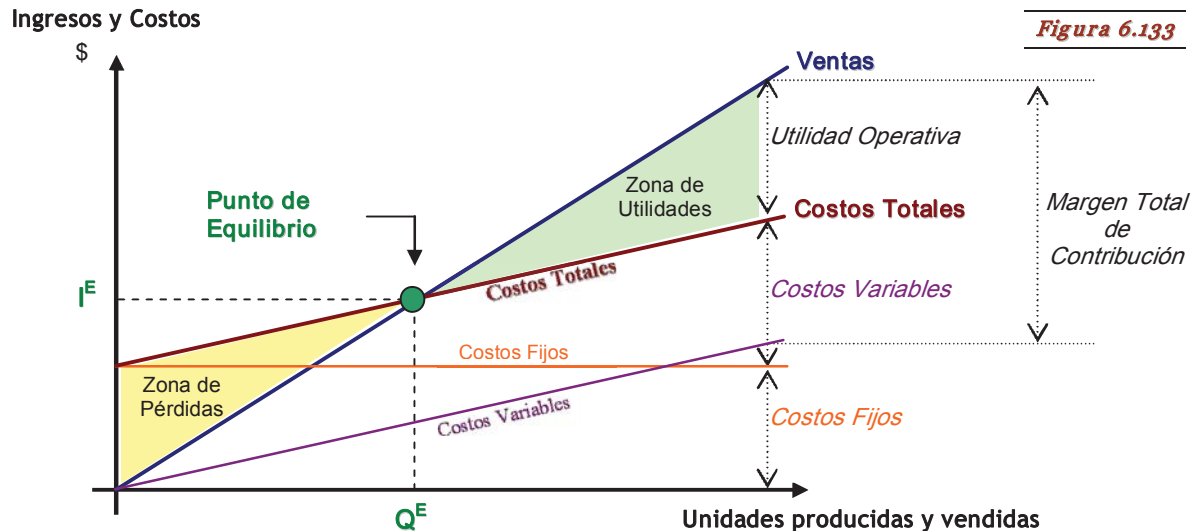


Figura 6.133

Q^E = Cantidad de Unidades vendidas en el punto de equilibrio [unidades] I^E = Ingresos del punto de equilibrio [\\$]

C) ÍNDICES DEL ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Índice de Rentabilidad

Éste indica en que porcentaje las ventas netas, en un periodo de tiempo determinado, excedieron los ingresos del punto de equilibrio correspondiente. Dicho de otra manera, representa a que porcentaje de los ingresos por ventas está la empresa para dejar de ser rentable; es decir, que porcentaje tiene que reducirse de los ingresos por ventas para que la empresa deje de generar utilidades (ubicándose en zona de pérdidas). O bien, que porcentaje de las ventas netas estuvo en posibilidad o fue capaz de generar utilidades (de este porcentaje una parte va a costos y otra a utilidades).

$$IR = \frac{(I_V - I^E)}{I^E} \times 100$$

IR = Índice de Rentabilidad [%]
 I_V = Ingresos por ventas [\\$]
 I^E = Ingresos del punto de equilibrio [\\$]

Índice de Absorción

Éste indica que porcentaje de las ventas netas, en un periodo de tiempo determinado, correspondieron a los ingresos del punto de equilibrio. Representa el porcentaje de los ingresos por ventas a partir del cual la empresa comenzó a ser rentable; es decir, que porcentaje tiene que superarse de los ingresos por ventas para que la empresa genere ganancias (ubicándose en zona de utilidades). O bien, que porcentaje de las ventas netas fue absorbido en la operación (costos) y no estuvo en posibilidad de generar utilidades.

$$IA = \frac{I^E}{I_V} \times 100$$

IA = Índice de Absorción [%]
 I_V = Ingresos por ventas [\\$]
 I^E = Ingresos del punto de equilibrio [\\$]



VI.2.2.2 EVALUACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Una vez revisados los aspectos teóricos, se procederá a calcular y analizar el punto de equilibrio de acuerdo con la información histórica que ya se ha revisado, la cual define la situación actual de la empresa. Es importante mencionar que el análisis del punto de equilibrio será útil para estudiar las relaciones entre el volumen de operación (número de participantes por curso y cursos impartidos), los precios y los costos (costos fijos y costos variables). Esta información será para la fracción de precios, para el control de costos y para la toma de decisiones acerca del plan de marketing que se presentará posteriormente.

A) CONSIDERACIONES GENERALES

El cálculo del punto de equilibrio de la UEN Capacitación, se hará a nivel de operación del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, dado que es el producto de capacitación que ha mantenido la operación de la UEN Capacitación y es el único que acumula la experiencia necesaria para generar un análisis representativo. Para ello, se utilizará la información histórica (dos años de experiencia), la cual ya se ha analizado a profundidad en las secciones anteriores.

Para este análisis, se considerará una relación de tipo lineal, estudiada anteriormente; este tipo de relación lineal es característica del análisis tradicional de punto de equilibrio, en el que el precio de venta se considera constante a través del tiempo. Así mismo, considera que los costos fijos no sufren variaciones y los costos variables aumentan proporcionalmente al nivel de producción, sin tomar en cuenta que en determinado nivel de operación puede ser necesario utilizar mayor capacidad instalada lo cual provocaría un incremento en costos fijos y que los costos variables aumenten en forma más aguda. Es preciso mencionar que en su experiencia, la actividad de la UEN Capacitación ha presentado distintos precios de venta y sus costos fijos si han presentado algunas variaciones, con lo cual es probable que las relaciones en determinado momento no sean del todo de tipo lineal; sin embargo, para efectos de este análisis se tomarán datos promedio de la experiencia de la empresa, con la finalidad de obtener información que permita tomar decisiones de una manera práctica, concisa y oportuna; ya que este análisis es útil como un primer paso para obtener los datos básicos que se requieren para tomar decisiones financieras.

Por otro lado, se calculará el punto de equilibrio con base en dos escenarios: considerando en costos *solo participantes que pagaron el curso* y considerando en costos *tanto participantes que pagaron el curso como invitados* de la empresa. En los diversos cursos que impartió NCM, los asistentes estuvieron conformados, por un lado, por personas que pagaron un precio determinado para participar en el curso; por otra parte, también asistieron a los cursos, personas invitadas que no generaron ingresos para la empresa, pero su participación si incurrió en costos. Dada esta situación, resulta importante saber cuál es el punto de equilibrio que resulta de considerar el impacto que han tenido los invitados en la operación de los cursos y cuál es el punto de equilibrio sin llevar a cabo esa consideración (operando normalmente).

B) CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO E ÍNDICES CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO

En primera instancia se calculará el punto de equilibrio a nivel de curso; es decir, en función del número de participantes y de ingresos que se debe de generar en una fecha de impartición de curso para que la empresa comience a ser rentable.

Datos

Derivado de la información revisada a lo largo de este trabajo, a continuación se presentan los datos que serán requeridos para el cálculo del punto de equilibrio y algunas consideraciones

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO	
COSTOS FIJOS POR CURSO (Valores Promedio)	\$ 12,108.92
Costos fijos de producción	\$ 3,039.69
Renta de instalaciones	\$ 2,484.62
Renta de equipo	\$ 555.08
Gastos de promoción	\$ 6,915.38
Gastos de administración	\$ 2,153.85

Fuente: elaboración propia.



Los costos fijos, son los costos que no varían con la producción ni con los ingresos por ventas; costos que se mantienen constantes dentro de un periodo de tiempo determinado independientemente de los cambios en el volumen de las operaciones realizadas. En este caso, los costos fijos corresponden al promedio de costos que tuvieron que ser erogados en cada curso impartido independientemente del volumen de participantes generados.¹⁰⁹

En cuanto a los gastos de promoción, se consideraron los gastos promedio de la mezcla de comunicación (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo) utilizada para promocionar el curso en las distintas fechas en las que se impartió.¹¹⁰ Los gastos de administración básicamente corresponden al sueldo promedio del personal encargado de gestionar la UEN Capacitación, para la impartición del curso, considerando las distintas fechas de realización.¹¹¹

Los costos variables se refieren a aquellos costos cuya magnitud cambia en razón directa del volumen de las operaciones realizadas; son costos que varían en relación directa con el nivel de producción. En este caso, los costos variables tienden a ser constantes por participante producido; y el total por curso, varía según el número de participantes producidos.

Dado que quienes soportan la operación de cada curso impartido son los participantes que generan ingresos, para efectos de este estudio se considerarán los costos variables por participante, bajo la perspectiva de las personas que tuvieron que pagar un precio determinado para participar en el curso. En la tabla mostrada en la siguiente página, se presentan dos escenarios: los costos variables por participante pagado *en general* y los costos variables por participante pagado *absorbiendo costos de los invitados*. Lo que respecta al primer caso de estudio (costos variables por participante pagado *en general*), éstos se refieren a los costos promedio en los que incurrió NCM al producir una persona que paga el curso y asiste al mismo.

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO		
COSTOS VARIABLES POR PARTICIPANTE QUE PAGO EL CURSO (Valores Promedio)	COSTOS VARIABLES EN GENERAL	ABSORBIENDO COSTOS DE LOS INVITADOS
	\$ 550.23	\$ 594.74
Costos variables de producción	\$ 397.17	\$ 441.68
Servicios	\$ 122.46	\$ 136.18
Carpeta con material	\$ 65.10	\$ 72.39
Plumas	\$ 1.11	\$ 1.24
Certificados	\$ 3.20	\$ 3.56
Varios	\$ 8.68	\$ 9.66
Capacitador	\$ 196.62	\$ 218.65
Comisión de ventas	\$ 153.06	\$ 153.06
COSTOS VARIABLES POR CURSO (Valores Promedio)	SOLO PARTICIPANTES QUE PAGARON CURSO	PARTICIPANTES QUE PAGARON EL CURSO E INVITADOS
	\$ 4,909.74	\$ 5,306.92
Costos variables de producción	\$ 3,544.00	\$ 3,941.18
Servicios	\$ 1,092.70	\$ 1,215.16
Carpeta con material	\$ 580.85	\$ 645.95
Plumas	\$ 9.94	\$ 11.06
Certificados	\$ 28.59	\$ 31.80
Varios	\$ 77.47	\$ 86.15
Capacitador	\$ 1,754.44	\$ 1,951.06
Comisión de ventas	\$ 1,365.74	\$ 1,365.74

Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que los invitados (personas que participan en el curso pero que no pagan por ello) incurren exactamente en los mismos costos en los que incurren las personas que si pagan el curso. En este sentido, para el segundo caso de estudio (costos variables por participante pagado *absorbiendo costos de los invitados*), se identifica que en cada curso realizado, los costos en los que incurrieron los invitados (personas que no generan ingresos), evidentemente fueron cubiertos por los ingresos derivados de los participantes que si pagaron un precio determinado.

109 Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Producto", pág. 181.

110 Revisar Capítulo VI.2.1 "Análisis Financiero - Estados de Resultados"; "Estructura de los Estados de Resultados", pág. 377.

111 Revisar Capítulo VI.2.1 "Análisis Financiero - Estados de Resultados"; "Estructura de los Estados de Resultados", pág. 378.



Por ello, para realizar un cálculo correcto del punto de equilibrio, para este segundo escenario, en cada curso impartido, los costos variables de los invitados se erogaron entre los participantes que si generaron ingresos; es decir, a los costos variables en los que incurrieron los participantes que pagaron el curso, se les sumaron proporcionalmente los costos variables en los que incurrieron los invitados en cada curso realizado, obteniéndose el promedio por participante presentado en la tabla anterior.

Los costos variables de producción por participante corresponden a los costos promedio en los que incurrió cada persona asistente al curso, en la realización del mismo; estos costos se derivaron de considerar los resultados en estos dos años de evaluación. En el caso de costos variables por participante pagado *en general*, los costos de producción corresponden exactamente a los costos promedio de producción del curso en los que incurre un participante, ya sea pagado o invitado.¹¹² En el caso de costos variables por participante pagado *absorbiendo costos de los invitados*, los costos de producción corresponden a los costos promedio de la operación del curso en los que incurre un participante pagado más una parte proporcional de los costos de producción en los que incurrieron los invitados.

Lo que respecta a la comisión de ventas por participante pagado, se consideró el promedio de las comisiones registradas en cada curso impartido. Independientemente de que las comisiones son sobre la venta del curso (ingresos), para efectos de este análisis es posible identificar que cantidad aporta cada participante, en función de lo que pagó. Para ello, se consideró las comisiones de ventas que ha registrado la empresa en su experiencia (2004-2005),¹¹³ dividido entre el número de participantes pagados en ese periodo tiempo.¹¹⁴ Como se observa en la tabla anterior, para ambos escenarios, el dato de comisión de venta es el mismo, ya que los invitados al no generar ingresos no tienen impacto en este rubro.

En cuanto a los costos variables por curso, bajo el mismo contexto que los costos variables por participante, en la tabla anterior se presentan dos escenarios: el primero considerando *solo participantes que pagaron curso* y en el segundo escenario considerando *participantes que pagaron el curso e invitados*. En el primer caso de estudio se presentan los costos variables promedio por curso impartido considerando únicamente los costos en los que incurrieron los participantes que pagaron el curso. En el segundo escenario, se presentan los costos variables promedio por curso impartido considerando tanto los costos en los que incurrieron los participantes que pagaron el curso como los costos en los que incurrieron los invitados.

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO	
PRECIO DE VENTA POR PERSONA (Valor Promedio)	\$ 2,186.53
INGRESO POR CURSO (Valor Promedio)	\$ 19,510.60

Fuente: elaboración propia.

Lo que respecta al precio de venta por persona, corresponde al precio promedio pagado por participante en la experiencia acumulada de la empresa; este precio se deriva de considerar los distintos ingresos por participantes pagados que resultaron en cada fecha impartida. Lo que respecta al ingreso por curso, corresponde al ingreso promedio derivado de las ventas totales que realizó la empresa en cada una de las fechas en las que se impartió el curso.¹¹⁵

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO		
UTILIDAD OPERATIVA POR CURSO (Valores Promedio)	SOLO PARTICIPANTES QUE PAGARON CURSO	PARTICIPANTES QUE PAGARON EL CURSO E INVITADOS
	\$ 2,491.94	\$ 2,094.77

Fuente: elaboración propia.

112 Revisar Capítulo VI.1.1 "Análisis de la Mezcla de Marketing"; "Producto", pág. 182.

113 Revisar Capítulo VI.2.1 "Análisis Financiero - Estados de Resultados"; "Estructura de los Estados de Resultados", pág. 377.

114 El curso "Planeación PyME Metodología del Empresario", acumula a Octubre del 2005 los siguientes datos: 116 participantes pagados y 13 personas invitadas; por lo tanto el total de asistentes a los cursos corresponde a 129 personas.

115 Revisar Capítulo VI.2.1 "Análisis Financiero - Estados de Resultados"; "Presentación de Estados de Resultados", pág. 382.



Respecto a la Utilidad Operativa por curso, en el primer caso donde se considera solo participantes que pagaron curso, es la ganancia promedio que habría resultado de la operación del curso al considerar solo a aquellos participantes que pagaron un determinado precio en cada fecha impartida; es decir, como si no hubieran asistido invitados. En el segundo caso de estudio, representa la ganancia promedio que resultó en la operación considerando tanto los participantes que pagaron un precio determinado como los invitados que asistieron de manera gratuita pero que si incurrieron en costos.¹¹⁶

Aplicación de ecuaciones

Una vez presentados los datos, se procederá al cálculo respectivo, considerando las principales ecuaciones anteriormente estudiadas.

CASO I – Considerando solo participantes que pagaron el curso.

Cálculo del **margen de contribución por curso**:

$$M_{CT} = I_V - C_{VT} = 19,510.60_{[s]} - 4909.74_{[s]} = 14,600.86_{[s]}$$

I_V = Ingresos por Ventas [\$]
C_{VT} = Costos Variables Totales [\$]

Cálculo del **margen de contribución por participante**:

$$M_{CU} = P_V - C_V = 2,186.53_{[\$/participante]} - 550.23_{[\$/participante]} = 1,636.30_{[\$/participante]}$$

M_{CU} = Margen de Contribución por Participante [\$/participante]
P_V = Precio de Venta por Participante [\$/participante]
C_V = Costos Variables por Participante [\$/participante]

Cálculo de la **razón de contribución**:

$$R_C = 1 - \frac{C_V}{P_V} = 1 - \frac{550.23_{[\$/participante]}}{2,186.53_{[\$/participante]}} = 0.748$$

R_C = Razón de Contribución.
C_V = Costos Variables por Participante [\$/participante]
P_V = Precio de Venta por Participante [\$/participante]

Cálculo del **punto de equilibrio**:

Por participantes en el curso:

$$Q^E = \frac{C_F}{(P_V - C_V)} = \frac{12,108.92_{[s]}}{(2,186.53_{[\$/participante]} - 550.23_{[\$/participante]})} = 7.40_{[participantes]}$$

Q^E = Cantidad de Participantes en el punto de equilibrio por curso [participantes]
C_F = Costos Fijos por curso [\$]
P_V = Precio de Venta por Participante [\$/participante]
C_V = Costos Variables por Participante [\$/participante]

Por ingresos en el curso:

$$I^E = \frac{C_F I_V}{I_V - C_{VT}} = \frac{12,108.92_{[s]} \times 19,510.60_{[s]}}{19,510.60_{[s]} - 4,909.74_{[s]}} = 16,180.71_{[s]}$$

I^E = Ingresos del punto de equilibrio por curso [\$]
C_F = Costos Fijos por curso [\$]
I_V = Ingresos por Ventas por curso [\$]
C_{VT} = Costos Variables Totales por curso [\$]

116 Revisar Capítulo VI.2.1 "Análisis Financiero - Estados de Resultados"; "Presentación de Estados de Resultados", pág. 382.



Cálculo de **índice de rentabilidad** e **índice de absorción**:

$$IR = \frac{(I_V - I^E)}{I_V} = \frac{(19,510.60_{[\$]} - 16,180.71_{[\$]})}{19,510.60_{[\$]}} \times 100 = 17.07\%$$

IR = Índice de Rentabilidad [%]
 I_V = Ingresos por Ventas por curso [\$]
 I^E = Ingresos del punto de equilibrio por curso [\$]

$$IA = \frac{I^E}{I_V} \times 100 = \frac{16,180.71_{[\$]}}{19,510.60_{[\$]}} \times 100 = 82.93\%$$

IA = Índice de Absorción [%]
 I_V = Ingresos por ventas del curso [\$]
 I^E = Ingresos del curso en el punto de equilibrio [\$]

CASO II - Considerando tanto participantes que pagaron el curso como invitados.

Cálculo del **margen de contribución por curso**:

$$M_{CT} = I_V - C_{VT} = 19,510.60_{[\$]} - 5306.92_{[\$]} = 14,203.68_{[\$]}$$

I_V = Ingresos por Ventas [\$]
 C_{VT} = Costos Variables Totales [\$]

Cálculo del **margen de contribución por participante**:

$$M_{CU} = P_V - C_V = 2,186.53_{[\$/participante]} - 594.74_{[\$/participante]} = 1,591.79_{[\$/participante]}$$

M_{CU} = Margen de Contribución por Participante [\$/participante]
 P_V = Precio de Venta por Participante [\$/participante]
 C_V = Costos Variables por Participante [\$/participante]

Cálculo de la **razón de contribución**:

$$R_c = 1 - \frac{C_V}{P_V} = 1 - \frac{594.74_{[\$/participante]}}{2,186.53_{[\$/participante]}} = 0.728$$

R_c = Razón de Contribución.
 C_V = Costos Variables por Participante [\$/participante]
 P_V = Precio de Venta por Participante [\$/participante]

Cálculo del **punto de equilibrio**:

Por participantes en el curso:

$$Q^E = \frac{C_F}{(P_V - C_V)} = \frac{12,108.92_{[\$]}}{(2,186.53_{[\$/participante]} - 594.74_{[\$/participante]})} = 7.61_{[participantes]}$$

Q^E = Cantidad de Participantes en el punto de equilibrio por curso [participantes]
 C_F = Costos Fijos por curso [\$]
 P_V = Precio de Venta por Participante [\$/participante]
 C_V = Costos Variables por Participante [\$/participante]

Por ingresos en el curso:

$$I^E = \frac{C_F I_V}{I_V - C_{VT}} = \frac{12,108.92_{[\$]} \times 19,510.60_{[\$]}}{19,510.60_{[\$]} - 5,306.92_{[\$]}} = 16,633.17_{[\$]}$$

I^E = Ingresos del punto de equilibrio por curso [\$]
 C_F = Costos Fijos por curso [\$]
 I_V = Ingresos por Ventas por curso [\$]
 C_{VT} = Costos Variables Totales por curso [\$]

Cálculo de **índice de rentabilidad** e **índice de absorción**:

$$IR = \frac{(I_V - I^E)}{I_V} = \frac{(19,510.60_{[\$]} - 16,633.17_{[\$]})}{19,510.60_{[\$]}} \times 100 = 14.75\%$$

IR = Índice de Rentabilidad [%]
 I_V = Ingresos por Ventas por curso [\$]
 I^E = Ingresos del punto de equilibrio por curso [\$]

$$IA = \frac{I^E}{I_V} \times 100 = \frac{16,633.17_{[\$]}}{19,510.60_{[\$]}} \times 100 = 85.25\%$$

IA = Índice de Absorción [%]
 I_V = Ingresos por ventas del curso [\$]
 I^E = Ingresos del curso en el punto de equilibrio [\$]

Representación Gráfica

A continuación se presenta la aplicación del método gráfico para calcular el punto de equilibrio.



Figura 6.134

PUNTO DE EQUILIBRIO POR CURSO (CASO I)

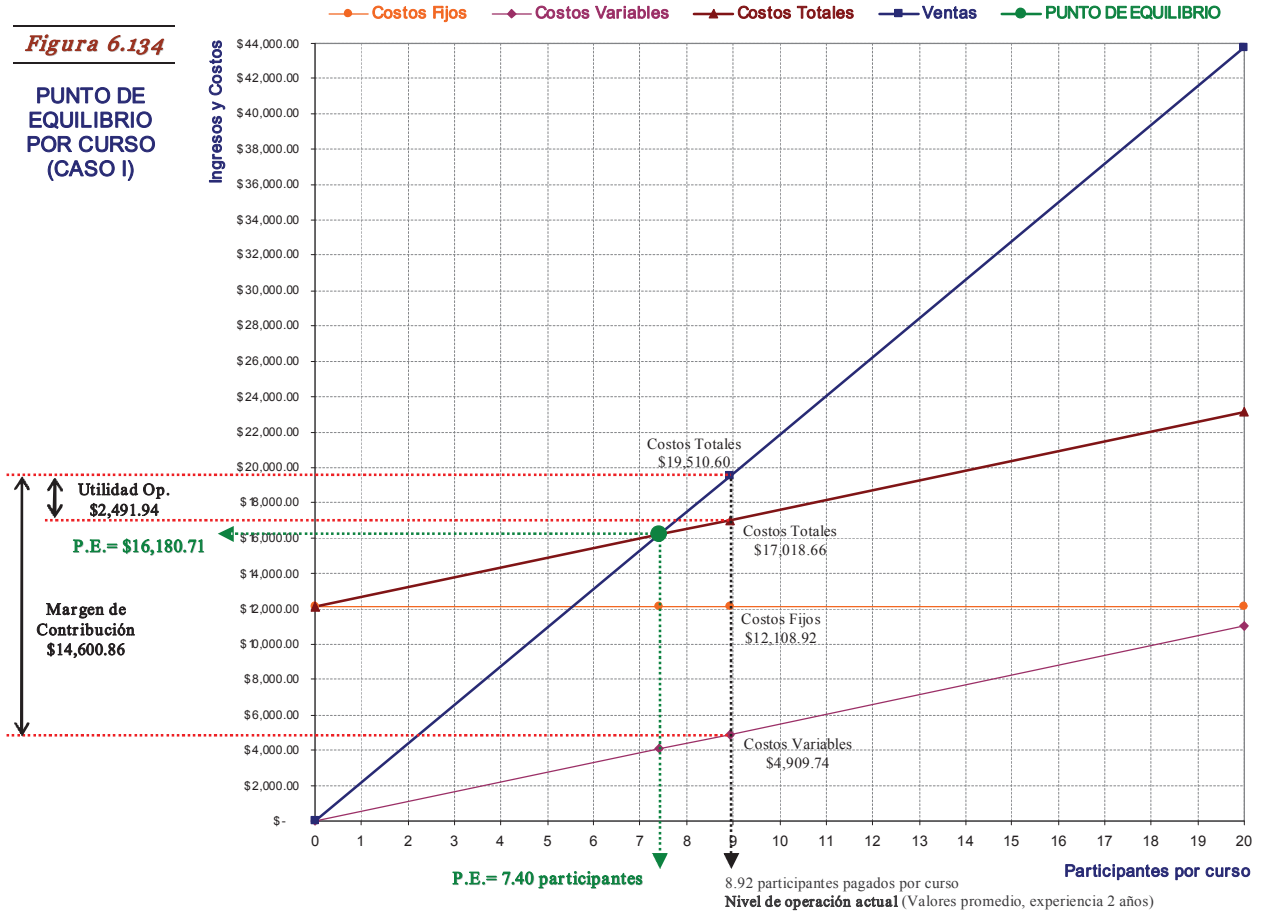
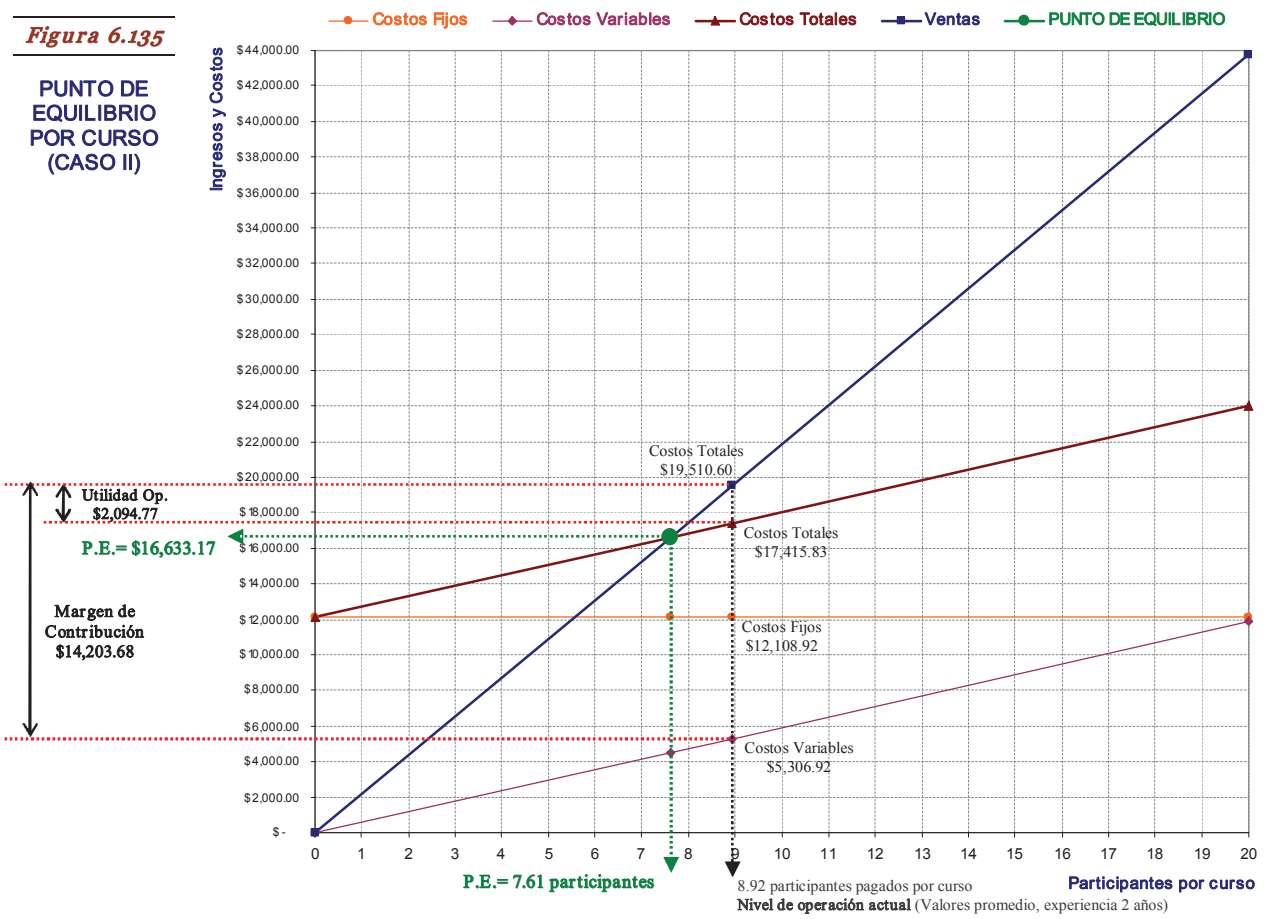


Figura 6.135

PUNTO DE EQUILIBRIO POR CURSO (CASO II)





C) ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Con base en lo anterior, se presenta la siguiente tabla resumen:

CURSO PLANEACIÓN PYME METODOLOGÍA DEL EMPRESARIO		
Concepto	CASO I Considerando en la operación únicamente el impacto de los participantes pagados	CASO II Considerando en la operación tanto el impacto de participantes pagados como invitados
Q = Cantidad de Participantes Pagados por Curso	8.92	8.92
Invitados por Curso	*	1
P_V = Precio de Venta por Participante Pagado	\$ 2,186.53	\$ 2,186.53
I_V = Ingresos por Curso	\$ 19,510.60	\$ 19,510.60
C_F = Costos Fijos por Curso	\$ 12,108.92	\$ 12,108.92
C_V = Costos Variables por Participante Pagado	\$ 550.23	\$ 594.74
C_{VT} = Costos Variables por Curso	\$ 4,909.74	\$ 5,306.92
C_T = Costos Totales por Curso	\$ 17,018.66	\$ 17,415.83
U_O = Utilidad de Operación	\$ 2,491.94	\$ 2,094.77
M_{CU} = Margen Contribución por Participante Pagado	\$ 1,636.30	\$ 1,591.79
M_{CT} = Margen Contribución por Curso	\$ 14,600.86	\$ 14,203.68
R_C = Razón de contribución	0.748	0.728
Punto de Equilibrio Q^E = Cantidad de Participantes Pagados por Curso	7.40	7.61
Punto de Equilibrio I^E = Ingresos por Curso	\$ 16,180.71	\$ 16,633.17
IR = Índice de Rentabilidad	17.07%	14.75%
IA = Índice de Absorción	82.93%	85.25%

Fuente: elaboración propia.

Con base en las condiciones con las que ha operado la UEN Capacitación, respecto al curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, en sus dos años de experiencia, se puede decir que la impartición del curso resulta ser rentable, considerando o sin considerar el impacto de los invitados (que no generan ingresos pero sí costos); ya que registra en promedio una utilidad de operación de \$2,491.4 y \$2,094.77 respectivamente. Sin embargo, a pesar de ser una empresa rentable, en ambos casos de estudio, las utilidades son pequeñas en comparación con lo que se vende por curso, \$19,510.60 de ingresos en promedio; 12.77 por ciento de las ventas corresponde a utilidad de la operación, al considerar solo el impacto en costos de los participantes pagados, y 10.74 por ciento si se considera también el costo de un invitado en promedio por curso. Visto de otra manera, al nivel operativo con el que se ha desempeñado la empresa, considerando su experiencia de dos años, se identifica que el 87.23 por ciento de los ingresos por ventas se utiliza para cubrir costos totales, en el primer caso de estudio; en el segundo caso de estudio, los costos totales corresponden al 89.26 por ciento de los ingresos por curso.

Lo que respecta al margen de contribución por curso (utilidad de operación más costos fijos), en promedio el 17.07 por ciento corresponde a utilidad y el 82.93 por ciento se va en cubrir los costos fijos del curso, en el primer caso de estudio; en el segundo caso el 14.75 por ciento del margen de contribución corresponde a utilidad y el 85.25 por ciento se emplea en los costos fijos. Si se considera la razón de contribución, en el primer caso de estudio, se identifica que en este curso, en promedio, 25 centavos por cada peso ingresado se utiliza para cubrir costos variables y de los 75 centavos por peso ingresado son utilizados tanto para cubrir costos fijos y generar utilidad (aproximadamente 62 centavos corresponde a costos fijos y 13 centavos corresponden a utilidad). En el segundo caso de estudio, se tiene que por cada peso ingresado, 27 centavos se destinan a cubrir costos variables y los 73 centavos restantes se distribuyen entre gastos fijos y la utilidad (aproximadamente 62 centavos corresponde a costos fijos y 11 centavos corresponden a utilidad). Con todo lo anterior, se puede decir que los costos fijos son en gran medida más representativos que los costos variables y por ello son los que en un momento determinado limitan la operación de este curso.

Lo que respecta al punto de equilibrio, en ambos casos de estudio, el curso para comenzar a ser rentable requiere de 8 participantes que paguen el curso a un precio de \$2,186.53; es decir, si 8 participantes pagan el curso al precio citado y adicionalmente la empresa acepta en promedio un invitado por curso, la UEN Capacitación no pierde dinero pero tampoco genera ganancias. Visto de otra manera, lo mínimo que puede vender la empresa para que sea rentable, o no deje de serlo, son \$16,180.71 por curso, en el primer caso de estudio en el que todos los participantes pagan curso, y \$16,633.17 por curso, en el segundo caso de estudio que considera a un invitado adicionalmente a los participantes que pagan curso.



Una vez que la empresa supera en la operación de cada curso este punto de equilibrio, ya está en posibilidades de generar utilidades; si la empresa por cada curso que imparte no supera la cantidad de participantes pagados ni los ingresos antes citados, su operación definitivamente causará pérdidas.

Como se mencionó anteriormente, la empresa es rentable; tanto el número de participantes por curso como los ingresos por curso, en ambos casos de estudio, superan su punto de equilibrio. Si se considera que en la experiencia que tiene NCM impartiendo este curso, se promedia aproximadamente 9 participantes que pagan por curso impartido, puede identificarse claramente que la empresa está a un participante por curso de dejar de ser rentable. Así mismo, considerando que en la experiencia de NCM el ingreso promedio por curso es de \$19,510.60, en el primer caso de estudio, que considera el impacto en costos solo de los participantes pagados, la empresa está a \$3,329.89 de ingresos por curso para dejar de ser rentable; y a \$2,877.43 de ingresos por curso, en el segundo caso de estudio, que considera el impacto en costos tanto de los participantes pagados como de los invitados.

En ambos casos de estudio, la empresa en la impartición del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, apenas ingresa a la zona de utilidades, ubicándose muy cerca del punto de equilibrio. NCM está cerca de dejar de ser rentable y ubicarse en zona de pérdidas; son pocas las utilidades que la empresa en su experiencia promedia por curso impartido. Se observa que la zona de pérdidas es muy amplia en comparación con la zona de utilidades que delimita el nivel operativo que ha caracterizado a la empresa en estos dos años de experiencia, con ello si la empresa en determinado momento no es estable puede tener grandes problemas; para que la empresa comience a ser rentable necesita de un esfuerzo importante en cuanto a número de participantes e ingresos. Una empresa es estable si puede soportar constantemente un volumen de ventas determinado para poder empezar a ser rentable; en este contexto, en su experiencia en la impartición de este curso, NCM resulta ser una empresa inestable, ya que en determinados cursos de planeación que impartió si superó satisfactoriamente el punto de equilibrio, pero en otros la empresa no fue capaz de soportar el volumen de ventas requerido para ser rentable y por lo tanto esos cursos generaron pérdidas (38 por ciento de los cursos de planeación, impartidos en 2 años de experiencia, no generaron utilidades).

Sin embargo, se identifica que el potencial de generar utilidades es grande, ya que la zona de ganancias se amplía en gran magnitud en la medida en que se generan mayores ventas, en cuanto a número de participantes pagados y por ende ingresos; esto se debe a que los costos variables son reducidos en comparación con los costos fijos. Lo anterior permite decir que la empresa en la impartición de este curso, una vez superando el punto de equilibrio y por ende en el momento que empieza a ser rentable, rápidamente pueda hacer economías de escala; ya que en la medida en que el curso produzca mayor número de participantes pagados, disminuirán los costos por participante. Las economías de escala que se pueden lograr con el curso, se deben al efecto que produce el mejor aprovechamiento de los costos fijos del evento (inversión); ya que estos costos fijos al prorratearse o distribuirse proporcionalmente entre más participantes, permiten que mayor parte de los ingresos por participante se traduzca en utilidad.

Por otro lado, considerando el índice de rentabilidad, en el primer caso de estudio en el que solo se consideran los costos de los participantes pagados, con base en los valores promedio que caracterizan la operación de la empresa en los dos años de experiencia, se identifica que las ventas netas excedieron el punto de equilibrio en un 17.07 por ciento; es decir, en este caso la UEN Capacitación, en la impartición del curso “Planeación PyME Metodología del Empresario”, está aproximadamente a 17 por ciento de sus ingresos por ventas para dejar de ser rentable; si la empresa disminuye sus ingresos en este porcentaje dejará de generar utilidades, ubicándose en la zona de pérdidas. En otras palabras, en promedio, en la operación del curso, el 17.07 por ciento de los ingresos generados estuvo en posibilidad o fue capaz de generar utilidades; las ganancias que se generaron, una vez superado el punto de equilibrio, se derivan de este 17.07 por ciento de ventas (12.77 por ciento corresponde a utilidad y 4.30 por ciento corresponde a costos totales). En el segundo caso de estudio, en el que los costos consideran el impacto de los invitados (un invitado en promedio por curso), este índice de rentabilidad corresponde a 14.75 por ciento (10.74 por ciento y 4.01 por ciento corresponde a costos totales).

Respecto al índice de absorción, se observa que en promedio, el 82.93 por ciento de los ingresos por curso corresponden al punto de equilibrio. Dicho en otras palabras, en la experiencia de la empresa impartiendo este curso, la UEN Capacitación comienza a ser rentable a partir del 82.93 por ciento de los ingresos que promedia por curso; es decir, la empresa tiene que superar poco más del 80 por ciento de los ingresos que promedia por curso para que genere ganancias, ubicándose así en la zona de utilidades. Con ello, se puede decir que para este primer caso de estudio, la empresa en promedio absorbe el 82.93 por ciento de los ingresos por curso en su operación (este porcentaje corresponde únicamente cubre costos); este porcentaje de ventas no genera utilidades. En el segundo caso de estudio, el índice corresponde a 85.25 por ciento.

VI.3 ANÁLISIS FODA

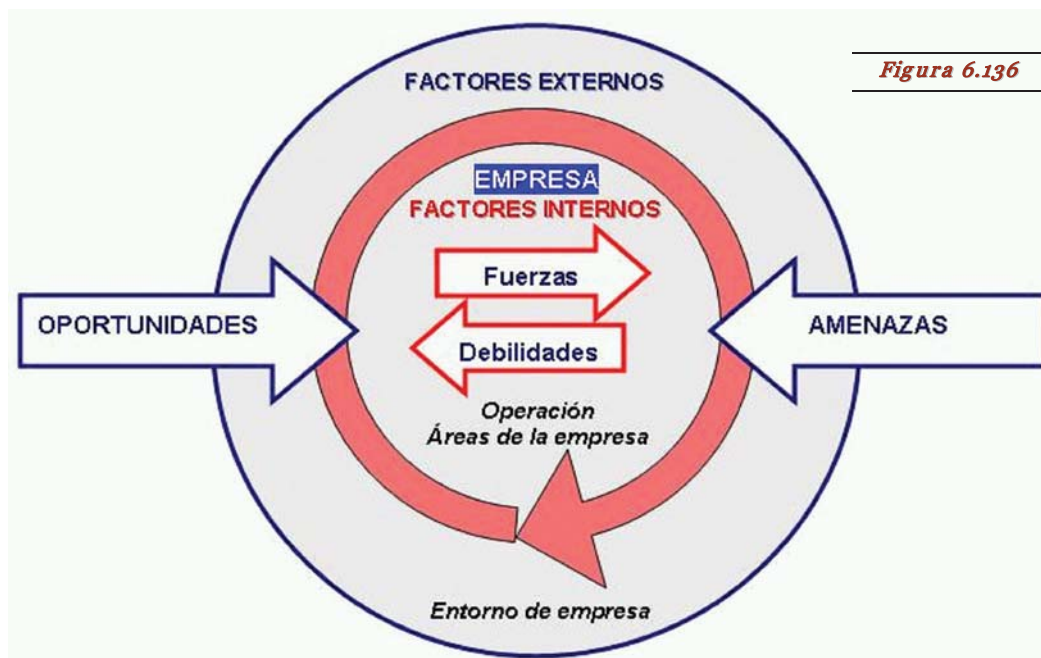
A la evaluación general de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos que definen a las empresas, comúnmente se le denomina ANÁLISIS FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este análisis también es conocido como ANÁLISIS SWOT, por sus siglas en inglés.

El ANÁLISIS FODA consiste en distinguir, clasificar y evaluar factores que definen la situación de una empresa, unidad económica u organización. A este análisis se le puede considerar como un examen o estudio de carácter cualitativo, que se le hace a una empresa a fin de describir los factores que definen su situación actual; tanto aspectos que representan su potencial como empresa, como aspectos que representan su problemática.

Este análisis permite identificar los factores más representativos que definen la naturaleza de una empresa, mostrando tanto factores positivos como factores negativos, ya sea que se generen dentro de la empresa (operación) o bien que se generen fuera de la misma (entorno).

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) está orientado a conocer la realidad objetiva que vive una empresa en determinado momento; es decir, es un análisis que define la realidad de una empresa tal cual es, dejando de lado lo subjetivo que puede llegar a distorsionar dicha realidad. En este contexto, para que éste sea un análisis objetivo, los factores que se evalúan, ya sean internos o externos, necesariamente deben estar sustentados con hechos.

El análisis FODA, formalmente se compone de dos partes analíticas, una evaluación interna de la empresa (*diagnóstico interno*), donde se reflejan sus fortalezas y debilidades; y una evaluación del ambiente externo (*diagnóstico externo*), de la que se desprenden oportunidades y amenazas.



Fuente: elaboración propia.

El ANÁLISIS FODA representa los pilares sobre los cuales una empresa debe estructurar sus planes, ya que considera aspectos internos que se derivan de la empresa y aspectos externos que enmarcan el entorno en el que se encuentra inmersa.

Por otro lado, éste análisis permite conocer que es lo mejor que tiene una empresa, para poder orientar de manera efectiva la planeación (análisis de factores positivos). Los factores que favorecen a la empresa en su desempeño (fortalezas y oportunidades), son aspectos que en determinado momento le hace ganar dinero a la empresa, directa o indirectamente; es decir, son elementos que enmarcan un escenario que puede aprovechar la empresa para beneficiarse. Las empresas deben potenciar dichos factores en su proceso de planeación, a fin de obtener mejores resultados.



En la medida en que la empresa aproveche sus fortalezas y explote sus oportunidades serán mejores los resultados obtenidos, en materia operativa, y por ende en cuanto a beneficio económico se refiere. Las empresas tienen que hacer un esfuerzo por preservar lo mejor que tienen; muchas veces las empresas descuidan sus factores positivos por enfocarse a resolver sus problemas y no se dan cuenta que son las mismas fortalezas y oportunidades las que brindan soluciones y ayudan a que la empresa mejore.

Así mismo, este análisis permite conocer cuáles son los problemas que enfrenta la empresa, dando la posibilidad de orientar la planeación a atacar estos factores negativos. La problemática de la empresa está determinada por aquellos aspectos que influyen negativamente en la misma (debilidades y amenazas). Los factores que constituyen los problemas estratégicos de una empresa, de alguna manera le hacen perder dinero, directa o indirectamente; es decir, son elementos que enmarcan un escenario que puede afectar potencialmente a la empresa. En la medida en que una empresa oriente su proceso de planeación a solucionar dicha problemática, mejores serán los resultados obtenidos. Los problemas que constituyen a una empresa en realidad son áreas de oportunidad; cuando una empresa encuentra solución a un problema, interno o externo, el impacto en materia de beneficios es evidente.

Como se puede ver, el ANÁLISIS FODA es de suma importancia para poder llevar a cabo una correcta planeación, facilitando el desarrollo de una buena estrategia; con este análisis, la empresa está en posibilidad de tomar ventaja de las fortalezas de la empresa, minimizar las debilidades, explotar oportunidades y evitar amenazas. Desde el punto de vista de marketing, en términos generales, el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), permite identificar cuáles son las ventajas y desventajas a las que se enfrenta una empresa en el mercado.

Para fines de esta investigación, derivado de lo anteriormente estudiado, a continuación se llevará a cabo el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Unidad Estratégica de Capacitación, bajo una estricta orientación de mercado.

Dado que en los capítulos anteriores de este trabajo, ya se ha definido y estudiado a profundidad la situación actual de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (filosofía mercadológica, análisis de la mezcla de marketing, evaluación financiera, análisis del entorno de marketing), el ANÁLISIS FODA de esta sección, destacará los factores más relevantes y de mayor influencia para la empresa. Es decir, a partir de toda la información anteriormente analizada, a manera de conclusiones, se definirán las fortalezas y debilidades (diagnóstico interno), así como las oportunidades y amenazas (diagnóstico externo) que enmarcan la realidad, en términos de marketing, a la cual se enfrenta la unidad de negocios en estudio.

Cabe mencionar, que el diagnóstico interno de este análisis, será complementado con el estudio de las demás áreas funcionales de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; su desarrollo considerará información adicional que fue proporcionada por la empresa en estudio. Así mismo, el diagnóstico externo del análisis será complementado con información adicional del entorno, considerando diversas fuentes para su desarrollo.

Como se puede observar, este análisis estará sustentado en hechos, con base en la investigación que contempla este trabajo, la experiencia que acumula la empresa y estudios complementarios; cumpliendo así con el principio básico de objetividad.

Cabe mencionar que este análisis será realizado a profundidad y conciencia, constituyendo así un estudio sumamente completo y de gran valía para la empresa en estudio y para los fines del presente trabajo. En este análisis se definirán perfectamente los diversos factores que constituyen las distintas áreas funcionales de la empresa y aquellos factores que describen el entorno en el que se encuentra inmersa; así mismo, se evaluará cada uno de los factores definidos. Lo anterior permitirá conocer de manera precisa cuáles son los elementos críticos (positivos y negativos, internos y externos) que caracterizan la actividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

Como se mencionó anteriormente el ANÁLISIS FODA se considera un estudio de carácter cualitativo, ya que calificando factores, permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Cabe mencionar que para algunos factores que serán evaluados en este estudio, es posible aplicar métodos de estimación (medición impersonal y precisa) para conocer su desempeño (diagnóstico interno) o posición que guarda la empresa ante el factor (diagnóstico externo). Sin embargo, no siempre es posible cuantificar resultados; por ello, si no se dispone de datos precisos y adecuados, o no es económicamente factible conseguirlos o bien se requiere demasiado tiempo para obtenerlos, se aplicará la aproximación y el criterio con base en la experiencia que tiene la empresa. Donde no sea posible disponer de magnitudes matemáticas se estimará por medio de escalas de apreciación; como se mencionó anteriormente, siempre sustentando el estudio en hechos.



La información que se desprende de este estudio resulta de suma importancia para la empresa; ya que a partir de esta información, la unidad económica puede orientarse de una mejor manera, con el mejor aprovechamiento de sus recursos y de su entorno. Por ejemplo, una de las preguntas más importantes que se deriva del ANÁLISIS FODA, consiste en que si el negocio debe limitar o no a las oportunidades para las que posee las fuerzas requeridas o si debe considerar mejores oportunidades para las que podría tener que adquirir o desarrollar ciertas fortalezas. Es importante mencionar que a partir de la información detallada que se presentará, es posible desarrollar de manera contundente el plan de marketing para la UEN Capacitación, que será desarrollado posteriormente y que representa la parte medular de este trabajo.

La información que se deriva del ANÁLISIS FODA, en conjunto con los estudios anteriores que contempla este trabajo, permitirá definir de manera efectiva los objetivos, estrategias y acciones que debe seguir la empresa para mejorar su desempeño, garantizar buenos resultados y obtener mayores beneficios económicos.

VI.3.1 DIAGNÓSTICO INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

El diagnóstico interno, se encarga de analizar los factores que se derivan de las distintas áreas funcionales que constituyen a una empresa (recursos). Este análisis estudia aquellos aspectos que se generan dentro de la empresa, cuyo control y solución está en la misma. Para que una empresa obtenga resultados positivos, no solo debe enfocarse en percibir oportunidades atractivas, sino contar con las aptitudes para aprovecharlas con éxito; en ello radica la valía de este diagnóstico, ya que permitirá conocer cual es el desempeño de las distintas funciones que constituyen la operación de la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación.

Como se mencionó anteriormente, el análisis FODA del presente trabajo representa un instrumento que ayuda a conocer la situación de marketing de la UEN Capacitación, enfoque de mercado, y con base en ello orientar efectivamente la planeación de marketing. Por tal motivo, el diagnóstico profundizará al detalle en el estudio de factores que conciernen principalmente a la actividad de marketing (área comercialización y ventas) de la UEN Capacitación; considerando aquellos factores que tienen la capacidad de influir potencialmente, positiva o negativamente en el desempeño de esta unidad de negocio (fortalezas y debilidades).

Sin embargo, a pesar de su enfoque primario en el área de marketing, este diagnóstico también considerará el estudio profundo de las demás áreas funcionales de la UEN Capacitación. Todas las funciones de una empresa deben ser cumplidas de tal manera que contribuyan con su parte específica a la tarea común, manteniéndose en equilibrio. Una función desempeñada con poca eficiencia limita el rendimiento y la productividad del conjunto de operaciones. Del correcto funcionamiento de cada uno de los factores, dependerá que la UEN Capacitación camine adecuadamente, ya que existe una fuerte interrelación entre cada una de las áreas operativas y el mal funcionamiento de una puede repercutir potencialmente en el desempeño de toda la unidad económica. Por lo anterior, a pesar de que el presente estudio este orientado a conocer la situación de marketing de la empresa, se conocerá la situación de las demás áreas funcionales a fin de entender a la UEN Capacitación como un todo operativo.

Este diagnóstico arroja información interna que permite orientar esfuerzos de manera efectiva. Si los esfuerzos encaminados a potenciar las funciones desempeñadas eficientemente y a lograr el mejor cumplimiento de las funciones deficientemente desempeñadas tienen éxito, habrá una mejora en el rendimiento y la productividad de la unidad económica. Un intento de acrecentar de modo aislado el funcionamiento de un factor de operación por encima de un nivel óptimo puede no contribuir a un mejor resultado en el conjunto de la gestión de la UEN Capacitación; sino al contrario, un gasto inútil de esfuerzo.

A continuación se identificarán los factores internos más representativos de la UEN Capacitación, bajo una orientación de mercado; así mismo, se llevará acabo la valoración correspondiente para conocer las fortalezas y debilidades, y su importancia. Para ello, se presentará detalladamente una lista de verificación, en la que se reseñan las aptitudes de marketing y las aptitudes de las demás áreas funcionales (estudio completo). En esta lista de verificación, cada factor se calificará con base en dos criterios: **nivel de desempeño** e **importancia para la competitividad**. En cuanto al nivel de desempeño, cada aspecto será evaluado como un factor muy fuerte (MF), factor fuerte (F), factor neutral (N), factor débil (D) o bien un factor muy débil (MD); definiendo así, las fortalezas (MF, F) y debilidades (D, MD), y los factores que operan indistintamente (que no representan potencialmente una ventaja, tampoco un problema). Respecto a la importancia para la competitividad, cada factor será clasificado con una importancia alta (A), importancia media (M) o bien una importancia baja (B); definiendo así los factores prioritarios para la empresa, que requieren mayor consideración. Al término del análisis, se presentarán las estadísticas derivadas de este diagnóstico interno, para cada área funcional.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES UEN CAPACITACIÓN

FACTORES INTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	VALORACIÓN					IMPORTANCIA		
	FORTALEZA		N	DEBILIDAD		A	M	B
	MF	F		D	MD			

Productividad de marketing								
Rentabilidad (de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa)				«		«		
Magnitud de los gastos de marketing de la empresa (relativa a la de sus competidores)				«		«		
Eficacia de los gastos de marketing de la empresa (relativa a la de sus competidores)				«		«		
Nivel de esfuerzo de marketing que implica la actividad comercial que desempeña la empresa				«		«		
Distribución del esfuerzo (recursos humanos, materiales y sistémicos) en las diversas funciones de marketing				«		«		
Grado de cumplimiento de la función marketing				«		«		
Eficiencia en la ejecución de la función marketing					«	«		

ORIENTACIONES DE MARKETING

Filosofía de marketing								
Orientación comercial (definición formal - filosofía de producción o de producto o de venta o de marketing)				«		«		
Operación conciente y sistémica de la empresa con base en alguna orientación comercial				«		«		
Eficacia de la orientación comercial actual (empresa - mercado)				«		«		
Definición y selección de mercados meta como punto de partida de la actividad de marketing				«		«		
Enfoque de la actividad de marketing en las necesidades y deseos de los integrantes de los mercados meta				«		«		
Preparación de programas de marketing a la medida de mercados meta				«		«		
Práctica de marketing con sensibilidad de respuesta (identifica y atiende necesidades expresas)	«						«	
Práctica de marketing anticipativo (prevé necesidades futuras)				«		«		
Práctica de marketing creativo (descubre y produce soluciones)				«		«		
Práctica de marketing integrado (mecanismo - enfoque a cliente de funciones de marketing integrando áreas)				«		«		
Orientación de marketing como función integradora de las demás áreas (administración de marketing)				«		«		
Orientación de la empresa al cliente (mercado como función controladora)	«					«		
Orientación de marketing desde creación de bien o servicio hasta acción final de entregarlo a consumidor final						«		
Orientación de marketing como sistema total de actividades de negocios dirigido a satisfacer cliente y empresa				«		«		
Orientación del marketing como función principal de la empresa				«		«		
Orientación hacia el marketing de toda la empresa (marketing como orientación organizacional)				«		«		
Organización en función del cliente (organigrama)	«						«	
Práctica de marketing interno (empresa - empleados, contratación, capacitación y motivación del personal)	«						«	
Práctica de marketing externo (empresa - clientes)				«		«		
Práctica de marketing interactivo (empleados - clientes)	«						«	
Rentabilidad en función de la creación de valor superior para los clientes y satisfacción de los mismos (fines)	«						«	
Práctica de marketing social (interés público)				«				«

Orientación hacia el cliente								
Coordinación de actividades de los diferentes departamentos (basándose en intereses de clientes)	«					«		
Nivel de servicio a cliente	«					«		
Capacidad para generar prospectos y calificar prospectos	«					«		
Capacidad de atracción y generación de clientes (tasa de crecimiento de clientes)				«		«		
Capacidad de conservación de clientes (retención)				«		«		
Capacidad de recuperación de clientes				«		«		
Enfoque en clientes rentables (atracción y conservación clientes con capacidad de generar mayores utilidades)				«		«		
Uso de instrumentos para medir la rentabilidad de los clientes				«		«		«
Gestión del proceso de preparación del comprador (conciencia, comprensión, convicción, pedido, otro pedido)				«		«		
Seguimiento a clientes (contacto después de la venta - aseguramiento de satisfacción)						«		«
Retroalimentación de clientes para mejorar productos (bienes y servicios)	«						«	
Gestión del proceso de seguimiento a promesa de compra y cierre de venta (de prospecto de cliente a cliente)				«		«		
Tiempo de respuesta a requerimientos del cliente (solicitud de información y soluciones)	«						«	
Propuesta de valor de la empresa (enfocada al mercado)		«				«		
Manejo de los procesos de creación de valor para clientes (sistemas de entrega de valor)		«				«		
Capacidad para incrementar el valor total de su oferta para el cliente (beneficios, servicios, personal o imagen)	«					«		
Capacidad para reducir los costos no monetarios de su oferta para el comprador	«						«	
Capacidad para reducir el costo monetario de su oferta para el comprador (precio)	«						«	
Evaluación de costos y desempeño en las actividades que crean valor y búsqueda de formas de mejoramiento	«						«	
Gestión de beneficios financieros, sociales y lazos estructurales para acrecentar el valor de la oferta					«		«	
Ventajas competitivas (actividades de mejor desempeño que competencia - ventaja para el cliente)					«		«	
Uso de instrumentos para medir satisfacción de clientes utilizados por la empresa	«						«	
Capacidad de generación de clientes satisfechos	«						«	
Nivel de cumplimiento de la oferta (promesa de venta) con el cliente				«		«		
Práctica de marketing de relación con clientes (forjar relaciones duraderas y redituables principalmente)				«		«		
Asociación con clientes (trabajar estrechamente para agregar valor a sus operaciones)				«		«		
Capacidad para aumentar la participación de cliente (frecuencia de compra - recurrencia)						«		«
Práctica de marketing dirigido (servir a mercados metas bien definidos)						«		«
Práctica de la individualización en marketing (personalizar mensajes y ofertas)	«						«	
Base de datos de clientes (registros - cartera de clientes actual)	«						«	
Manejo de la base de datos de clientes (reunión, organización e integración de información)				«			«	
Práctica del marketing de base de datos de clientes y prospectos (explotación de la base de datos de clientes)						«		«
Práctica de marketing de otras bases de datos (de productos, proveedores, revendedores)						«		«

FUNDAMENTOS ORGANIZACIONALES

FUNDAMENTOS ORGANIZACIONALES								
Nivel competitivo de la empresa (emergente, confiable, competente o clase mundial)	«						«	
Manejo eficiente del modelo de alto desempeño (partes interesadas, procesos, recursos y organización)				«			«	
Cultura organizacional de la empresa apropiada para el desempeño eficiente de la función de marketing	«						«	
Enfoque de Administración de Calidad Total - TQM (mejora continua de procesos, productos y servicios)	«						«	
Desarrollo e implantación de programas de Mejoramiento de Calidad (PMC)						«		«
Capacidad para eliminar barreras departamentales entre las funciones de la empresa	«						«	
Uso de fuentes externas (outsourcing)		«						«
Uso de parámetros - estudiar empresas con prácticas óptimas para mejorar desempeño (benchmarking)		«						«
Capacidad para pensar globalmente y actuar localmente (respuesta ante la globalización)	«						«	
Niveles de la organización reducidos para acercarse más al cliente (aplanamiento)	«						«	

Fuente: elaboración propia.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES UEN CAPACITACIÓN

FACTORES INTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	VALORACIÓN					IMPORTANCIA		
	FORTALEZA		N	DEBILIDAD		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Capacidad para determinar los negocios más rentables y concentrarse en ellos (enfoque)								
Capacidad para animar y facultar al personal para producir ideas y tomar la iniciativa (empowerment)		◀				◀		
MERCADO								
Impacto de la empresa en el mercado								
Demanda de la empresa (participación estimada en demanda del mercado, al nivel de esfuerzo de mkg actual)						◀		
Potencial de ventas (límite ventas -demanda cuando su esfuerzo mkg aumenta en relación con competidores)		◀				◀		
Participación de mercado (cantidad ventas generadas por empresa en relación a ventas totales de la industria)						◀		
Crecimiento de la participación de mercado por parte de la empresa						◀		
Participación de mente (presencia) en el mercado por parte de la empresa						◀		
Participación de corazón (preferencia) en el mercado por parte de la empresa								◀
Nivel de aprovechamiento de las oportunidades y condiciones que presenta el mercado						◀		
Equilibrio de la oferta de mercado con los requerimientos manifiestos o latentes del mercado		◀				◀		
Capacidad para influir en el nivel, tiempos y la composición de la demanda (estimulación de la demanda)						◀		
Prestigio de la empresa en el mercado (reputación)		◀				◀		
Imagen de la empresa en el mercado		◀				◀		
Experiencia en el mercado (conocimiento del negocio y del mercado)		◀				◀		
Atención de mercados (clasificación)								
Explotación geográfica del mercado interno (alcance territorial - local, regional o nacional)								◀
Explotación geográfica del mercado externo (alcance territorial - internacional)								◀
Nivel de atención de mercados por la naturaleza del grupo (s) de compradores			◀					◀
Nivel de atención de mercados por la orientación de sus compradores				◀				◀
Nivel de atención de mercados por la actividad que demandan los clientes								◀
Nivel de atención de mercados de recursos (mercados de materias primas, de mano de obra, de dinero, etc.)		◀						◀
Nivel de atención de mercados de oferentes (productores de bienes y servicios)			◀					◀
Nivel de atención de mercados de intermediarios								◀
Nivel de atención de mercados de consumidores o usuarios								◀
Nivel de atención de mercados gubernamentales								◀
Nivel de atención de metamercados (conjunto de mercados que interactúan y están vinculados)								◀
Enfoque en mercados meta								
Capacidad de segmentación de mercados (identificación y descripción de mercados meta)								◀
Uso de la mejor base para segmentar el mercado								◀
Capacidad de selección de mercados meta (precisión del marketing de la empresa)								◀
Criterios claros para calificar los segmentos y escoger los mejores								◀
Desarrollo de perfiles adecuados para cada segmento meta								◀
Capacidad de posicionamiento eficaz para cada segmento meta								◀
Actividades de comercialización y ventas por segmentación de mercados								◀
Política de posicionamiento de la empresa								◀
Desarrollo y comunicación de estrategias de posicionamiento								◀
Creación de segmentos de mercado de menor tamaño								◀
Expansión de segmentos de mercados								◀
Protección de segmentos de mercado								◀
Ocupación de múltiples segmentos de mercado								◀
Gestión de actividades marketing en función mercados meta (diseño-creación-promoción-distribución-venta)								◀
Grado de atención de mercado por niveles de segmentación (marketing de segmento, nichos, local, individual)								◀
Consideración de evolución mercado en estrategias marketing (surgimiento-crecimiento-madurez-decadencia)								◀
Entendimiento del mercado (comportamiento)								
Conocimiento del comprador (conducta, características, proceso de decisión, decisiones)			◀					◀
Conocimiento de los factores que influyen en la conducta de compra del consumidor o usuario								◀
Conocimiento de estímulos de marketing y estímulos del entorno que entran en la conciencia del comprador				◀				◀
Conocimiento del mercado de negocios (conducta, características, proceso de compra)			◀					◀
Conocimiento de los factores que influyen en el comportamiento de compra de negocios								◀
Conocimiento del proceso de compras-adquisición del mercado de negocios								◀
ENTORNO DE MARKETING								
Estudio del entorno de marketing								
Análisis de oportunidades de mercado								◀
Análisis, monitoreo o examen del microentorno de marketing (influye en capacidad empresa producir-vender)								◀
Grado de estudio propio de la empresa		◀						◀
Grado de estudio de proveedores (materiales y servicios)		◀						◀
Grado de estudio de intermediarios de marketing								◀
Grado de estudio de clientes objetivo (mercados)								◀
Grado de estudio de competidores								◀
Análisis, monitoreo o examen del macroentorno de marketing (entorno amplio - influye en el microentorno)								◀
Grado de estudio del entorno demográfico								◀
Grado de estudio del entorno económico		◀						◀
Grado de estudio del entorno natural (físico)								◀
Grado de estudio del entorno tecnológico		◀						◀
Grado de estudio del entorno político legal		◀						◀
Grado de estudio del entorno sociocultural			◀					◀
Información de marketing								
Orientación de esfuerzos de marketing de la empresa sustentados en información		◀						◀
Evaluación de necesidades de información de la empresa								◀
Capacidad para desarrollar información requerida por la empresa (exacta, suficiente y oportuna)		◀						◀
Distribución oportuna de información requerida por la empresa		◀						◀
Herramientas sistematizadas para obtener información del mercado (utilización y aprovechamiento)								◀
Sistemas de información de marketing (recursos - personas, equipo y procedimientos)								◀
Gestión de sistema de información de marketing (reunir, ordenar, analizar, evaluar y distribuir información)								◀
Sistema de registros internos de la empresa que integra resultados (datos) de la operación		◀						◀

Fuente: elaboración propia.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES UEN CAPACITACIÓN

FACTORES INTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	VALORACIÓN					IMPORTANCIA		
	FORTALEZA		N	DEBILIDAD		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Manejo de distintos niveles de productos que añaden distinto nivel de valor (jerarquía de valor para el cliente)				←←		←←		
Manejo de versiones de producto en función de mercados meta - segmentos (imagen, valor, calidad, costos)				←←		←←		
Ventajas competitivas de productos (atributos únicos y difíciles de igualar)			←←			←←		
Autoría en productos (exclusividad en el mercado)	←←					←←		
Certificaciones oficiales de productos (validación oficial - reconocimiento)				←←		←←		
Mezcla y líneas de productos								
Longitud de la mezcla de productos (oferta de mercado)				←←		←←		
Amplitud de la mezcla de productos (número de líneas de productos)				←←		←←		
Longitud de línea de productos (número de productos por línea)				←←		←←		
Profundidad de línea de productos (variantes totales)				←←		←←		
Consistencia de las líneas de productos (relación)	←←						←←	
Distribución del esfuerzo de marketing en diversas líneas de productos (iniciativas y recursos)				←←			←←	
Grado de innovación en productos y líneas de productos				←←		←←		
Definición de ofertas integradas de productos (paquetes de productos)				←←			←←	
Servicios								
Desarrollo de servicios				←←			←←	
Mezcla de servicios (nivel de servicios - previos a la venta y posteriores a la venta)			←←				←←	
Servicios complementarios (servicios adicionales o de apoyo)	←←					←←		
Tipo de servicios ofrecidos (clases - diversidad de servicios)				←←		←←		
Ambiente visible de servicios ofrecidos	←←						←←	
Ambiente no visible de servicios ofrecidos	←←							←←
Calidad de los servicios (productos intangibles)	←←					←←		
Productividad en el servicio (aprovechamiento de recursos para generar buenos resultados)		←←				←←		
Perfil del personal en los servicios (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes)	←←						←←	
Pruebas físicas de los servicios (propuesta de valor o beneficios)		←←				←←		
Gestión de procesos en los servicios		←←				←←		
Estructura de marketing de servicios			←←			←←		
Grado de diferenciación de su oferta de servicio (entrega o imagen)	←←					←←		
Marca								
Nombre de marca (características)			←←				←←	
Reconocimiento de marca (presencia)				←←		←←		
Imagen de marca (comunicación)					←←		←←	
Identidad distintiva (logotipo y slogan)			←←				←←	
Manejo y desarrollo de marca				←←		←←		
Capacidad de asociación de marcas a elementos de las líneas de productos				←←			←←	
Valor de marca de productos				←←			←←	
Protección legal de los productos (marcas, patentes, registros)					←←	←←		
Presentación (empaque y etiquetado)								
Presentación y acondicionamiento de los productos	←←					←←		
Comodidad y valor promocional de la presentación o empaque del producto			←←				←←	
Etiquetado del producto (rotulación de los productos)	←←						←←	
Comunicaciones a nivel producto								
Nivel de comunicación de las expectativas de clientes a diseñadores de productos	←←					←←		
Nivel de entendimiento entre las expectativas del consumidor o usuario y las percepciones de la gerencia			←←				←←	
Nivel de entendimiento entre las percepciones de la gerencia y la especificación de calidad del producto	←←						←←	
Nivel de entendimiento entre especificaciones de calidad de producto y entrega del mismo	←←						←←	
Nivel de entendimiento entre entrega del producto y comunicaciones externas				←←			←←	
Nivel de entendimiento entre producto percibido y producto esperado	←←					←←		
Factores estratégicos								
Política de investigación y desarrollo de nuevos productos y líneas de productos (definición y seguimiento)				←←		←←		
Política de adaptación y mejoramiento de productos existentes (definición y seguimiento)	←←						←←	
Planeación y desarrollo de productos apropiados para ser comercializados por la empresa				←←		←←		
Sistema de desarrollo de nuevos productos (manejo y aprovechamiento)				←←		←←		
Nivel de presupuesto para desarrollo de productos (métodos)			←←				←←	
Nivel de aprovechamiento de competencias de la empresa para generar productos				←←		←←		
Distribución del esfuerzo de marketing en diversos productos (iniciativas y recursos)				←←			←←	
Desarrollo e implantación de estrategias de producto				←←		←←		
Posicionamiento del producto en el mercado				←←			←←	
Posicionamiento del producto en relación con la competencia (posición competitiva)				←←			←←	
Posicionamiento del producto en relación a los atributos del producto	←←						←←	
Posicionamiento del producto por el precio y la calidad	←←						←←	
Posicionamiento del producto en relación con el uso del producto			←←				←←	
Posicionamiento del producto en función del mercado meta				←←		←←		
Posicionamiento del producto en relación con una clase de productos				←←			←←	
PRECIO								
Factores generales								
Nivel de precios base de los productos (bienes y servicios - precio de lista)			←←				←←	
Estabilidad de precios a través del tiempo (precios históricos)				←←			←←	
Relación precio - calidad de la oferta de mercado	←←						←←	
Relación precio - valor de la oferta (congruencia del precio con el valor - atributos - perspectiva del cliente)	←←	←←					←←	
Participación de costos en el precio de productos		←←					←←	
Competitividad de los precios	←←	←←					←←	
Formas de pago (alternativas)	←←						←←	
Periodos (plazos), condiciones y facilidades de pago		←←					←←	
Política de créditos (condiciones de crédito - sistemas de crédito al comprador)	←←	←←					←←	
Capacidad para mejorar precios actuales	←←	←←					←←	
Manejo de concesiones				←←				←←

Fuente: elaboración propia.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES UEN CAPACITACIÓN

Table with columns: FACTORES INTERNOS DEL DIAGNÓSTICO, VALORACIÓN (FORTALEZA, DEBILIDAD), and IMPORTANCIA (A, M, B). Rows include sections like Política de precios, Estructura de precios, Impacto del elemento precio, Factores estratégicos, Factores generales, and Intermediarios.

Fuente: elaboración propia.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES UEN CAPACITACIÓN

FACTORES INTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	VALORACIÓN					IMPORTANCIA		
	FORTALEZA		N	DEBILIDAD		A	M	B
	MF	F		D	MD			

Capacidad para comunicar enfocadamente la oferta de mercado a compradores potenciales				«		«		
Promoción dirigida a segmentos específicos de mercado (mercado meta)					«	«		
Nivel de adecuación de comunicación acorde a característica, necesidades y circunstancias del mercado meta					«	«		
Flexibilidad para modificar y crear promociones		«					«	
Propuesta única de ventas (definición y comunicación)				«		«		
Nivel de aprovechamiento de promoción a través de medios electrónicos (marketing en línea - página Internet)					«			«
Contratación, capacitación y motivación de personal de promoción					«	«		
Orientación de promoción acorde con estructura de distribución y venta (a intermediarios o a compradores)				«		«		
Canales de promoción (herramientas)								
Características de los canales de comunicación actuales (selección herramientas de promoción)		«						«
Nivel de aprovechamiento (explotación) de los canales de promoción actuales					«	«		
Uso efectivo de canales de comunicación de diálogo (entrega y recepción de mensajes - llamado a la acción)		«				«		
Alcance de los canales de promoción (comunicación) utilizados					«	«		
Grado de innovación en herramientas de promoción					«	«		
Uso de canales de comunicación personales (canales dedicados, canales expertos, canales sociales)		«						«
Uso de canales de comunicación no personales (medios, ambientes, eventos)				«				«
Mezcla promocional								
Mezcla de comunicación de marketing actual (características)				«		«		
Eficacia de la mezcla de comunicación actual (relación ingreso/gasto)		«				«		
Grado de integración de los elementos producto, precio y plaza en la mezcla promocional					«	«		
Consideración de etapa de preparación del comprador (conciencia, comprensión, convicción, pedido)		«						«
Consideración del ciclo de vida del producto en la mezcla promocional					«			«
Consideración del rango de la empresa en el mercado (líder, pequeño, etc.) en la mezcla promocional					«			«
Práctica de comunicaciones de marketing integrado (promoción a través de varias herramientas - sinergismo)		«				«		
Factores estratégicos								
Política promocional de la empresa (definición y seguimiento)					«	«		«
Política de investigación y desarrollo de nuevos canales de promoción - medios (definición y seguimiento)					«	«		
Planeación de comunicaciones de marketing (plan de promoción)				«		«		
Desarrollo e implantación de estrategia promocional de la empresa (programas de promoción)				«		«		
Nivel de presupuesto para promoción (métodos)					«	«		
Distribución del esfuerzo promocional por línea de productos (iniciativas y recursos)					«			«
Distribución del esfuerzo promocional por productos (iniciativas y recursos)					«			«
Administración de la promoción		«				«		
Evaluación y control de eficacia de la promoción		«				«		
Experiencia acumulada en materia de promoción - conocimiento de las funciones de promoción ("know how")		«				«		
Publicidad								
Política publicitaria (definición y seguimiento)					«			«
Administración de la publicidad (programas)					«	«		
Desarrollo e implantación de estrategia publicitaria					«	«		
Diseño de elementos de publicidad				«				«
Características y cualidades de la publicidad					«	«		
Suficiencia de herramientas publicitarias					«	«		
Frecuencia de uso de publicidad					«	«		
Capacidad de la publicidad de generar respuestas						«	«	
Participación de la publicidad en unidades vendidas						«	«	
Participación de la publicidad en ingresos generados						«	«	
Participación de la publicidad en gastos de promoción		«				«		
Esfuerzo de marketing de publicidad por unidad vendida						«	«	
Eficacia publicitaria						«	«	
Promoción de ventas								
Política de promoción de ventas (definición y seguimiento)					«			«
Administración de la promoción de ventas (programas)		«				«		
Desarrollo e implantación de estrategia de promoción de ventas				«		«		
Diseño de elementos de promoción de ventas		«						«
Características y cualidades de la promoción de ventas		«				«		
Suficiencia de herramientas de promoción de ventas				«		«		
Frecuencia de uso de promoción de ventas		«				«		
Capacidad de la promoción de venta de generar respuestas				«		«	«	
Participación de la promoción de ventas en unidades vendidas				«		«	«	
Participación de la promoción de ventas en ingresos generados				«		«	«	
Participación de la promoción de ventas en gastos de promoción		«				«		
Esfuerzo de marketing de promoción de ventas por unidad vendida				«		«	«	
Eficacia de promoción de ventas		«				«	«	
Relaciones públicas								
Política de relaciones públicas (definición y seguimiento)				«		«		«
Administración de las relaciones públicas (programas)					«	«		
Desarrollo e implantación de estrategia de relaciones públicas				«		«		
Diseño de elementos de relaciones públicas		«						«
Características y cualidades de las relaciones públicas		«				«		
Suficiencia de herramientas de relaciones públicas				«		«		
Frecuencia de uso de relaciones públicas		«				«		
Capacidad de las relaciones públicas de generar respuestas		«				«	«	
Participación de relaciones públicas en unidades vendidas				«		«	«	
Participación de relaciones públicas en ingresos generados				«		«	«	
Participación de relaciones públicas en gastos de promoción				«		«	«	
Esfuerzo de marketing de relaciones públicas por unidad vendida		«				«	«	
Eficacia de relaciones públicas		«				«	«	

Fuente: elaboración propia.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES UEN CAPACITACIÓN

FACTORES INTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	VALORACIÓN					IMPORTANCIA		
	FORTALEZA		N	DEBILIDAD		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Venta personal (fuerza de ventas)								
Política de venta personal (definición y seguimiento)					←←		←←	
Administración de la venta personal (programas)					←←		←←	
Desarrollo e implantación de estrategia de venta personal					←←		←←	
Diseño de elementos de venta personal					←←		←←	
Características y cualidades de la venta personal					←←		←←	
Suficiencia de herramientas de venta personal					←←		←←	
Frecuencia de uso de venta personal					←←		←←	
Capacidad de la venta personal de generar respuestas					←←		←←	
Participación de venta personal en unidades vendidas					←←		←←	
Participación de venta personal en ingresos generados					←←		←←	
Participación de venta personal en gastos de promoción			←←				←←	
Esfuerzo de marketing de venta personal por unidad vendida			←←				←←	
Eficacia de venta personal			←←				←←	
Marketing directo								
Política de marketing directo (definición y seguimiento)			←←				←←	
Administración del marketing directo (programas)				←←			←←	
Desarrollo e implantación de estrategia de marketing directo				←←			←←	
Diseño de elementos de marketing directo			←←				←←	
Características y cualidades del marketing directo	←←						←←	
Suficiencia de herramientas de marketing directo			←←				←←	
Frecuencia de uso de marketing directo			←←				←←	
Capacidad del marketing directo de generar respuestas				←←			←←	
Participación del marketing directo en unidades vendidas			←←				←←	
Participación del marketing directo en ingresos generados		←←					←←	
Participación del marketing directo en gastos de promoción	←←						←←	
Esfuerzo de marketing directo por unidad vendida	←←						←←	
Eficacia del marketing directo		←←					←←	

CONTABILIDAD Y FINANZAS

ORGANIZACIÓN CONTABLE								
Estructura contable (secciones contables)			←←					←←
Grado de organización para recopilación de datos (registro de operaciones financieras y contabilidad de costos)	←←						←←	
Grado de organización para la elaboración de presupuestos (clase y supervisión de los presupuestos)				←←			←←	
Práctica de contabilidad financiera			←←				←←	
Práctica de contabilidad de costos	←←						←←	
Manejo de sistemas contables (contabilidad financiera y contabilidad de costos)				←←				←←
Grado de cumplimiento de la función contabilidad y finanzas	←←						←←	
Eficiencia en la ejecución de la función contabilidad y finanzas	←←						←←	
INFORMES								
Manejo de métodos de información (para contabilidad financiera y contabilidad de costos)	←←						←←	
Manejo de datos en forma estructurada y sistémica	←←						←←	
Capacidad de generación de información medible en términos monetarios	←←						←←	
Registro y generación de información de transacciones y operaciones que lleva a cabo la empresa	←←						←←	
Presentación de información a las demás áreas funcionales (informes contables y financieros, estadísticas)	←←						←←	
Nivel de contribución de información contable y financiera en planeación, evaluación y control de operaciones	←←						←←	
Calidad de la información contable	←←						←←	
Generación de estudios contables (estados financieros, informe de ventas, informe de producción, etc.)	←←						←←	
Periodicidad de informes (mensual, trimestral, anual)	←←						←←	
Nivel de disponibilidad de información financiera histórica	←←						←←	
AUDITORIA - CONTROLES								
Nivel de prestación de medios y facilidades para la auditoría de sus operaciones	←←						←←	
Métodos de auditoría (continuos, intermitentes)				←←			←←	
Formalidad y efectividad de controles contables y financieros de las operaciones	←←						←←	
FINANZAS								
Capacidad de gestión de las finanzas	←←						←←	
Grado de apoyo de la función financiera en la toma de decisiones (papel en operación, estrategia y dirección)	←←						←←	
Capacidad para evaluar las implicaciones de diferentes acciones de negocios para las utilidades	←←						←←	
Relación de función financiera y área de mkg (herramientas y teorías financieras que apoyen al mkg estratégico)	←←						←←	
Estructura financiera	←←						←←	
Manejo del dinero (independencia empresa y persona)				←←			←←	
Nivel de disponibilidad de dinero (recursos monetarios)				←←			←←	
Grado de congruencia entre los requerimientos financieros y los medios disponibles y/o accesibles			←←				←←	
Capacidad de generación de fondos (flujo de efectivo - liquidez)				←←			←←	
Capacidad de reducción de necesidades financieras a volúmenes absolutamente necesarios	←←						←←	
Capacidad de ahorro por parte de los responsables de la empresa	←←						←←	
Oportunidad de pagos (pago en tiempo y forma de servicios, personal, acreedores, etc.)				←←			←←	
Situación financiera de la empresa			←←				←←	
Monitoreo de la situación financiera a través del tiempo	←←						←←	
Estabilidad financiera (mantenimiento eficaz de la operación)			←←				←←	
Nivel de rentabilidad de la empresa (márgenes de ganancia)				←←			←←	
Grado de endeudamiento de la empresa (independencia financiera)	←←						←←	
Grado de solvencia		←←					←←	
Nivel de inversión		←←					←←	
Práctica de análisis financieros y comparativos			←←				←←	
Práctica de planeación financiera (objetivos y proyecciones en términos de dinero)			←←				←←	

Fuente: elaboración propia.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES UEN CAPACITACIÓN

FACTORES INTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	VALORACIÓN					IMPORTANCIA		
	FORTALEZA		N	DEBILIDAD		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Control financiero (utilización de los recursos monetarios en actividades)		«				«		
Distribución compartida de recursos financieros a diversas áreas funcionales de la empresa		«					«	
Distribución compartida de recursos financieros a diversas funciones de marketing			«				«	
Distribución compartida de recursos financieros en atención a diversos productos				«			«	
COSTOS								
Conocimiento de la estructura de costos		«						«
Estructura de costos fijos (coherente y adecuada de acuerdo a la capacidad de la empresa de generar fondos)				«			«	
Estructura de costos variables (respecto al precio de venta)		«					«	
Control de costos (gastos)			«				«	
Sistemas de ingeniería de costos (mecanismos de mejoramiento)				«				«
COBRANZA								
Política de cobranza (definición y seguimiento)				«			«	
Desarrollo e implantación de estrategias en cobranza		«					«	
Eficacia en la cobranza			«				«	
FINANCIAMIENTO								
Desempeño de la función								
Política de financiamiento (definición y seguimiento)				«			«	
Manejo de los aspectos monetarios y crediticios de manera estructurada (financiamiento)			«				«	
Capacidad para proveer recursos monetarios en condiciones y a costos óptimos (cuantía y origen)		«					«	
Capacidad de obtención de financiamiento	«						«	
Logro de financiamientos oportunos y adecuados para realización de proyectos		«					«	
Suficiencia en financiamiento		«					«	
Financiamiento a clientes				«				«
Grado de cumplimiento de la función financiamiento		«					«	
Eficiencia en la ejecución de la función financiamiento			«				«	
Fuentes de financiamiento								
Participación de accionistas		«					«	
Situación con bancos (créditos bancarios a largo plazo, a corto plazo, amplitud del crédito)		«					«	
Situación con otros créditos (créditos de los proveedores, créditos de los clientes, otros)		«					«	
Requerimientos de financiamiento								
Financiamiento para inversiones permanentes		«					«	
Financiamiento para operaciones de producción (inventarios, fondos sueldos y salarios, otros gastos, etc.)			«				«	
Financiamiento para operaciones de venta (inventario, crédito a clientes, mercadeo, venta y distribución, otros)			«				«	

EVALUACIÓN FINANCIERA IMPUTABLE A LA OPERACIÓN EN LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS								
Volumen de ventas en unidades				«			«	
Ingreso promedio por unidad vendida		«					«	
Ventas netas (ingresos) históricas				«			«	
Estabilidad de ventas a través del tiempo				«				«
Aumento o disminución de ventas en periodos recientes			«				«	
Participación de ingresos por productos (dependencia)					«		«	
Participación de ingresos por líneas de productos (dependencia)					«		«	
Costos fijos de producción			«				«	
Costos variables de producción (respecto al precio de venta)		«					«	
Costo de venta por unidad (costo unitario de producción respecto a precio de venta)	«						«	
Costo de ventas de la operación histórica (costo de producción)		«					«	
Estabilidad de costos de ventas a través del tiempo				«				«
Aumento o disminución de costos de ventas en periodos recientes			«				«	
Costo de ventas sobre ventas netas (razón de utilidad bruta)		«					«	
Margen de contribución bruto por unidad	«						«	
Margen de contribución bruto de la operación histórica (utilidad bruta)		«					«	
Aumento o disminución de utilidad bruta en periodos recientes			«				«	
Utilidad bruta sobre ventas netas (razón de margen de utilidad bruta)		«					«	
Gastos de promoción de la operación históricas				«			«	
Costos variables de comercialización (comisiones respecto al precio de venta)		«					«	
Gastos de ventas de la operación históricas (gastos de promoción mas costos variables de comercialización)				«			«	
Estabilidad de gastos de ventas a través del tiempo			«					«
Aumento o disminución de gastos de ventas en periodos recientes					«		«	
Gastos de ventas sobre ventas netas (razón de productividad en ventas)				«			«	
Tendencia porcentaje ventas netas absorbidos por gastos ventas (razón productividad ventas en el tiempo)					«		«	
Relación del gasto de ventas con las ventas netas (comportamiento)				«			«	
Utilidad sobre ventas de la operación histórica			«				«	
Aumento o disminución de utilidad sobre ventas en periodos recientes					«		«	
Utilidad sobre ventas sobre ventas netas			«				«	
Gastos de administración de la operación históricas		«					«	
Estabilidad de gastos administrativos a través del tiempo	«							«
Aumento o disminución de gastos de administración en periodos recientes		«					«	
Gastos de administración sobre ventas netas		«					«	
Gastos de ventas y de administración sobre ventas netas (razón de apalancamiento operativo)			«				«	
Utilidad operativa histórica (rentabilidad de la operación)				«			«	
Aumento o disminución de utilidad operativa en periodos recientes					«		«	
Utilidad operativa sobre ventas netas (razón de utilidad de operación)				«			«	
Gastos financieros de la operación históricas	«						«	
Estabilidad de gastos financieros a través del tiempo	«							«
Aumento o disminución de gastos financieros en periodos recientes		«					«	

Fuente: elaboración propia.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES UEN CAPACITACIÓN

Table with columns: FACTORES INTERNOS DEL DIAGNÓSTICO, VALORACIÓN (FORTALEZA, N, DEBILIDAD), and IMPORTANCIA (A, M, B). Rows include financial metrics, equilibrium analysis, and production metrics.

PRODUCCIÓN (OPERACIÓN)

Table with columns: ACTIVIDAD PRODUCTORA (OPERATIVA), Desempeño de la función, Métodos de producción (operación), Organización para la producción (operación), Personal. Rows detail operational performance and organizational structure.

Fuente: elaboración propia.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES UEN CAPACITACIÓN

FACTORES INTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	VALORACIÓN					IMPORTANCIA		
	FORTALEZA		N	DEBILIDAD		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Productividad - calidad								
Capacidad productiva (potencial de la capacidad instalada)		«				«		
Nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada (escala de operación)			«			«		
Productividad - nivel de aprovechamiento de recursos (materiales, humanos y sistémicos)			«			«		
Eficacia productiva		«				«		
Calidad técnica en la producción (operación)		«				«		
Seguridad, orden y limpieza en la operación	«					«		
Capacidad para producir en tiempo (nivel de cumplimiento en tiempos de la actividad operativa)				«		«		
Capacidad para producir en cantidades adecuadas	«					«		
Capacidad para producir en el momento apropiado		«				«		
Capacidad para producir a un costo aceptable			«			«		
Nivel de retrabajos y rechazos en la operación	«					«		
Factibilidad para realizar economías de escala en la operación		«				«		
Estabilidad del nivel operativo a través del tiempo		«					«	
Implantación de mejoras en la productividad (procedimientos de mejora continua)		«				«		
Implantación de sistemas de aseguramiento de calidad y programas de mejoramiento de calidad				«		«		
Eficacia de innovación				«		«		
Servicios de investigación tecnológica								
Servicios de investigación tecnológica empleados en la actualidad (interno, externo - característica y beneficio)			«				«	
Nivel de aprovechamiento de servicios de la investigación tecnológica			«				«	
PRODUCTOS Y PROCESOS								
Desempeño de la función								
Capacidad de selección y diseño de bienes y servicios benéficos para consumidor y rentables para la empresa				«		«		
Capacidad para determinar los procesos adecuados de producción (operación)		«				«		
Capacidad para elaborar bienes y servicios que económicamente satisfacen demandas de compradores			«				«	
Grado de cumplimiento de la función productos y procesos			«			«		«
Eficiencia en la ejecución de la función productos y procesos				«		«		
Productos								
Política de producción (definición y seguimiento)				«		«		
Análisis y desarrollo de clases de productos a producir (nombre o tipo, características, diseños, usos, etc.)				«		«		
Factores de cantidad y costo de los productos (economía de costos)		«				«		
Factores de precios (niveles)		«				«		
Procesos								
Atributos de procesos actuales (características y beneficios)		«					«	
Tecnologías empleadas en los procesos operativos			«			«		
Aspectos de organización e ingeniería en los procesos		«				«		
Aspectos legales de los procesos (derechos y patentes)			«					«
Conocimiento del proceso productivo (experiencia operativa)	«					«		«
Tiempos de los procesos productivos	«					«		«
Nivel de costos de los procesos productivos (economía de costos)		«				«		
Metodología de procesos			«			«		
Grado de adecuación de los procesos productivos a circunstancia particulares (flexibilidad operativa)		«				«		«
Sistemas de mejoramiento de procesos			«			«		
Investigación de productos y procesos								
Política de investigación y desarrollo de productos y procesos (definición y seguimiento)				«		«		
Grado de investigación y desarrollo de productos principales				«		«		
Grado de investigación y desarrollo de los subproductos			«				«	
Grado de investigación y desarrollo de los procesos	«					«		
Grado de investigación y desarrollo para utilizar los desechos y evitar mermas			«					«
MEDIOS DE PRODUCCIÓN (OPERATIVOS)								
Desempeño de la función								
Infraestructura operativa actual			«				«	
Capacidad para analizar y determinar los medios ha ocupar en operaciones (inmuebles, equipo, instalación, etc.)		«				«		
Capacidad para dotar a la empresa de los medios que le permitan efectuar sus operaciones eficientemente	«					«		
Capacidad para dotar la empresa de bienes y servicios de producción en cantidad suficiente y calidad adecuada	«					«		
Mantenimiento de medios de producción		«				«		
Condiciones ergonómicas en la operación		«						«
Política de inversión y de reposición de medios operativos (definición y seguimiento)				«				«
Nivel de utilización de servicios - facilidades (transporte, energía, comunicación, etc.)	«					«		
Grado de cumplimiento de la función medios de producción		«				«		
Eficiencia en la ejecución de la función medios de producción			«			«		
Tecnología								
Capacidad tecnológica (nivel actual)		«				«		
Nivel de requerimientos actuales en tecnología y equipo para operar	«					«	«	
Nivel de aprovechamiento de las áreas de especialidad de la empresa (conocimiento y tecnología)			«			«		
Obsolescencia tecnológica de equipo		«						«
Grado de automatización en actividades operativas			«			«		
Inversiones para las operaciones								
Nivel de inversiones para las operaciones			«				«	
Nivel de inversión en terreno				«				«
Nivel de inversión en construcciones				«				«
Nivel de inversión en equipo, herramientas y maquinaria producción (operación)	«					«		
Nivel de inversión en instalaciones			«			«		
SUMINISTROS - COMPRAS								
Desempeño de la función								
Capacidad para suministrar una corriente continua de materiales y servicios en cantidad y tiempo	«					«		
Capacidad para suministrar materiales y servicios de calidad		«				«		

Fuente: elaboración propia.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES UEN CAPACITACIÓN

Table with columns: FACTORES INTERNOS DEL DIAGNÓSTICO, VALORACIÓN (FORTALEZA, N, DEBILIDAD), and IMPORTANCIA (A, M, B). Rows include categories like 'Clase, volumen y origen', 'Métodos de compra y existencias', 'Proveedores', 'Vigilancia de los materiales y almacenamientos', and 'Investigación de suministros'.

ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Table with columns: FACTORES GENERALES ADMINISTRATIVOS, POLÍTICA DE LA EMPRESA, FUNCIÓN PLANEACIÓN, and Desempeño de la función. Rows include categories like 'Capacidad de regulación eficiente de las operaciones', 'Política administrativa equilibrada', 'Desempeño formal de la función planeación', and 'Herramientas de planificación sistematizadas'.

Fuente: elaboración propia.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES UEN CAPACITACIÓN

FACTORES INTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	VALORACIÓN					IMPORTANCIA		
	FORTALEZA		N	DEBILIDAD		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Iniciativa (actitud positiva hacia búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo o de cambio con visión futuro)		«				«		
Capacidad de liderazgo (capacidad de ejercer la conducción del grupo)		«				«		
Persistencia-compromiso (deseo de realizar esfuerzos necesarios para alcanzar metas venciendo obstáculos)	«					«		
Capacidad para resolver problemas (visualización, análisis, búsqueda alternativas e implantación de acciones)		«				«		
Grado de información (aptitud y actitud para el manejo de información)		«				«		
Confiabilidad (grado de coherencia entre lo que se hace y se dice que se hace)		«				«		
Capacidad de anticipación a los cambios (actitud al cambio)			«			«		
Capacidad de comunicación efectiva (saber escuchar y transmitir ideas e información)		«				«		
Fundamentos de dirección efectiva								
Estructura directiva		«					«	
Política de la dirección (definición y seguimiento)				«			«	
Capacidad para reconocer diferencias individuales y grupales en la dirección		«					«	
Capacidad para orientar a los empleados		«				«		
Práctica de la dirección participativa	«						«	
Capacidad para promover el liderazgo en la empresa		«				«		
Capacidad para motivar al personal (procurar que las personas se sientan importantes)		«				«		
Desarrollo de vínculos de confianza	«						«	
Dirección objetiva a favor de la empresa (antecede a intereses personales)		«				«		
Enfoque estratégico ante lo operativo					«	«		
Definición de estrategia de largo plazo			«			«		
Establecimiento de esquemas de supervisión			«				«	
Principios de dirección								
Capacidad para dirigir hacia los objetivos (dirigir en el sentido de la misión de la empresa)		«				«		
Capacidad para conciliar personas y grupos para orientarlos a un mismo fin (armonía de los objetivos)		«				«		
Estabilidad en unidad de mando en dirección (una autoridad o jefe sobre una responsabilidad o actividad)				«		«		
FUNCIÓN CONTROL								
Desempeño formal de la función control (con qué resultados, cuánto se ha hecho)			«			«		
Capacidad para medir resultados (instrumentos)			«				«	
Capacidad para revisar o verificar lo realizado (evaluación de resultados)				«			«	
Alcance y efectividad de los controles implantados				«			«	
Nivel de comprobación de las labores ejecutadas			«				«	
Grado de cumplimiento de la función control		«				«		
Eficiencia en la ejecución de la función control			«			«		
Principios de control								
Establecimiento de normas (patrón de comparación, referencia o estándar contra el que se va a medir)			«				«	
Comparación de resultados vs normas (operar controles, revisión y evaluación de lo hecho)				«			«	
Capacidad de corrección de desviaciones en resultados (tomar acciones a través de correcciones y arreglos)				«		«		
RECURSOS HUMANOS								
Desempeño de la función								
Grado de importancia que se le da al personal - fuerza laboral (posición dentro de la empresa)	«						«	
Nivel de organización del personal en las diversas áreas		«					«	
Mantenimiento en operación de una fuerza de trabajo adecuada (estructura equilibrada)		«				«		
Distribución de la especialización y división del trabajo en las demás áreas que constituyen la empresa		«				«		
Nivel de requerimientos actuales en recursos humanos			«				«	
Nivel de aprovechamiento de recursos humanos disponibles			«			«		
Grado de cumplimiento de la función fuerza laboral		«				«		
Eficiencia en la ejecución de la función fuerza laboral			«			«		
Integración del personal								
Política de empleo - contratación (definición y seguimiento)			«				«	
Definición formal de perfiles generales de puestos (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes)			«				«	
Capacidad de reclutamiento de personal (sistemas de reclutamiento del personal - admisión)		«					«	
Capacidad de selección de personal (métodos de selección del personal)		«					«	
Capacidad de introducción y orientación del personal (organización)		«					«	
Capacidad de desarrollo y entrenamiento del personal			«				«	
Capacidad de evaluación del personal				«		«		
Capacidad de adecuación del personal al puesto (perfil de puesto)		«				«		
Capacidad de aprovisionamiento de elementos administrativos al personal para su correcto desempeño			«				«	
Capacitación y motivación del personal								
Política de perfeccionamiento y desarrollo de competencias profesionales (definición y seguimiento)			«			«		
Política de desarrollo de actitudes positivas en el personal (definición y seguimiento)			«			«		
Nivel de capacitación del personal en las diversas áreas		«				«		
Organización para el adiestramiento (capacitación, instrucción)				«		«		
Tipo de adiestramiento ofrecido			«				«	
Nivel de estímulos para la capacitación				«			«	
Desarrollo e implantación de programas de formación continua (capacitación continua del personal)				«		«		
Motivación del personal		«				«		
Desarrollo e implantación de programas de motivación del personal				«		«		
Factores del recurso humano								
Suficiencia del personal directivo		«					«	
Desempeño del personal directivo			«			«		
Perfil del personal directivo (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes)		«				«		
Suficiencia del personal operativo (profesional, técnico y similares)				«			«	
Desempeño del personal operativo (profesional, técnico y similares)		«					«	
Perfil del personal operativo (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes)		«					«	
Suficiencia del personal administrativo y similar		«					«	
Desempeño del personal administrativo y similar		«				«		
Perfil del personal administrativo y similar (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes)		«				«		

Fuente: elaboración propia.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES UEN CAPACITACIÓN

FACTORES INTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	VALORACIÓN					IMPORTANCIA		
	FORTALEZA		N	DEBILIDAD		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Suficiencia del personal de comercialización y ventas				«		«		
Desempeño del personal de comercialización y ventas			«			«		
Perfil del personal de comercialización y ventas (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes)				«		«		
Nivel de escolaridad y formación académica de los socios y responsables	«						«	
Experiencia profesional de los socios y responsables	«					«		
Nivel de formación empresarial de los socios	«						«	
Intereses compartidos de los socios	«						«	
Capacidad de negociación de los líderes de la empresa	«					«		
Nivel de escolaridad o de instrucción del personal ocupado		«					«	
Experiencia laboral del personal ocupado		«					«	
Nivel de profesionalismo personal de la empresa (recurso humano)	«					«		
Compromiso del personal	«					«		
Dedicación del personal	«					«		
Actitud al cambio		«				«		
Control de asistencia y ausentismo del personal		«						«
Nivel de esfuerzo laboral (hrs. trabajo a la semana)		«						«
Nivel de rotación del personal		«						«
Remuneración del personal								
Política de remuneración del personal (definición y seguimiento)				«		«		
Sistema de sueldos y salarios			«			«		
Sistema de promociones del personal				«		«		
Nivel de sueldos y salarios (atractivo para la empresa)		«				«		
Nivel de sueldos y salarios (atractivo para el personal)					«	«		
Remuneración competitiva del personal				«			«	
Nivel de estímulos y pagos extraordinarios (incentivos económicos)					«	«		
Nivel de prestaciones y servicios al personal (médicos y sanitarios, físicos, sociales)				«		«		
Costos de trabajo y prestaciones sociales, legales, contractuales y voluntarias				«		«		
Relaciones y condiciones laborales								
Ambiente laboral	«						«	«
Relaciones entre la dirección y los trabajadores	«					«		
Relaciones entre los diferentes grados profesionales (áreas de especialidad)	«						«	
Relaciones sindicales (en caso de presentar)	«							«
Nivel de contactos y relaciones de la empresa		«					«	
Procedimientos sobre vacaciones y días de asueto		«						«
Condiciones de seguridad del personal (organización para la seguridad)	«							«

TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

Nivel de soporte de áreas funcionales para su desempeño eficiente a través de tecnología de información		«					«	
Capacidad para integrar y administrar la información generada en diversas áreas que constituyen la empresa	«						«	
Capacidad para almacenar, procesar y transformar datos de las actividades operativas de la empresa (áreas)		«					«	
Capacidad para generar información del entorno en el que se desarrolla la empresa				«			«	
Capacidad para generar información útil, oportuna, confiable, clara y concisa		«					«	
Uso de equipo cómputo, redes, bases datos, sistemas, aplicaciones para optimizar tareas operativas	«						«	
Infraestructura de tecnología de información (respaldo tecnológico)		«					«	
Grado de apoyo a toma de decisiones efectiva fundamentada en información útil		«				«		
Grado de apoyo a la administración de todas las funciones básicas de la empresa.	«						«	
Desarrollo de bases de datos internas (clientes y proveedores)		«					«	
Nivel de aprovechamiento de bases de datos internas				«		«		
Nivel de optimización de tareas y procesos operativos con tecnología de información (tiempos respuesta)	«					«		
Desempeño del área de soporte técnico	«					«		
Implantación de sistemas de información (operación, admón., contabilidad y finanzas, comercialización y venta)				«		«		
Uso de Internet como herramienta de información	«						«	
Desarrollo y uso estratégico de página de Internet				«			«	
Manejo de sistemas especializados de información (nómina, inventarios, impuestos, proveedores, etc.)	«					«		
Nivel de apoyo para la administración eficiente de los recursos (mejor aprovechamiento)			«			«		
Grado de cumplimiento de la función tecnología de información	«					«		
Eficiencia en la ejecución de la función tecnología de información			«			«		

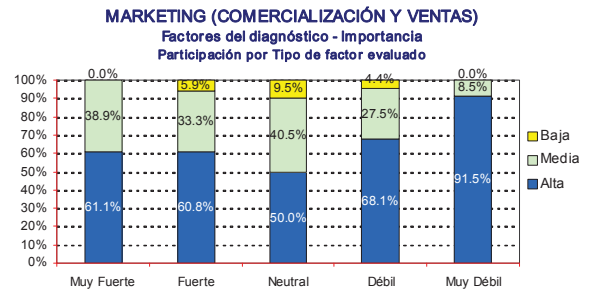
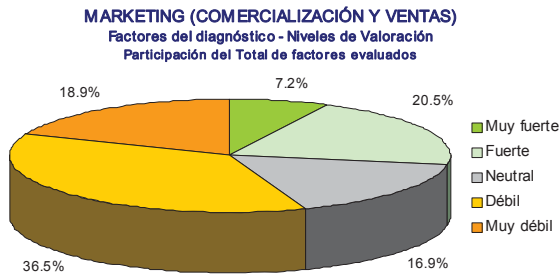
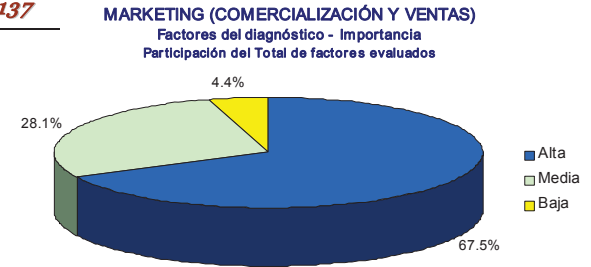
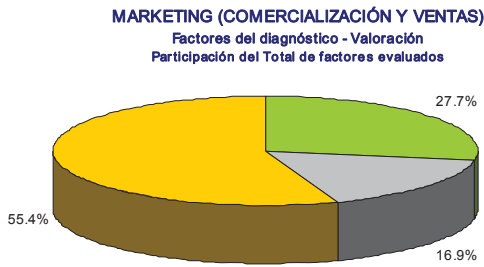
MEDIO AMBIENTE

Generación de información del desarrollo-situación de condiciones físicas, económicas, políticas y sociales				«			«	
Capacidad de informar del exterior, de modo conveniente, sobre aspectos que atañen a su operación				«			«	
Capacidad de informar al exterior sobre las actividades de la empresa			«			«		
Capacidad para mantener oportunamente informada a la empresa sobre cambios en condiciones externas			«			«		
Capacidad de orientar a la empresa en función de los cambios en condiciones externas	«						«	
Gestión del medio ambiente físico (localización)	«							«
Gestión del medio ambiente político (legal)			«					«
Gestión del medio ambiente económico (mercados, financiero, fiscal, etc.)	«					«		
Gestión del medio ambiente social (relaciones)			«			«		
Grado de cumplimiento de la función medio ambiente				«		«		
Eficiencia en la ejecución de la función medio ambiente				«		«		

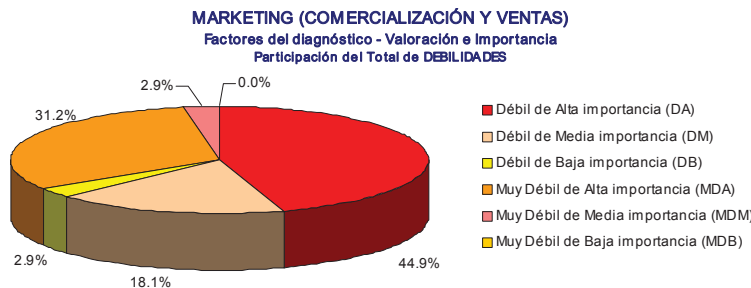
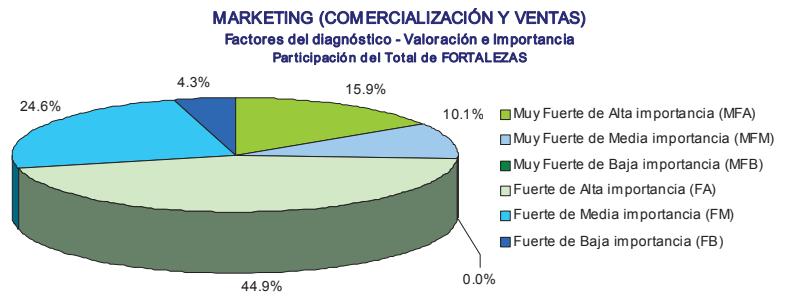
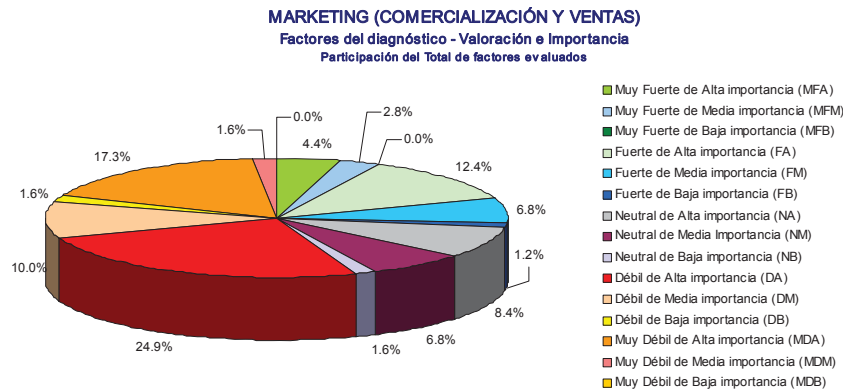
Fuente: elaboración propia.



Figura 6.137



ESTADÍSTICA – MARKETING (COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS)



Fuente: elaboración propia.



ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MARKETING
Factores del diagnóstico - Valoración
Participación del Total de factores evaluados

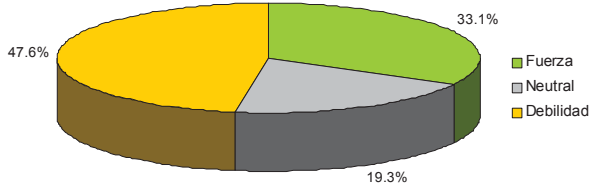
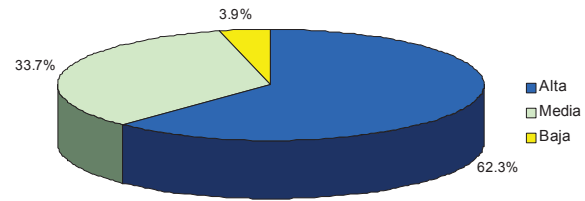
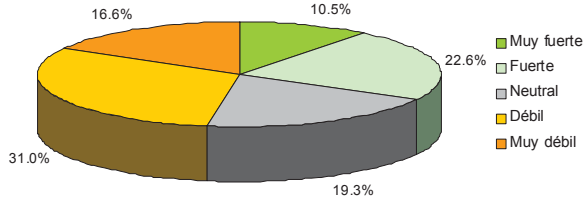


Figura 6.138

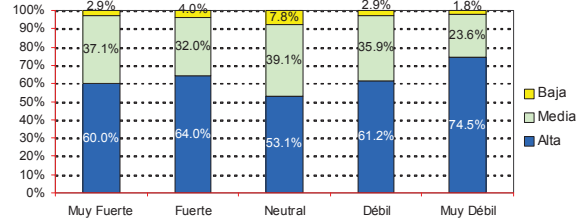
ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MARKETING
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación del Total de factores evaluados



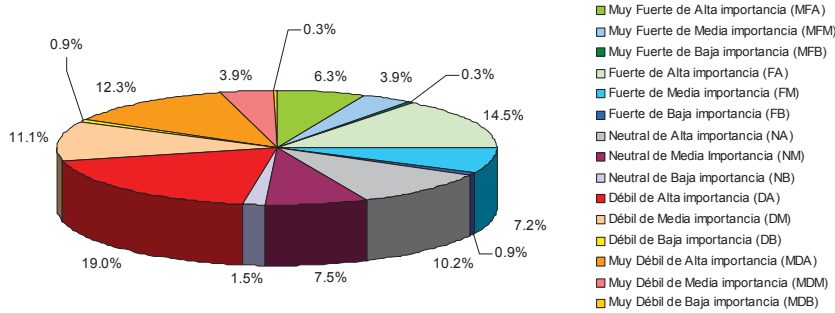
ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MARKETING
Factores del diagnóstico - Niveles de Valoración
Participación del Total de factores evaluados



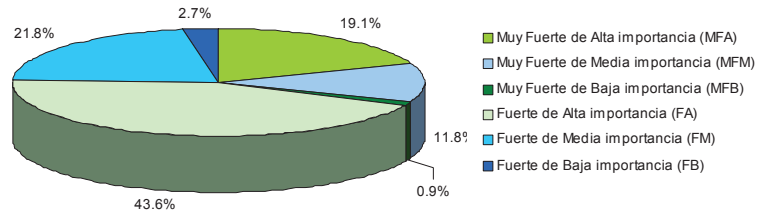
ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MARKETING
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación por Tipo de factor evaluado



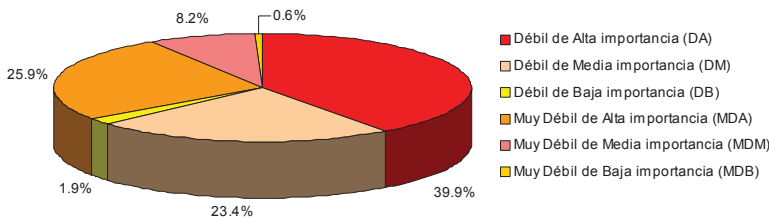
ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MARKETING
Factores del diagnóstico - Valoración e Importancia
Participación del Total de factores evaluados



ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MARKETING
Factores del diagnóstico - Valoración e Importancia
Participación del Total de FORTALEZAS



ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MARKETING
Factores del diagnóstico - Valoración e Importancia
Participación del Total de DEBILIDADES



Fuente: elaboración propia.

ESTADÍSTICA – ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MARKETING

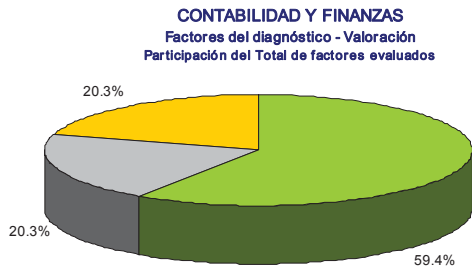
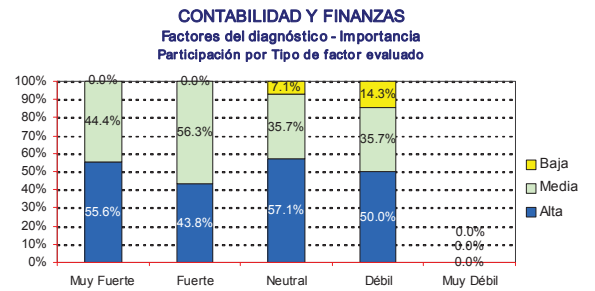
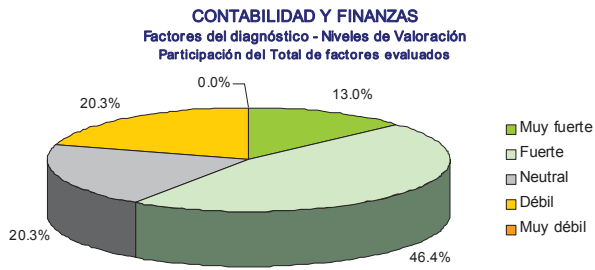
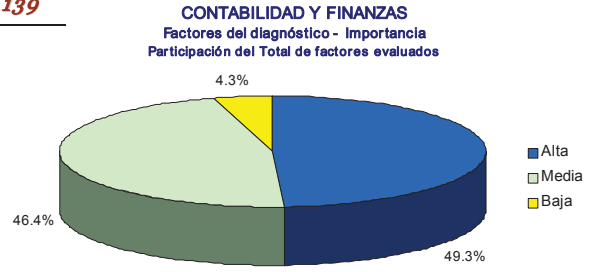
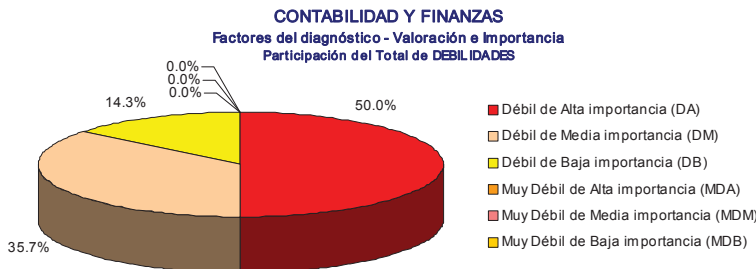
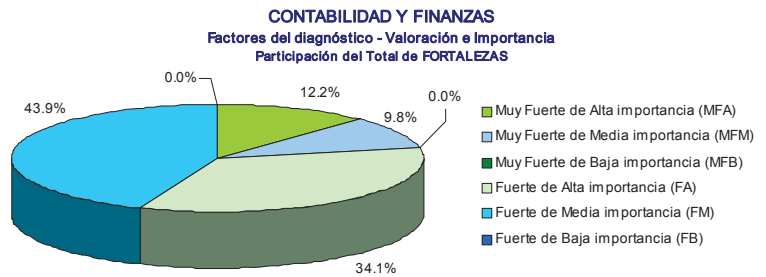
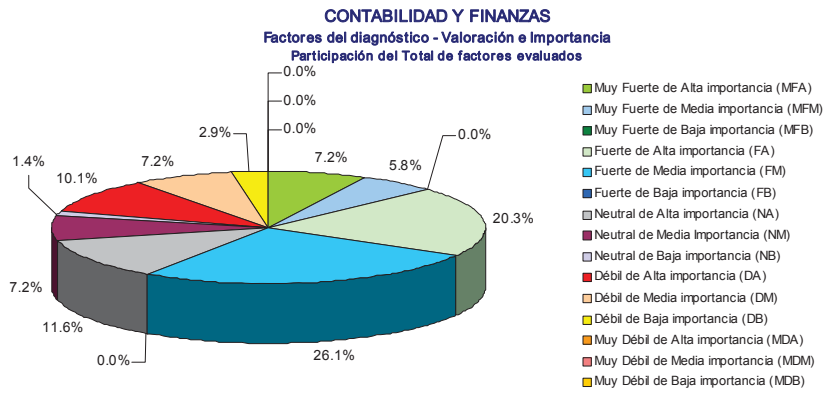


Figura 6.139



ESTADÍSTICA – CONTABILIDAD Y FINANZAS



Fuente: elaboración propia.



EVALUACIÓN FINANCIERA - ESTADO RESULTADOS
Factores del diagnóstico - Valoración
Participación del Total de factores evaluados

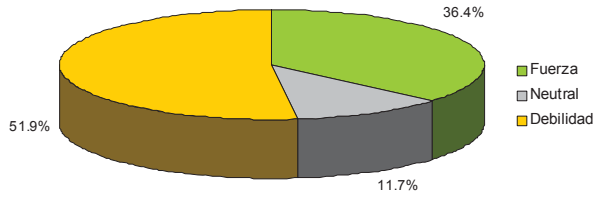
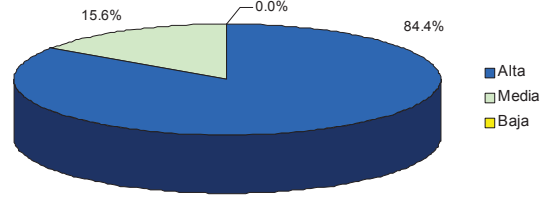
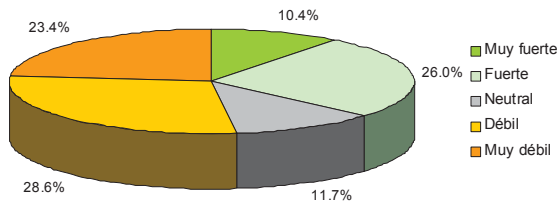


Figura 6.140

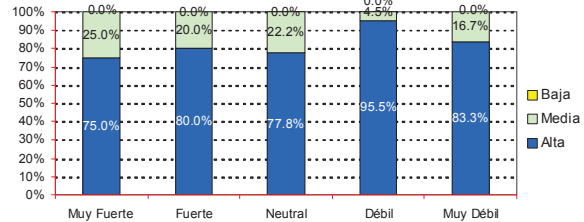
EVALUACIÓN FINANCIERA - ESTADO RESULTADOS
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación del Total de factores evaluados



EVALUACIÓN FINANCIERA - ESTADO RESULTADOS
Factores del diagnóstico - Niveles de Valoración
Participación del Total de factores evaluados

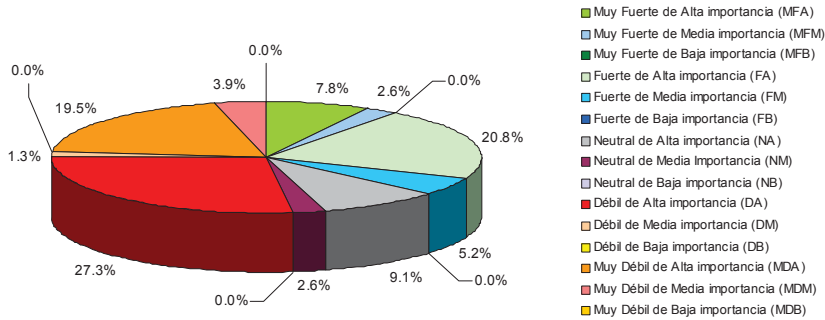


EVALUACIÓN FINANCIERA - ESTADO RESULTADOS
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación por Tipo de factor evaluado

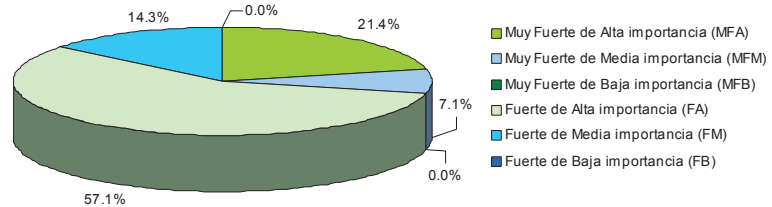


ESTADÍSTICA – EVALUACIÓN FINANCIERA
ESTADO DE RESULTADOS

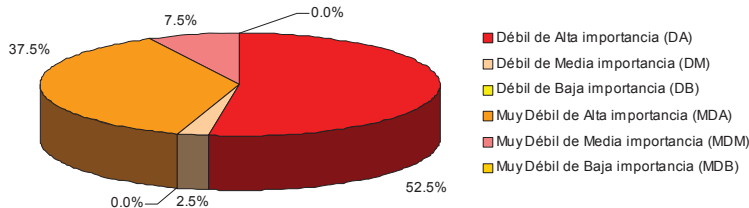
EVALUACIÓN FINANCIERA - ESTADO RESULTADOS
Factores del diagnóstico - Valoración e Importancia
Participación del Total de factores evaluados



EVALUACIÓN FINANCIERA - ESTADO RESULTADOS
Factores del diagnóstico - Valoración e importancia
Participación del Total de FORTALEZAS

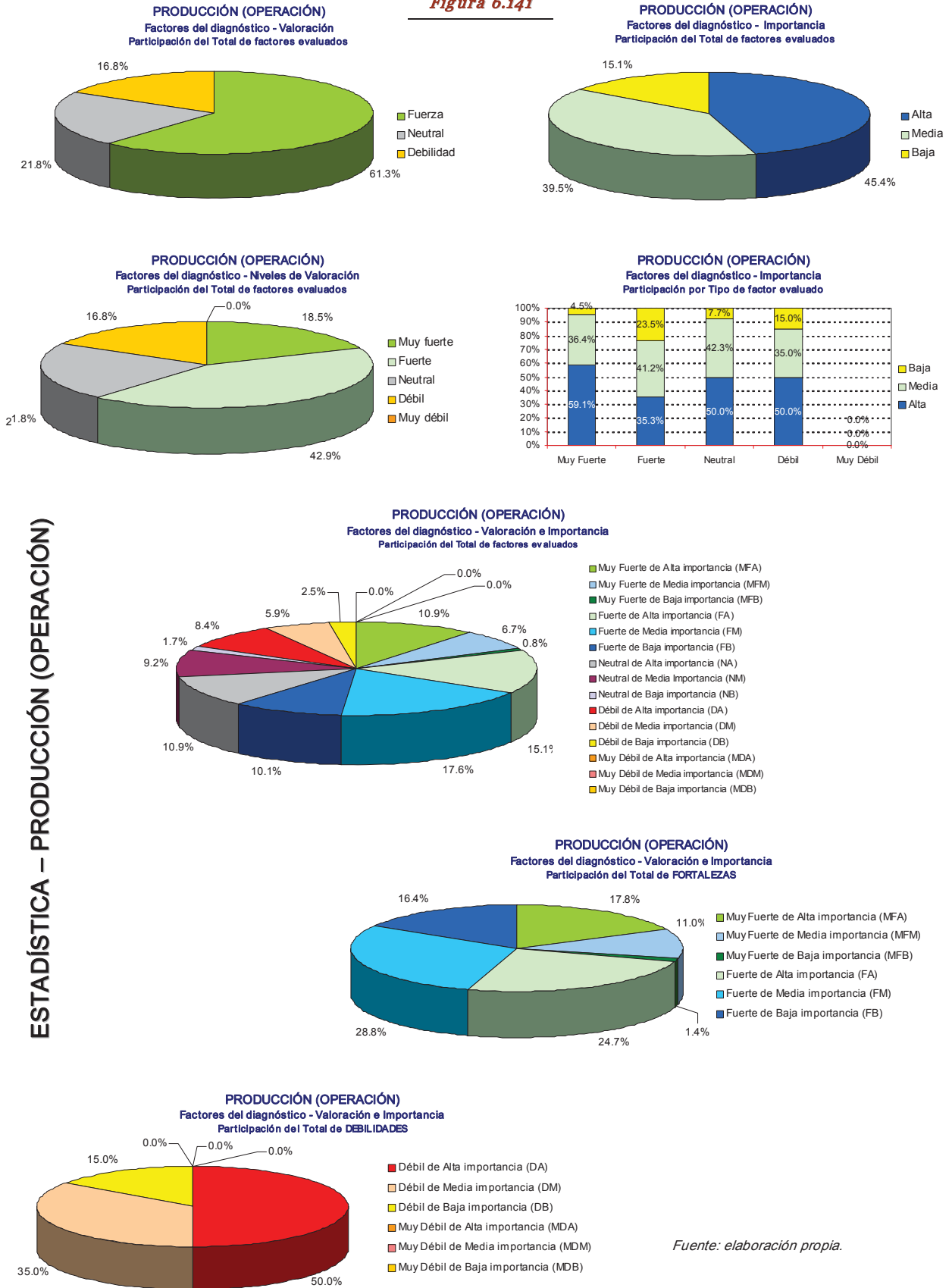


EVALUACIÓN FINANCIERA - ESTADO RESULTADOS
Factores del diagnóstico - Valoración e importancia
Participación del Total de DEBILIDADES



Fuente: elaboración propia.

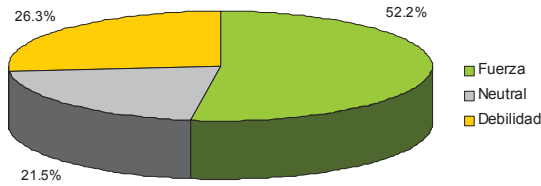
Figura 6.141



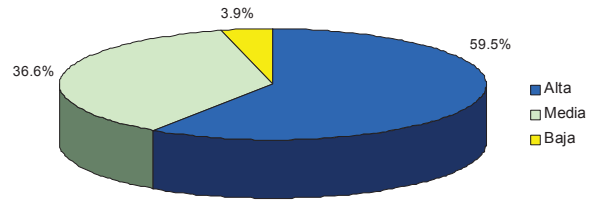
ESTADÍSTICA – PRODUCCIÓN (OPERACIÓN)

Figura 6.142

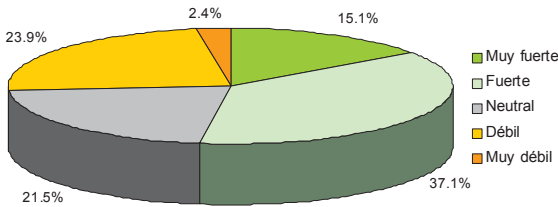
ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Factores del diagnóstico - Valoración
Participación del Total de factores evaluados



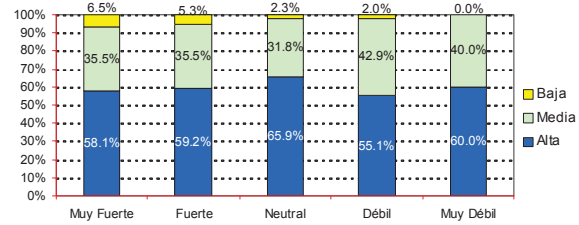
ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación del Total de factores evaluados



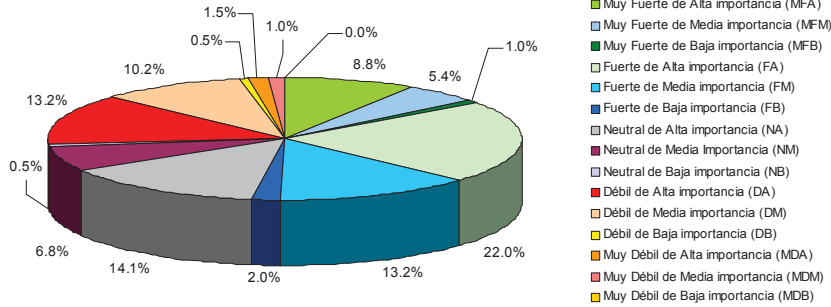
ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Factores del diagnóstico - Niveles de Valoración
Participación del Total de factores evaluados



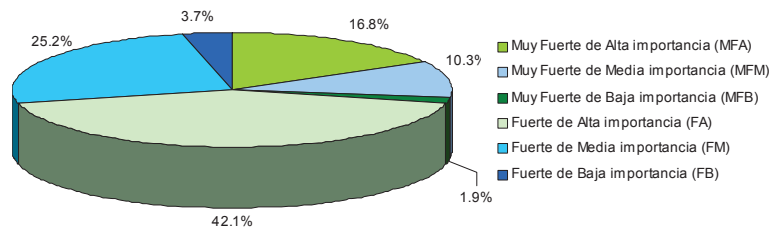
ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación por Tipo de factor evaluado



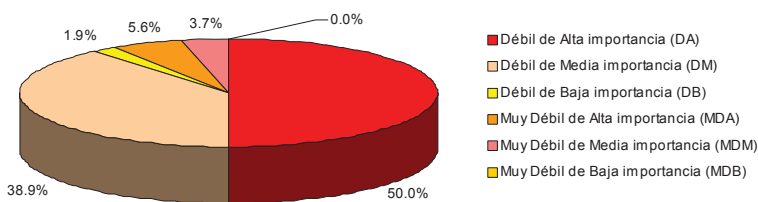
ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Factores del diagnóstico - Valoración e Importancia
Participación del Total de factores evaluados



ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Factores del diagnóstico - Valoración e Importancia
Participación del Total de FORTALEZAS



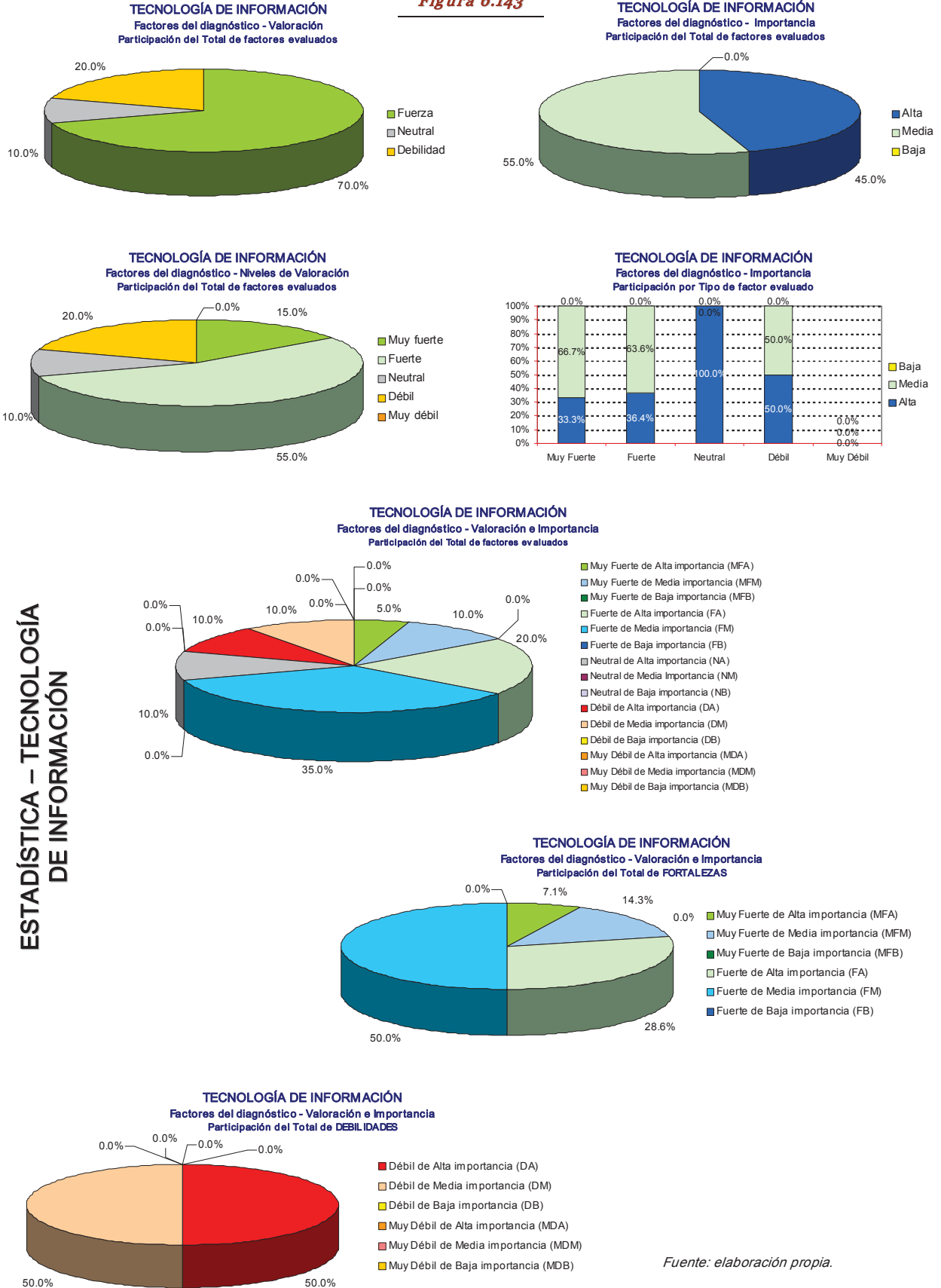
ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Factores del diagnóstico - Valoración e Importancia
Participación del Total de DEBILIDADES



Fuente: elaboración propia.

ESTADÍSTICA – ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

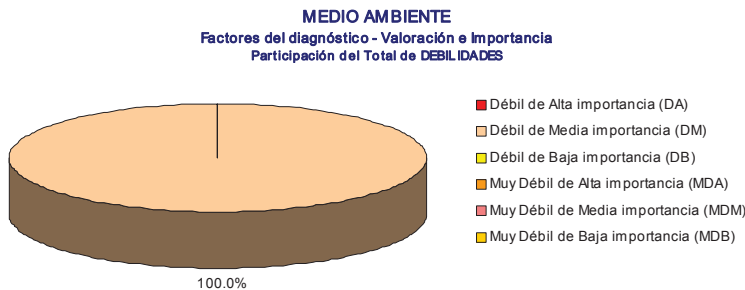
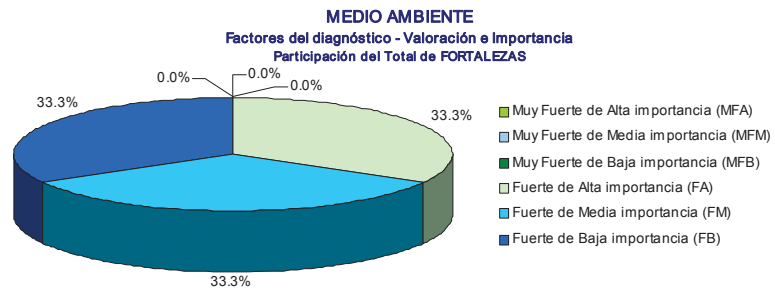
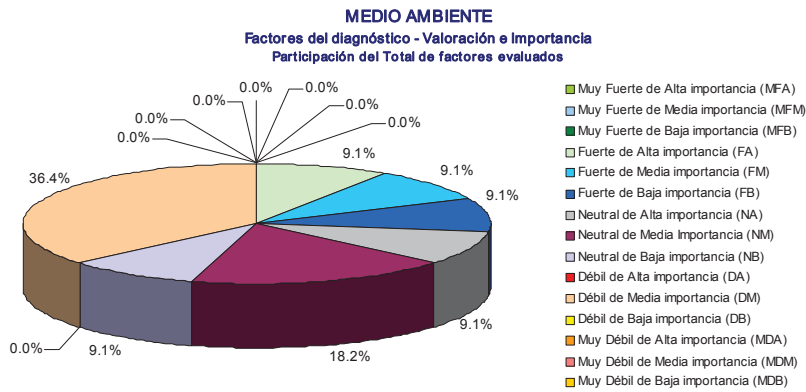
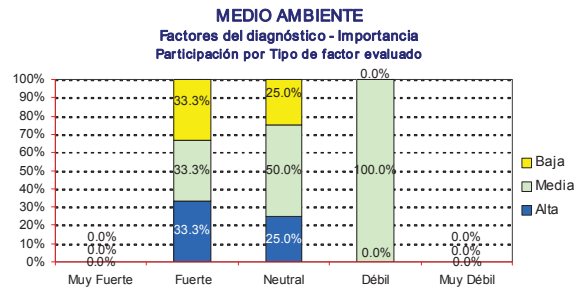
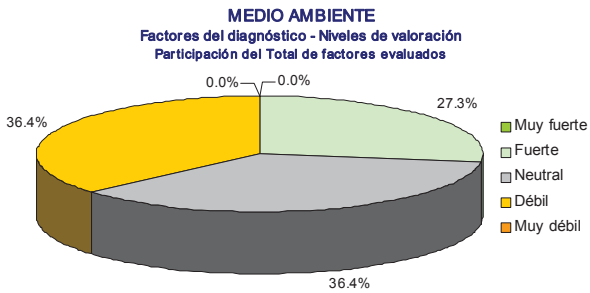
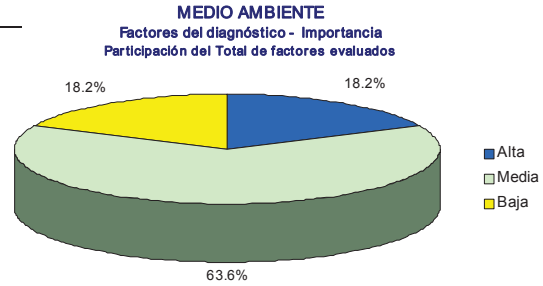
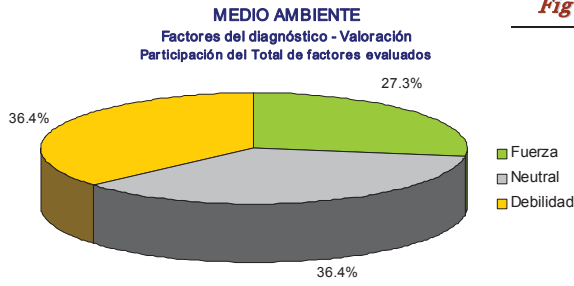
Figura 6.143



ESTADÍSTICA – TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

Fuente: elaboración propia.

Figura 6.144



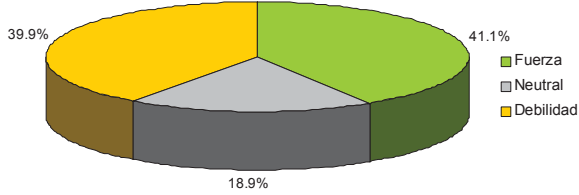
Fuente: elaboración propia.

ESTADÍSTICA – MEDIO AMBIENTE

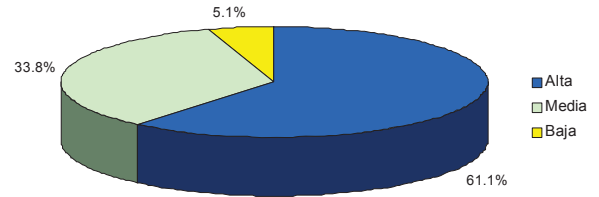


Figura 6.145

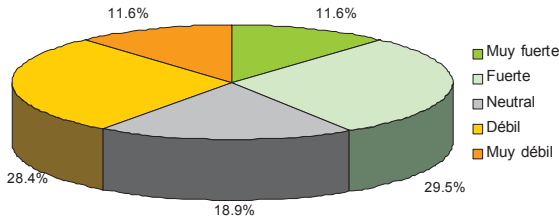
SITUACIÓN GENERAL INTERNA
Factores del diagnóstico - Valoración
Participación del Total de factores evaluados



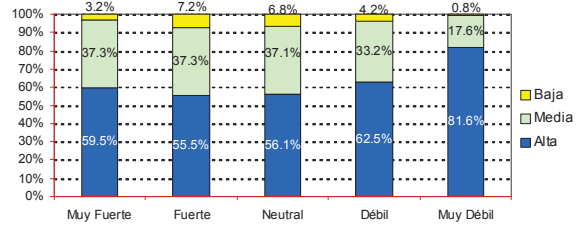
SITUACIÓN GENERAL INTERNA
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación del Total de factores evaluados



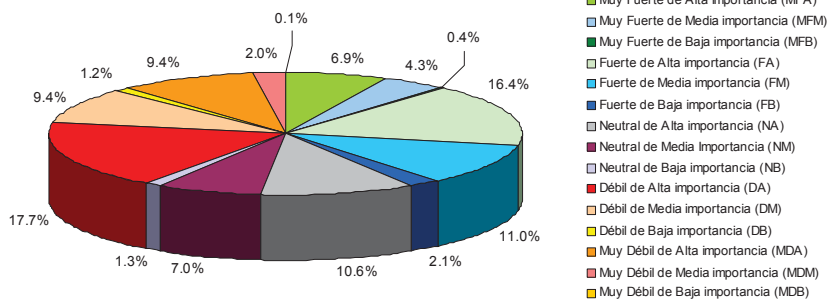
SITUACIÓN GENERAL INTERNA
Factores del diagnóstico - Niveles de Valoración
Participación del Total de factores evaluados



SITUACIÓN GENERAL INTERNA
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación por Tipo de factor evaluado

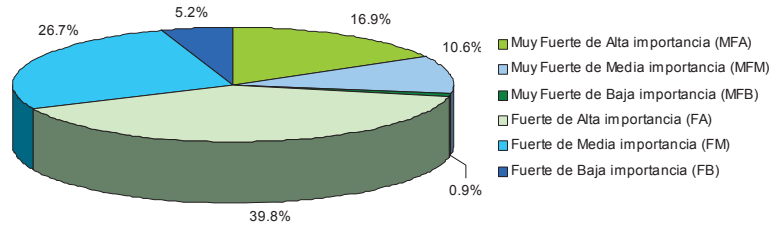


SITUACIÓN GENERAL INTERNA
Factores del diagnóstico - Valoración e Importancia
Participación del Total de factores evaluados

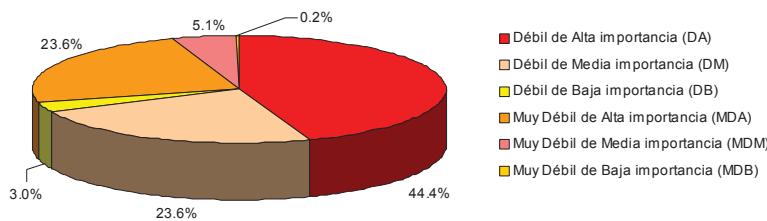


ESTADÍSTICA -
SITUACIÓN GENERAL INTERNA

SITUACIÓN GENERAL INTERNA
Factores del diagnóstico - Valoración e Importancia
Participación del Total de FORTALEZAS



SITUACIÓN GENERAL INTERNA
Factores del diagnóstico - Valoración e Importancia
Participación del Total de DEBILIDADES



Fuente: elaboración propia.



VI.3.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

El diagnóstico externo de la empresa, se encarga de analizar los factores del entorno. El análisis externo estudia aquellos aspectos que se generan fuera de la empresa, no pueden ser controlados por la misma y cuya solución no está en sus manos.

Para fines de esta investigación se considerarán oportunidades y amenazas que conciernen fundamentalmente a la actividad de marketing de la empresa; es decir, se analizarán aquellos aspectos del ambiente de marketing.

Así mismo, los factores que serán considerados, son aquellos que tienen la capacidad de influir potencialmente, positiva o negativamente, en el desempeño de la empresa. La empresa tiene que vigilar las fuerzas clave del *macroentorno* (demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socio-culturales, tecnológicas y del entorno natural-físico) y los actores importantes del *microentorno* (clientes-mercado, competidores, proveedores, distribuidores) que afectan su capacidad de obtener utilidades.

Al proceso de examinar oportunidades y amenazas externas se le llama rastreo ambiental, el cual es la recopilación e interpretación de datos sobre fuerzas, hechos y relaciones en el ambiente externo capaces de afectar el futuro de la empresa o la ejecución del plan de marketing.

Uno de los propósitos principales de la exploración del entorno es distinguir nuevas oportunidades de marketing. Una oportunidad de marketing es un área de necesidad de los compradores en la que una empresa puede tener un desempeño rentable. La probabilidad de éxito de la empresa en el aprovechamiento de oportunidades depende de si sus puntos fuertes en el negocio no sólo coinciden con los requisitos clave para el éxito en el mercado meta, sino también exceden los de sus competidores.

Por otro lado, algunos acontecimientos del entorno representan riesgos o amenazas. Un riesgo o amenaza del entorno es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causará un deterioro en las ventas o en las utilidades.

Una vez que se han identificado las principales oportunidades y amenazas que la empresa enfrenta, es posible caracterizar el atractivo general del negocio. Puede haber cuatro resultados: un *negocio ideal* tiene muchas oportunidades importantes y pocos riesgos importantes; un *negocio especulativo* tiene muchas oportunidades y amenazas importantes; un *negocio maduro* tiene pocas oportunidades y pocos riesgos importantes; un *negocio en problemas* tiene pocas oportunidades y muchos riesgos.

A continuación se identificarán los factores externos más representativos a los que se enfrenta la UEN Capacitación, con base en una orientación de mercado; así mismo, se llevará a cabo la evaluación correspondiente para conocer las oportunidades y amenazas, y su importancia. Para ello, se presentará detalladamente una lista, en la que se reseñan los factores del entorno de marketing (estudio completo). En esta lista, cada factor se calificará con base en dos criterios: ***posición de la empresa ante la existencia del factor e importancia para el desarrollo.***

En cuanto a la posición de la empresa ante la existencia de un determinado factor, cada aspecto será evaluado como un factor muy favorable para la empresa (MF), factor favorable (F), posición indistinta de la empresa ante el factor (PI), factor desfavorable (D) o bien un factor muy desfavorable para la empresa (MD); definiendo así, las oportunidades (MF, F) y amenazas (D, MD) que influyen principalmente en la actividad comercial de la empresa, y los factores indistintos para la empresa (que no representan potencialmente una oportunidad, tampoco un riesgo).

Respecto a la importancia para el desarrollo, cada factor será clasificado con una importancia alta (A), importancia media (M) o bien una importancia baja (B); definiendo así los factores prioritarios para la empresa, que requieren mayor consideración. Cabe mencionar que para las oportunidades, la importancia define el grado de atractivo del factor para la empresa; en el caso de las amenazas o riesgos, la importancia define el grado de gravedad del factor para la empresa.

Al término del análisis, se presentarán las estadísticas derivadas de este diagnóstico externo y la conclusión sobre el atractivo general del negocio.



OPORTUNIDADES Y AMENAZAS UEN CAPACITACIÓN

FACTORES EXTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	POSICIÓN					IMPORTANCIA		
	OPORTUNIDAD		PI	AMENAZA		A	M	B
	MF	F		D	MD			
CLIENTES ACTUALES <small>microentorno</small>								

Se tiene una fuente de información potencial en los clientes actuales de capacitación	←←					←←		
Localidad de los clientes actuales (son nacionales - no internacionales)				←←			←←	
Distribución geográfica de clientes actuales		←←					←←	
Participación de clientes por entidad federativa (concentración)					←←	←←		
Participación de clientes por sector económico (participación)		←←					←←	
Participación de clientes por actividad económica, giro o subsector	←←						←←	
Diversidad de clientes (perfiles de clientes y empresas que se han capacitado)	←←					←←		
Participación de clientes por nivel jerárquico o funcional de los responsables (nivel directivo, nivel operativo)	←←					←←		
Participación de clientes por tamaño de empresa (número de empleados)		←←					←←	
Relación tamaño de clientes pretendidos con tamaño de clientes atendidos	←←					←←		
Relación de las preferencias (necesidades y deseos) de clientes con la oferta de mercado de empresa					←←	←←		
Relación de las preferencias (necesidades y deseos) de clientes con las competencias (potencial) de empresa		←←				←←		
Requerimiento de información de la empresa (interés) por parte de clientes de capacitación		←←				←←		
Requerimiento de productos y/o servicios de capacitación de la empresa (interés) por parte de clientes		←←				←←		
Los clientes solicitan productos de capacitación en otras áreas de especialidad	←←					←←		
Jerarquía de clientes actuales de capacitación (importantes, importancia media o no importantes)		←←					←←	
Grado de satisfacción de clientes actuales (alto)	←←					←←		
Grado de retención de clientes actuales (frecuencia de compra baja)					←←	←←		
Potencial de clientes actuales para generar más negocio (mayores beneficios - oportunidades de negocio)	←←					←←		
Nivel de relación de clientes actuales para con la empresa					←←	←←		
Poder negociador de los clientes actuales				←←			←←	

MERCADO microentorno

FACTORES GENERALES DEL MERCADO DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL								
Condiciones del mercado								
Tamaño del mercado (amplio)	←←						←←	
Crecimiento del mercado (expansión del mercado)	←←						←←	
Mercado potencial (volumen considerable de compradores con interés suficiente por una oferta de mercado)		←←					←←	
Mercado disponible (volumen considerable de compradores con interés, ingresos y acceso a una oferta dada)		←←					←←	
Mercado meta o mercado servido (concentración en todo el mercado disponible y no en ciertos segmentos)					←←		←←	
Mercado penetrado - mercado actual atendido por la empresa (limitado)				←←			←←	
Atractivo estructural del mercado (compradores - mercado de consumidores o usuarios)		←←					←←	
Entorno de apertura de mercados - disposición de nuevos mercados (acceso a mercados)	←←						←←	
Barreras de entrada del mercado (bajas)					←←		←←	
Barreras de salida del mercado (bajas)		←←					←←	
Barreras para la movilidad (medias - ingreso a segmentos de mercado más atractivos)					←←		←←	
Rendimientos bajos y estables en el mercado (por barreras de entrada y salidas bajas)					←←		←←	
Mercado medianamente atractivo a largo plazo en rentabilidad por altura de barreras para ingreso y salida						←←	←←	
Metamercados (conjunto de mercados que interactúan y están vinculados en el proceso de intercambio)	←←						←←	
Diversidad de condiciones que rodean a las transacciones de mercado				←←			←←	
Diversidad de medios atendidos por el mercado (proliferación de nuevos tipos de medios)		←←					←←	
Potencial evolutivo del mercado (etapas desarrollo mercado - surgimiento, crecimiento, madurez, decadencia)		←←					←←	
Restricción del mercado (se exige mayor calidad a proveedores, calidad y rapidez en servicios y al menor costo)		←←					←←	
Cambios en el mercado (hábitos de consumo - compra y demanda de capacitación)					←←		←←	
Nivel de especialización del mercado (medio)		←←					←←	
Poder adquisitivo-poder de compra del mercado atendido (bajo - capacidad, disposición, voluntad y autoridad)					←←		←←	
Nivel de compra (bajo - capacidad media del mercado)				←←			←←	
Imagen de las empresas dedicadas a la misma actividad comercial (capacitación) en el mercado (negativa)					←←		←←	
Potencial de ampliar la participación de la empresa en el mercado	←←						←←	
Oportunidad un crecimiento intensivo (penetración de mercado, creación de mercado, creación de producto)	←←						←←	
Oportunidad de un crecimiento integrado (integración hacia atrás, hacia delante, integración horizontal)				←←			←←	
Oportunidad de la empresa de diversificación (diversificación concéntrica, horizontal, conglomerada)	←←						←←	
Posibilidad de desarrollar negocios en materia de capacitación con amistades bien posicionadas	←←						←←	
Alcance territorial del mercado								
Dispersión - distribución geográfica del mercado (localidades)	←←						←←	
Potencial territorial del mercado (concentración del mercado)		←←					←←	
Cercanía del mercado con la empresa (localización)		←←					←←	
Estructura del mercado interno - localización, alcance y potencialidad (local, regional, nacional)		←←					←←	
Posibilidad de explotar potencialmente el mercado interno	←←						←←	
Estructura del mercado externo - localización, alcance y potencialidad (internacional)		←←					←←	
Posibilidad de explotar potencialmente mercados globales (capacitación en USA para comunidad hispana)	←←						←←	
Mercados meta								
Potencial de mercado para segmentarse (mercados meta)	←←						←←	
Niveles de segmentación del mercado (marketing de segmento, de nichos, local, individual)	←←						←←	
Atractivo estructural de segmentos de mercado - compradores (hay muchos segmentos que atender)	←←						←←	
Fragmentación del mercado masivo en minimercados	←←						←←	
Diversidad del mercado (sectores económicos y actividades productivas de empresas)	←←						←←	
Diversidad de compradores en el mercado (perfiles de compradores de capacitación)	←←						←←	
Posibilidad de adecuar productos de capacitación, precio, plaza y promoción a mercados meta específicos	←←						←←	
Perfil de mercado								
Idiosincrasia de los integrantes del mercado (naturaleza limitante de los compradores de capacitación)					←←		←←	
Necesidades explícitas del mercado en materia de capacitación		←←					←←	
Requerimientos manifiestos o latentes del mercado relacionados con la actividad comercial de la empresa		←←					←←	
Poder negociador de los compradores (mercado de compradores no de vendedores)				←←			←←	

Fuente: elaboración propia.



OPORTUNIDADES Y AMENAZAS UEN CAPACITACIÓN

FACTORES EXTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	POSICIÓN					IMPORTANCIA		
	OPORTUNIDAD		PI	AMENAZA		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Operación de compra como solución extensa de problemas (no como solución limitada, ni reacción rutinaria)		←←				←←		
Organización para la compra (iniciador, influenciador, decisor, usuario, comprador - la compra)		←←				←←		
Cambios en las preferencias del mercado			←←			←←		
Naturaleza del mercado o grupo compradores (de consumo, negocios, global, sin fines lucro o gubernamental)		←←				←←		
Orientación del mercado o grupo compradores (de necesidad, de productos, demográficos o geográficos)		←←				←←		
Actividad que demanda el mercado o grupo compradores		←←				←←		
Modelo de conducta del comprador o usuario (persona demandante de capacitación)			←←			←←		
Factores que influyen en conducta de compra (culturales, sociales, personales, psicológicos)				←←		←←		
Proceso de decisión de compra (quien toma decisión, quien influye, tipos de decisiones y proceso de compra)		←←				←←		
Existencia de múltiples formas de comprar por parte de consumidores o usuarios (compradores)		←←				←←		
Características del mercado de negocios (empresas demandantes de capacitación)		←←				←←		
Conducta del mercado negocios (necesidades, recurso, políticas-procedimientos de compra organizaciones)		←←				←←		
Participantes en el proceso de compra en los negocios			←←			←←		
Factores que influyen comportamiento compra de negocios (entorno, organización, interpersonales, individual)				←←		←←		
Proceso de compras-adquisición del mercado de negocios			←←			←←		
Demanda								
Demanda del mercado (volumen en México, periodo en curso, entorno actual de marketing - ventas industria)	←←					←←		
Mínimo de mercado (límite inferior de demanda de mercado para el entorno de marketing actual - base)		←←				←←		
Potencial de mercado (límite superior de demanda de mercado para el entorno de mkg actual - ventas indust)	←←					←←		
Potencial de mercado por áreas geográficas (territorios para repartir esfuerzo de marketing)	←←					←←		
Sensibilidad de la demanda al marketing general (distancia entre mínimo de mercado y el potencial de mercado)			←←			←←		
Mercado sujeto a expansión (marcada influencia del nivel de gastos en mkg de la industria - efecto en demanda)		←←				←←		
Comportamiento de la demanda del mercado de capacitación (creciente)	←←					←←		
Grado de necesidad o la cuantía de la demanda de productos de capacitación (existencia)		←←				←←		
Volumen, precios y calidades de productos de capacitación que demanda el mercado		←←				←←		
Número suficiente de individuos, empresas u otras entidades económicas demandantes de capacitación		←←				←←		
Amplitud demanda - dispersa en un gran número de empresas o personas (demanda dispersa no concentrada)		←←				←←		
Origen - demanda combinada de productos de capacitación (interna y externa)		←←				←←		
Naturaleza de la demanda a favor de productos de capacitación en el mercado (condiciones propicias)		←←				←←		
Perspectiva de la demanda futura de productos de capacitación en el mercado (pronóstico positivo)		←←				←←		
Sensibilidad de la demanda de la empresa al precio		←←				←←		
No se presenta una reducción del mercado interno (hay más demanda que oferta)	←←					←←		
Estado de la demanda actual de la empresa - periodos recientes (demanda en declive)				←←		←←		
Demanda actual de los productos de capacitación (en área de influencia y dentro de ciertos niveles de precios)			←←			←←		
Posibilidad de ampliar la demanda a favor de los productos de capacitación de la empresa (condiciones)	←←					←←		
Estabilidad de la demanda de la empresa a través del tiempo			←←			←←		
Potencial de ventas (límite ventas -demanda cuando su esfuerzo mkg aumenta en relación con competidores)		←←				←←		
Caracterización de la demanda actual de la empresa por amplitud y origen (concentrada, interna)		←←				←←		
Conocimiento de la oferta de la empresa en el mercado de la capacitación (limitado)				←←		←←		
Interés del mercado por la oferta de la empresa (aceptación)	←←					←←		
MERCADO AMPLIO DE CAPACITACIÓN - SECTOR EMPRESARIAL MEXICANO								
Participación del Sector Empresarial Mexicano								
Distribución de empresas por entidad federativa	←←					←←		
Distribución de empresas por sector económico	←←					←←		
Participación del Sector Manufacturero								
Participación económica del sector manufacturero (Producto Interno Bruto)	←←					←←		
Participación de empresas del sector manufacturero (concentración)		←←				←←		
Participación de empleo del sector manufacturero		←←				←←		
Participación regional por número de empresas en el sector manufacturero	←←					←←		
Participación regional por personal ocupado en el sector manufacturero		←←				←←		
Participación por entidad federativa por número de empresas en el sector manufacturero	←←					←←		
Participación por entidad federativa por personal ocupado en el sector manufacturero		←←				←←		
Diversidad de subsectores económicos en el sector manufacturero	←←					←←		
Participación por subsector económico por número de empresas en el sector manufacturero		←←				←←		
Participación por subsector económico por personal ocupado en el sector manufacturero		←←				←←		
Participación por subsector económico por activos fijos netos en el sector manufacturero			←←					←←
Participación del Sector Comercio								
Participación económica del sector comercio (Producto Interno Bruto)	←←					←←		
Participación de empresas del sector comercio (concentración)	←←					←←		
Participación de empleo del sector comercio		←←				←←		
Participación regional por número de empresas en el sector comercio	←←					←←		
Participación regional por personal ocupado en el sector comercio		←←				←←		
Participación por entidad federativa por número de empresas en el sector comercio	←←					←←		
Participación por entidad federativa por personal ocupado en el sector comercio		←←				←←		
Diversidad de subsectores económicos en el sector comercio		←←				←←		
Participación por subsector económico por número de empresas en el sector comercio		←←				←←		
Participación por subsector económico por personal ocupado en el sector comercio		←←				←←		
Participación por subsector económico por activos fijos netos en el sector comercio			←←					←←
Participación del Sector Servicios								
Participación económica del sector servicios (Producto Interno Bruto)		←←				←←		
Participación de empresas del sector servicios (concentración)		←←				←←		
Participación de empleo del sector servicios		←←				←←		
Participación regional por número de empresas en el sector servicios	←←					←←		
Participación regional por personal ocupado en el sector servicios		←←				←←		
Participación por entidad federativa por número de empresas en el sector servicios	←←					←←		
Participación por entidad federativa por personal ocupado en el sector servicios		←←				←←		
Diversidad de subsectores económicos en el sector servicios	←←					←←		
Participación por subsector económico por número de empresas en el sector servicios		←←				←←		

Fuente: elaboración propia.



OPORTUNIDADES Y AMENAZAS UEN CAPACITACIÓN

FACTORES EXTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	POSICIÓN					IMPORTANCIA		
	OPORTUNIDAD		PI	AMENAZA		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Participación por subsector económico por personal ocupado en el sector servicios		<<				<<		
Participación por subsector económico por activos fijos netos en el sector servicios			<<					<<
Participación en el Distrito Federal (Ubicación del Centro Operativo de la empresa)								
Participación en la economía nacional (Producto Interno Bruto) del Distrito Federal	<<					<<		
Concentración de empresas en el Distrito Federal	<<					<<		
Distribución geográfica de empresas en el Distrito Federal		<<				<<		
Participación de empresas del sector manufacturero en el Distrito Federal		<<					<<	
Participación de empresas del sector comercio en el Distrito Federal	<<					<<		
Participación de empresas del sector servicios en el Distrito Federal		<<						<<
MERCADO OBJETIVO DE CAPACITACIÓN - PYMES MEXICANAS								
Participación de la PyME Mexicana								
Tamaño total mercado objetivo (concentración PyMEs por sector económico, región y entidad federativa)	<<					<<		
Tasa de Crecimiento Anual del mercado objetivo (tasa de creación de PyMEs, generación PyMEs formales)		<<				<<		
Participación de PyMEs en el mercado más amplio - sector empresarial (número de empresas)	<<					<<		
Participación regional del mercado objetivo (número de PyMEs)		<<					<<	
Participación de las PyMEs en la economía nacional (Producto Interno Bruto) - importancia económica		<<				<<		
Participación de las PyMEs en la generación de empleos - importancia social	<<					<<		
Actividad exportadora del mercado objetivo (PyMEs dedicadas)			<<					<<
Participación de las PyMEs en exportaciones (cantidad de exportaciones)			<<					<<
Composición del mercado objetivo por sector económico (participación)	<<					<<		
Nivel de inversión del mercado objetivo				<<			<<	
Amplitud de sectores económicos y subsectores (giros) del mercado objetivo	<<					<<		
Participación de la PyME del Sector Manufacturero								
Participación de la PyME por número de empresas en el sector manufacturero		<<				<<		
Participación de la PyME por personal ocupado en el sector manufacturero		<<				<<		
Participación de la PyME por activos fijos netos en el sector manufacturero			<<					<<
Participación regional de la PyME por número de empresas en el sector manufacturero		<<					<<	
Participación regional de la PyME por personal empleado en el sector manufacturero		<<					<<	
Participación por entidad federativa de la PyME por número de empresas en el sector manufacturero		<<				<<		
Participación por entidad federativa de la PyME por personal ocupado en el sector manufacturero	<<					<<		
Actividad exportadora de la PyME en el sector manufacturero			<<					<<
Participación de la PyME del Sector Comercio								
Participación de la PyME por número de empresas en el sector comercio	<<					<<		
Participación de la PyME por personal ocupado en el sector comercio	<<					<<		
Participación de la PyME por activos fijos netos en el sector comercio			<<					<<
Participación regional de la PyME por número de empresas en el sector comercio		<<					<<	
Participación regional de la PyME por personal empleado en el sector comercio		<<					<<	
Participación por entidad federativa de la PyME por número de empresas en el sector comercio		<<				<<		
Participación por entidad federativa de la PyME por personal ocupado en el sector comercio		<<				<<		
Actividad exportadora de la PyME en el sector comercio			<<					<<
Participación de la PyME del Sector Servicios								
Participación de la PyME por número de empresas en el sector servicios		<<				<<		
Participación de la PyME por personal ocupado en el sector servicios	<<					<<		
Participación de la PyME por activos fijos netos en el sector servicios			<<					<<
Participación regional de la PyME por número de empresas en el sector servicios		<<					<<	
Participación regional de la PyME por personal empleado en el sector servicios		<<					<<	
Participación por entidad federativa de la PyME por número de empresas en el sector servicios		<<				<<		
Participación por entidad federativa de la PyME por personal ocupado en el sector servicios		<<				<<		
Actividad exportadora de la PyME en el sector servicios			<<					<<
Participación en el Distrito Federal (Ubicación del Centro Operativo de la empresa)								
Participación de la PyME por número de empresas en el Distrito Federal	<<					<<		
Participación de la PyME por personal ocupado en el Distrito Federal		<<				<<		
Participación de la PyME por número de empresas en el sector manufacturero en el Distrito Federal	<<					<<		
Participación de la PyME por personal ocupado en el sector manufacturero en el Distrito Federal	<<					<<		
Participación económica (PIB) de la PyME en el sector manufacturero en el Distrito Federal		<<				<<		
Participación de la PyME por número de empresas del sector comercio en el Distrito Federal	<<					<<		
Participación de la PyME por personal ocupado en el sector comercio en el Distrito Federal	<<					<<		
Participación económica (PIB) de la PyME en el sector comercio en el Distrito Federal		<<				<<		
Participación de la PyME por número de empresas del sector servicios en el Distrito Federal	<<					<<		
Participación de la PyME por personal ocupado en el sector servicios en el Distrito Federal		<<				<<		
Participación económica (PIB) de la PyME en el sector servicios en el Distrito Federal		<<				<<		

ANÁLISIS PROFUNDO DEL MERCADO OBJETIVO DE CAPACITACIÓN - PYMES MEXICANAS microentorno

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PYME							
Naturaleza de las PyMEs (la mayoría son empresas familiares y de capital local)			<<				<<
Antecedentes - iniciación de PyMEs como negocios de subsistencia				<<			<<
Nacimiento de la PyME de una ventaja competitiva personal del empresario (diferencial técnico)		<<					<<
Tamaño de empresa (estructura organizacional pequeña y flexible)	<<					<<	
Infraestructura con la que opera la PyME (recursos materiales y sistémicos limitados)			<<				<<
Desarrollo económico y social de las PyMEs en México (limitado)				<<		<<	
Tasa de sobrevivencia de las PyMEs (reducida)				<<		<<	
Tasa de crecimiento de las PyMEs (moderada)			<<			<<	
Periodo de vida de las PyMEs (corto)				<<		<<	
Nivel de rentabilidad de las PyMEs (bajo)				<<		<<	
Nivel de productividad de las PyMEs (bajo)				<<		<<	
Nivel competitivo de las PyMEs (baja competitividad)				<<		<<	
Nivel tecnológico de las PyMEs en México (bajo)				<<			<<

Fuente: elaboración propia.



OPORTUNIDADES Y AMENAZAS UEN CAPACITACIÓN

Table header with columns: FACTORES EXTERNOS DEL DIAGNÓSTICO, POSICIÓN (OPORTUNIDAD, AMENAZA), and IMPORTANCIA (A, M, B).

Table rows for external factors: Capacidad tecnológica en información, Deficiencias en factores de equipo informático, Deficiencias en factores de manejo de paquetería, etc.

FACTORES DE CONDUCTA EN PYME - PROBLEMÁTICA CULTURA ORGANIZACIONAL

Main table rows for organizational culture factors: Nivel de relación de problemas de conducta con problemas operativos de las PyMEs (alto), Forma de pensar y de actuar de los empresarios PyME, etc.

LA CAPACITACIÓN EN LA PYME

Participación de la PyME en capacitación

Table rows for participation in training: Participación porcentual de PyMEs que se capacitan en México (requerimiento de capacitación medio), Plazas (lugares) más demandantes de capacitación, etc.

Áreas de demanda de capacitación en la PyME

Table rows for demand areas: Áreas temáticas más demandadas de capacitación por parte de la PyME en general, Áreas temáticas menos demandadas de capacitación por parte de la PyME en general, etc.

Condiciones para la capacitación en la PyME

Table rows for training conditions: Atención del empresario en lo operativo más que en lo estratégico (dejando de lado la capacitación), Falta de atención por parte de la PyME del capital humano, etc.

Fuente: elaboración propia.



OPORTUNIDADES Y AMENAZAS UEN CAPACITACIÓN

Table with columns: FACTORES EXTERNOS DEL DIAGNÓSTICO, POSICIÓN (OPORTUNIDAD, AMENAZA), IMPORTANCIA (A, M, B). Rows include factors like 'Tiempo asignado en la PyME para capacitación', 'Percepción de la capacitación por parte de la PyME', 'Importancia de la capacitación en la PyME', 'Condiciones actuales de capacitación en la PyME', 'Requerimientos de capacitación en la PyME', and 'Tecnologías de capacitación'.

Fuente: elaboración propia.

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS UEN CAPACITACIÓN**

FACTORES EXTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	POSICIÓN					IMPORTANCIA		
	OPORTUNIDAD		PI	AMENAZA		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Características del Sistema de Aprendizaje y Conocimiento (SAC)		←					←	
Posibilidad de crear vínculos empresa capacitación - Secretaría de Economía - PyMEs	←					←		
Instrumentos de Apoyo para la Capacitación - Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)								
Dirección General de Capacitación - Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo - STPS	←						←	
Programas de Capacitación instrumentados por la Dirección General de Capacitación de la STPS	←					←		
Existencia del PAC (Programa de Apoyo a la Capacitación) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	←						←	
Objetivos y estrategias del PAC (Programa de Apoyo a la Capacitación)	←						←	
Características del PAC (Programa de Apoyo a la Capacitación)	←						←	
Apoyos económicos ofrecidos a la PyME por el PAC (Programa de Apoyo a la Capacitación)	←					←		
Resultados (impacto) del PAC (Programa de Apoyo a la Capacitación)		←					←	
Existencia de los Programas Transversales de capacitación por parte de la STPS		←					←	
Características de los Programas Transversales de capacitación de la STPS		←					←	
Objetivos y estrategias de los Programas Transversales de capacitación		←					←	
Resultados de los Programas Transversales de capacitación			←				←	
Existencia de los Programas Multihabilidades de capacitación por parte de la STPS		←					←	
Características de los Programas Multihabilidades de capacitación de la STPS		←					←	
Objetivos y estrategias de los Programas Multihabilidades de capacitación		←					←	
Resultados de los Programas Multihabilidades de capacitación			←				←	
Existencia del Directorio de Empresas que Ofrecen Capacitación por parte de la STPS	←					←		
Estructura operativa del sistema del Directorio de Empresas que Ofrecen Capacitación de la STPS	←					←		
Procedimientos y requisitos para formar parte del Directorio de Empresas que Ofrecen Capacitación	←					←		
Alcance del Directorio de Empresas que Ofrecen Capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social		←				←		
Existencia del Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) por parte de la STPS		←					←	
Características del Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) de la STPS		←					←	
Objetivos y estrategias del Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) de la STPS		←					←	
Apoyos económicos ofrecidos a la PyME por el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO)		←				←		
La STPS otorga registros con reconocimiento oficial a empresas oferentes de capacitación y asesoría	←					←		
La STPS otorga certificación oficial a instructores y consultores	←					←		
Posibilidad de crear vínculos empresa capacitación - Secretaría del Trabajo y Previsión Social - PyMEs	←					←		
VÍNCULO DE LA ACADEMIA E INVESTIGACIÓN CON LA PYME								
Actividad de vinculación de las instituciones académicas y los centros de investigación con las PyMEs		←				←		
Estructura organizacional para la vinculación en las instituciones de educación superior		←					←	
Alcance de los vínculos con el sector empresarial por parte de las instituciones de educación superior			←			←		
Nivel de comunicación de los programas de vinculación de instituciones educativas y el sector PyME				←		←		
Interés de la PyME en formar vínculos con la academia e investigación				←		←		
Programas universitarios de vinculación con PyMEs (atributos - características y beneficios)		←				←		
Servicios ofrecidos por los programas universitarios de vinculación con PyMEs		←				←		
Programas de capacitación contenidos en los programas universitarios de vinculación con PyMEs		←				←		
Recursos de capacitación (cursos, talleres y diplomados) para PyMEs ofrecidos por universidades		←				←		
Posibilidad de establecer vínculos de negocio empresa capacitación - Academia - PyMEs	←					←		
ORGANISMOS EMPRESARIALES								
Aspectos generales de los Organismos Empresariales								
Importancia de los organismos empresariales en el sector empresarial		←					←	
Influencia de organismos empresariales en la competitividad e integración de empresas, sectores y regiones		←				←		
Orientación de organismos empresariales a satisfacer necesidades de sus afiliados a través de sus servicios		←				←		
Papel de las cámaras empresariales en el desarrollo de las PyMEs		←				←		
Cámaras Empresariales								
Características de las Cámaras Empresariales (naturaleza)			←				←	
Infraestructura de las Cámaras Empresariales	←					←		
Funciones de las Cámaras Empresariales	←					←		
Objetivos y estrategias de las Cámaras Empresariales			←				←	
Servicios ofrecidos por las Cámaras Empresariales	←					←		
Nivel de beneficios ofrecidos por las Cámaras Empresariales a sus afiliados		←				←		
Capacitación ofrecida por las Cámaras Empresariales	←					←		
Diversidad de Cámaras Empresariales	←					←		
Cantidad de Cámaras Empresariales	←					←		
Poder de convocatoria por parte de las Cámaras empresariales	←					←		
Cantidad de afiliados a las Cámaras Empresariales	←					←		
Cobertura territorial de las Cámaras Empresariales	←					←		
Posibilidad de establecer vínculos de negocio con cámaras empresariales (canal)	←					←		
Asociaciones Empresariales								
Características de las Asociaciones Empresariales			←				←	
Funciones de las Asociaciones Empresariales		←				←		
Objetivos y estrategias de las Asociaciones Empresariales			←				←	
Nivel de beneficios ofrecidos por las Asociaciones Empresariales a sus socios	←					←		
Diversidad de Asociaciones Empresariales	←					←		
Cantidad de Asociaciones Empresariales	←					←		
Poder de convocatoria por parte de las Asociaciones empresariales		←				←		
Cantidad de afiliados a las Asociaciones Empresariales		←				←		
Cobertura territorial de las Asociaciones Empresariales	←					←		
Posibilidad de establecer vínculos de negocio con instituciones y asociaciones empresariales (canal)	←					←		
Posibilidad de relacionarse con la Asociación de Consultores (capacitación)		←				←		
FUENTES DE INFORMACIÓN DE PYMES Y PARA PYMES (SISTEMA INFORMACIÓN)								
Factores generales								
Disponibilidad de canales de difusión de información empresarial		←					←	
Calidad de la información empresarial		←					←	
Disponibilidad de medios informativos para PyMEs			←			←		
Disponibilidad de medios informativos de PyMEs	←					←		

Fuente: elaboración propia.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS UEN CAPACITACIÓN

FACTORES EXTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	POSICIÓN					IMPORTANCIA		
	OPORTUNIDAD		PI	AMENAZA		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Acceso a la información empresarial por parte de las PyMEs		←				←		
Acceso a la información de PyMEs	←					←		
Comunicación con las PyMEs respecto a sistemas de información empresarial			←				←	
Infraestructura para la transmisión de información empresarial		←					←	
Disponibilidad de tiempo y otros recursos de las PyMEs para la búsqueda y explotación de información				←		←		
Fuentes de Información Pública - Gobierno								
Existencia del departamento de información de la Secretaría de Economía para la PyME		←					←	
Áreas de información consideradas por la Secretaría de Economía		←					←	
Información sobre capacitación disponible por parte de la Secretaría de Economía	←					←		
Cantidad de sistemas de información empresarial integrados por la Secretaría de Economía		←					←	
Estructura de los sistemas de información empresarial integrados por la Secretaría de Economía		←					←	
Alcance de los sistemas de información empresarial integrados por la Secretaría de Economía		←					←	
Foros y eventos para PyMEs organizados por la Secretaría de Economía		←				←		
Poder de convocatoria de los foros y eventos para PyMEs		←				←		
Áreas de información consideradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social		←					←	
Información sobre capacitación disponible por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social		←				←		
Cantidad de sistemas de información empresarial integrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social		←					←	
Estructura de los sistemas de información empresarial integrados por la STPS		←					←	
Alcance de los sistemas de información empresarial integrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social		←					←	
Disponibilidad para las PyMEs de los sistemas de información empresarial integrados por la STPS		←					←	
Áreas de información consideradas por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI)		←					←	
Información sobre capacitación disponible por parte de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI)		←				←		
Cantidad de sistemas de información empresarial integrados por la CIPI		←					←	
Estructura de los sistemas de información empresarial integrados por la CIPI		←					←	
Alcance de los sistemas de información empresarial integrados por la CIPI		←					←	
Disponibilidad para las PyMEs de los sistemas de información empresarial integrados por la CIPI		←					←	
Áreas de información consideradas por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI)	←						←	
Cantidad de sistemas de información empresarial integrados por el INEGI	←						←	
Estructura de los sistemas de información empresarial integrados por el INEGI	←						←	
Alcance de los sistemas de información empresarial integrados por el INEGI	←						←	
Características y beneficios de otros sistemas de información pública para PyMEs		←					←	
Posibilidad de aprovechar las fuentes de información pública en beneficio de la empresa de capacitación	←					←		
Fuentes de Información Particular								
Diversidad de fuentes de información particulares para PyMEs	←					←		
Cantidad de fuentes de información particulares para PyMEs	←					←		
Accesibilidad a fuentes de información particulares para PyMEs	←					←		
Áreas de especialidad de fuentes de información particulares para PyMEs	←					←		
Cobertura local, regional y nacional de fuentes de información particulares para PyMEs	←					←		
Posibilidad de aprovechar las fuentes de información particular en beneficio de la empresa de capacitación	←					←		

COMPETENCIA microentorno

CONDICIONES DE LA COMPETENCIA								
Intensidad competitiva - cantidad de competidores y características								
Competencia directa (pocos especialistas en el mismo mercado objetivo)		←					←	
Competencia indirecta (muchos competidores que atienden las mismas necesidades del mercado)					←		←	
Competencia de industria (muchas empresas - actividad comercial - misma clase productos mismo mercado)					←		←	
Competencia de marca en el mercado (no es un mercado en el que prevalezcan marcas)			←				←	
Competencia de forma en el mercado (muchas empresas que atienden el mercado de la misma manera)					←		←	
Competencia genérica en el mercado (muchas empresas con el mismo perfil en el mercado)					←		←	
Competidores cercanos (competidores que se parecen a la empresa - mismos clientes y ofertas similares)			←				←	
Competidores potenciales (podrían ofrecer formas nuevas o distintas de satisfacer las mismas necesidades)					←		←	
Competidores fuertes - agresivos (pocos competidores pueden considerarse débiles)					←		←	
Competidores buenos (presencia de competidores con atributos favorables)					←		←	
Oferta competitiva en el mercado (número grande de oferentes de capacitación)					←		←	
Nivel de ofrecimientos rivales reales y potenciales (medio)		←					←	
Nivel de ofrecimientos sustitutos reales y potenciales (alto nivel sustitutos de sus productos de capacitación)					←		←	
Intensidad de competidores actuales (influencia para la empresa)					←		←	
Intensidad de competidores latentes (influencia para la empresa)						←	←	
Impacto de la competencia en el mercado								
Intensidad competitiva en la industria de la capacitación en general - mercado de oferentes			←				←	
Tamaño de la competencia en relación al tamaño del mercado (mucho mercado, pocos competidores)		←					←	
Volumen operativo de la competencia			←				←	
Participación de la competencia en el mercado de la capacitación en general (alta participación de mercado)					←		←	
Crecimiento de competidores en el mercado (tasa de crecimiento de empresas actuales de capacitación)					←		←	
Participación de mente (presencia) en el mercado por parte de la competencia (alta)					←		←	
Participación de corazón (preferencia) en el mercado por parte de la competencia (alta)					←		←	
Nivel de aprovechamiento de la competencia de las oportunidades y condiciones que presenta el mercado					←		←	
Capacidad para influir en el nivel, tiempos y la composición de la demanda (estimulación de la demanda)						←	←	
Prestigio de los principales competidores en el mercado (reputación)					←		←	
Imagen de los principales competidores el mercado (importante)					←		←	
Experiencia de otras empresas en la industria de la capacitación (conocimiento del negocio y del mercado)					←		←	
Presencia de competidores de mayor tamaño (las grandes empresas son los principales competidores)					←		←	
Alcance territorial de la competencia								
Disponición geográfica de los competidores (locales y regionales, nacionales, mínimo internacionales)		←					←	
Localización respecto al área de compra					←		←	
Competencia combinada (poca competencia internacional que establezca nuevo parámetros de competencia)		←					←	
Cantidad de empresas de capacitación en general en México					←		←	

Fuente: elaboración propia.

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS UEN CAPACITACIÓN**

FACTORES EXTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	POSICIÓN					IMPORTANCIA		
	OPORTUNIDAD		PI	AMENAZA		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Cantidad de empresas de capacitación en general ubicadas en centro operativo de la empresa (Distrito Federal)				«		«		
Distribución geográfica de las empresas oferentes de capacitación en general en México (cantidad empresas)				«		«		
Participación de empresas oferentes de capacitación por área temática y tipo de capacitación en México				«		«		
Distribución geográfica de la oferta de capacitación (recursos de capacitación) en México				«		«		
Participación de la oferta de capacitación por tipo de capacitación (recursos) en México				«		«		
Participación de la oferta de capacitación por tipo de capacitación (recursos) en el Distrito Federal				«		«		
Participación de la oferta de capacitación por tipo de capacitación (recursos) en el Estado de México			«			«		
Participación de la oferta de capacitación por tipo de capacitación (recursos) en el Estado de México			«			«		
Participación de la oferta de capacitación por área temática y tipo de capacitación (recursos) en México				«		«		
Participación de la oferta de capacitación por área temática y temas específicos en México				«		«		
Posibilidad de asociación con competidores (nacionales e internacionales)	«					«		
Alternativas de capacitación de la competencia								
Diversidad de productos de capacitación en general (cobertura de formas - alternativas)				«			«	
Intensidad competitiva en materia de capacitación presencial (alta - foros abiertos y cerrados)				«		«		
Intensidad competitiva en materia de capacitación autodidacta (media - productos)		«				«		
Calidad de la oferta en las empresas de capacitación a distancia (baja calidad - primera generación e-learning)		«				«		
Intensidad competitiva en materia de capacitación a distancia (poca oferta e-learning)		«				«		
Áreas temáticas consideradas por empresas capacitadoras en general (cobertura temática)				«		«		
Tendencia en empresas de capacitación a especializarse en temas específicos de determinada área funcional			«				«	
Áreas temáticas más ofertadas por la competencia (misma categoría de temas ofertados por empresa)				«		«		
La empresa capacita en temas que pueden ser atendidos por muchas empresas de capacitación				«		«		
Perfiles de cliente (niveles jerárquicos) atendidos por las empresas de capacitación en general (similar)				«		«		
Oferta de capacitación por área funcional de empresa (temas específicos por actividad o función - similar)				«		«		
Atractivo del mercado de acuerdo con la competencia								
Equilibrio competitivo inestable				«		«		
Alta posibilidad de ingreso de nuevos competidores (barreras de entrada del mercado bajas)					«	«		
Facilidad en la salida de empresas en la industria de la capacitación (barreras de salida del mercado bajas)	«						«	
Amenaza de rivalidad intensa en el mercado (competidores numerosos, fuertes y agresivos en industria)				«		«		
Medio medianoamente atractivo a largo plazo en rentabilidad por altura de barreras para ingreso y salida			«			«		
Rendimientos bajos y estables en el mercado (por barreras de entrada y salidas bajas)				«		«		
Facilidad que competidores ingresen a segmentos de mercado más atractivos (barreras de movilidad media)				«		«		
No se identifica amenaza de movilidad de competidores potenciales	«	«				«		
Se presenta amenaza de productos sustitutos (se presentan sustitutos reales o potenciales del producto)				«			«	
Se presenta amenaza de ofertas similares en el mercado de los productos capacitación que ofrece la empresa				«		«		
Guerras de precios en el mercado (niveles medios de competencia por precio - rangos moderados de precios)			«			«		
Ausencia de batallas publicitarias en el mercado			«			«		
Costo de competir en el mercado (medio)				«		«		
La industria de la capacitación no presenta potencialmente competencia desleal (informal e ilegal)		«					«	
Posibilidad de hacer alianzas estratégicas con competidores	«					«		
Diferenciadores competitivos								
Modelos de negocio de la competencia de capacitación (atributos - características y beneficios)			«				«	
Desarrollo y comunicación de estrategias de posicionamiento por parte de la competencia				«			«	
Posicionamiento de competidores atendiendo al mercado amplio (si líderes atendiendo sector empresarial)				«			«	
Propuestas de valor enfocada hacia el mercado encontradas en la competencia (no claras ni contundentes)		«					«	
Valores agregados difíciles de igualar por parte de la competencia (ventajas competitivas)			«				«	
Grado de diferenciación competitiva de ofertas de capacitación en general (pocos elementos diferenciales)		«					«	
Respaldo oficial (validez o certificación STPS) de la oferta de capacitación de la competencia en el mercado				«			«	
Certificación del personal capacitador de las empresas capacitadoras (Norma técnica - CONOCER)				«			«	
Infraestructura operativa y de comercialización y ventas de las competencias de capacitación				«			«	
Sistemas de comercialización en cuanto a política de ventas				«			«	
Capacidad instalada y utilizada en materia de capacitación por parte de la competencia				«			«	
Capacidad técnica y administrativa				«			«	
Nivel de profesionalismo de la competencia para atender al cliente				«			«	
Proceso de seguimiento a promesa de compra y cierre venta (transformación de prospecto de cliente a cliente)				«			«	
Servicio a cliente por parte de la competencia			«				«	
Tiempo de respuesta a peticiones del cliente (solicitud de información - asistencia)		«					«	
Proceso de preparación del cliente por parte de la competencia (conciencia, comprensión, convicción, pedido)				«			«	
ORIENTACIÓN A MERCADOS META								
Mercados meta atendidos por la competencia								
Nivel de segmentación de mercado que opera la competencia (solo por áreas funcionales de empresa cliente)		«					«	
Atención de segmentos de mercado por parte de la competencia (no enfoque en mercados meta)		«					«	
Oferta de mercado segmentada por tamaño de empresa (baja segmentación en competencia)		«					«	
Oferta de mercado segmentada por sector de empresa (baja segmentación en competencia)		«					«	
Oferta de mercado segmentada por giro comercial (baja segmentación en competencia)		«					«	
Posicionamiento de oferta de competencia en función de mercados meta (no atienden mercados específicos)		«					«	
Competencia especializada en capacitación de PyMEs								
Oferta oligopólica en el mercado (número reducido de oferentes de capacitación especializada en PyMEs)		«					«	
Intensidad de la rivalidad en el segmento de mercado (PyME) - intensidad competitiva en capacitación (baja)		«					«	
Tamaño de la competencia en relación al tamaño del mercado PyME (mucho mercado, pocos competidores)	«						«	
Participación de la competencia en el mercado de la capacitación a PyMEs (participación de mercado)		«					«	
Competencia interna de capacitación a PyMEs (pocos oferentes externos)		«					«	
Grado de diferenciación competitiva de ofertas de capacitación orientada a PyMEs (no existe diferenciación)	«						«	
Promoción y distribución de la competencia no dirigida y adaptada a necesidades del mercado PyME		«					«	
Posicionamiento de competidores atendiendo al mercado objetivo (no líderes atendiendo a PyMEs)		«					«	
Interés creciente de empresas de capacitación en general en atender el mercado de capacitación a PyMEs				«			«	
Competidores fuertes y agresivos orientados totalmente a atender a las PyMEs (reducido)		«					«	
No se identifica una amenaza seria de competidores potenciales atendiendo a PyMEs		«					«	

Fuente: elaboración propia.



OPORTUNIDADES Y AMENAZAS UEN CAPACITACIÓN

Table with columns: FACTORES EXTERNOS DEL DIAGNÓSTICO, POSICIÓN (OPORTUNIDAD, AMENAZA), IMPORTANCIA (A, M, B)

MEZCLA DE MARKETING DE LA COMPETENCIA

Table with 10 rows under 'Elemento Producto de la Competencia' with various marketing factors and their positions.

Elemento Precio de la Competencia

Table with 10 rows under 'Elemento Precio de la Competencia' with pricing factors and their positions.

Elemento Plaza de la Competencia

Table with 10 rows under 'Elemento Plaza de la Competencia' with distribution and location factors.

Elemento Promoción de la Competencia

Table with 10 rows under 'Elemento Promoción de la Competencia' with promotional factors.

PROVEEDORES E INTERMEDIARIOS microentorno

Table with 7 rows under 'PROVEEDORES E INTERMEDIARIOS microentorno' with supplier factors.

Fuente: elaboración propia.



OPORTUNIDADES Y AMENAZAS UEN CAPACITACIÓN

FACTORES EXTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	POSICIÓN					IMPORTANCIA		
	OPORTUNIDAD		PI	AMENAZA		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Entrada de nuevos proveedores		«				«		
Impacto de los proveedores en la competitividad de la empresa (alto)				«		«		
Grado de influencia de proveedores actuales en la actividad comercial de la empresa - economía (medio)		«				«		
Calidad de los proveedores actuales de la empresa (satisfacción en tiempo y en calidad la empresa)		«				«		
Signos de mejoramiento de los servicios de los proveedores actuales de la empresa		«					«	
Precios de los proveedores actuales de la empresa (moderados)			«			«		
Nivel de beneficios otorgados por proveedores actuales (altos)			«			«		
Poder negociador de los proveedores (amenaza - pueden subir los precios o reducir cantidad que abastecen)				«			«	
Posibilidad de hacer alianzas estratégicas con proveedores		«				«		
Mercado de intermediarios	«					«		
Diversidad de canales de distribución		«				«		
Potencial de crecimiento de canales comerciales		«				«		
Posibilidad de hacer alianzas estratégicas con intermediarios	«					«		
Sistemas de marketing existentes para llegar al mercado objetivo		«				«		

ENTORNO POLÍTICO - LEGAL (ÁMBITO GUBERNAMENTAL) macroentorno

FACTORES GENERALES								
Influencia de los acontecimientos políticos y legales en la operación de la empresa (estrategias y tácticas)		«						«
Influencia de los acontecimientos políticos y legales en las decisiones de marketing de la empresa		«					«	
Influencia dependencias de gobierno y grupos de presión en organizaciones e individuos (sector empresarial)			«					«
Crecimiento de grupos de interés público - diversos grupos de interés especial en ámbito empresarial			«				«	
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA								
Política laboral que influye en la operación de la empresa		«					«	
Política industrial que influye en la operación de la empresa		«					«	
Política educativa que influye en la operación de la empresa		«					«	
Política energética que influye en la operación de la empresa			«					«
Política económica que influye en la operación de la empresa				«			«	
Política de desarrollo social que influye en la operación de la empresa			«				«	
Política fiscal nacional (actual estructura fiscal nacional - clase y tasas de impuestos, estímulos fiscales)		«					«	
Política externa (fomento de México en el extranjero - acuerdos y tratados internacionales)				«				«
Política de gasto público - asignación de recursos que estimulen o desalienten la compra del producto			«					«
Reformas estructurales (en materia fiscal, laboral, educativa, energética)		«					«	
Corrupción administrativa de funcionarios del sector público					«			«
Burocratización y complicada estructura gubernamental.					«			«
Abuso de autoridad e incredulidad en la administración pública					«			«
Programas públicos de desarrollo poco eficientes y efectivos			«				«	
Mercados gubernamentales		«					«	
Actividad política del país - certidumbre o incertidumbre política interna (conflictos políticos)			«					«
Disposiciones gubernamentales en el área de incumbencia de la empresa	«						«	
ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS								
Normatividad y regulación (que determinan la apertura y operación de las empresas)				«			«	
Normatividad incompatible con mercados abiertos				«			«	
Procesos de desreglamentación ineficientes e incompletos				«				«
Influencia de múltiples leyes que regulan las prácticas de negocios			«				«	
Legislación laboral		«					«	
Legislación comercial (prácticas relacionadas con los sistemas comerciales - obligaciones y derechos)		«					«	
Legislación contractual (contratación de empleados)		«					«	
Fomento o restricciones a las actividades industriales			«				«	
Incertidumbre jurídica				«				«
INFRAESTRUCTURA								
Inapropiada infraestructura técnico - productiva en el país				«			«	
Carencia de recursos tecnológicos en México			«				«	
Servicios públicos no competitivos en calidad, precio e infraestructura				«			«	
Limitado acceso servicios ambientales			«					«
INSTRUMENTOS DE DESARROLLO DEL SECTOR EMPRESARIAL								
Bases para el Desarrollo Empresarial por parte del gobierno (políticas - programa nacional)		«					«	
Políticas para el desarrollo del mercado interno		«					«	
Programas públicos de desarrollo y fortalecimiento empresarial (instrumentos de apoyo)	«						«	
Fondos de Apoyo Empresarial por parte del gobierno federal y estatal		«					«	
Apoyos e incentivos para el sector empresarial y en particular para la micro, pequeña y mediana empresa		«					«	
Programas de capacitación (a nivel empresarial)		«					«	

ENTORNO SOCIOCULTURAL macroentorno

Influencia de aspectos sociales, culturales y religiosos en la toma de decisiones de marketing de la empresa		«					«	
Influencia de aspectos sociales, culturales y religiosos en la operación de la empresa		«						«
Idiosincrasia del Mexicano (creencias, valores, normas, etc.)				«			«	
Presencia de diferentes subculturas dentro de la sociedad (necesidades expresas y particulares)		«					«	
Conflictos étnicos y religiosos en ciertas regiones			«					«
Alta persistencia de valores culturales centrales (influencia en la actividad comercial de la empresa)		«					«	
Cambios en los valores culturales secundarios al paso del tiempo			«					«
Demanda de participación en las decisiones por parte de los actores económicos (gobierno, clientes, etc.)			«					«
Individualismo social (independencia del hombre en sus relaciones laborales, personales y hábitos consumo)				«			«	
Nivel sociocultural de la población objetivo (sector empresarial)				«			«	
Inseguridad social				«			«	
Acceso a la información (por parte de la población objetivo)	«			«			«	
Mercados laborales (oferta y demanda laboral)		«					«	

Fuente: elaboración propia.



OPORTUNIDADES Y AMENAZAS UEN CAPACITACIÓN

FACTORES EXTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	POSICIÓN					IMPORTANCIA		
	OPORTUNIDAD		PI	AMENAZA		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Nivel de demanda laboral (relacionada con la actividad comercial de la empresa)		◀◀					◀◀	
Disponibilidad de fuerza de trabajo (localización)		◀◀					◀◀	
Condiciones sociales de desarrollo (empleo y salarios)			◀◀				◀◀	
Condiciones sociales para innovar, desarrollar y emprender				◀◀			◀◀	
Disponibilidad de oficios tradicionales en el mercado laboral			◀◀					◀◀
Disponibilidad de habilidades y conocimientos especiales en el mercado laboral		◀◀					◀◀	
Diseminación de los estilos de vida globales			◀◀					◀◀
Perspectivas sobre uno mismo (cautela en la forma en que gasta el dinero y busca más valor al hacer compras)		◀◀					◀◀	
Perspectivas sobre otros (sociedad preocupada por otros de su misma especie evitando extraños)		◀◀					◀◀	
Perspectivas sobre organizaciones (baja general en lealtad hacia las organizaciones - comprador y empleado)				◀◀			◀◀	
Perspectivas sobre la sociedad (preservadora, de acción, oportunista, transformador, buscador o evasor)			◀◀					◀◀
Perspectivas sobre la naturaleza (tendencia a tener más conciencia por la naturaleza)			◀◀				◀◀	
Tendencia cultural a seguir prácticas antiguas que sirvan de apoyo a estilos de vida				◀◀				◀◀
Tendencia cultural a procurar el deseo de vivir más y disfrutar más tiempo de la vida			◀◀					◀◀
Tendencia cultural a pertenecer a grupos (agrupaciones sociales - comerciales, trabajadores, políticas, etc.)		◀◀					◀◀	
Tendencia cultural a tener un estilo de vida más sencillo (menos tensiones - retorno a valores primarios)			◀◀					◀◀
Tendencia cultural a evitar exponerse en el exterior (procurar mantenerse en casa, empresas, etc.)				◀◀				◀◀
Tendencia cultural a procurar por la apariencia e imagen externa			◀◀					◀◀
Tendencia cultural a desarrollar el individualismo propio con posesiones y experiencias		◀◀					◀◀	
Tendencia cultural a encontrar escapes emocionales para compensar rutina diaria		◀◀						◀◀
Tendencia cultural a tomar en cuenta el género femenino		◀◀						◀◀
Tendencia cultural de derrumbe de imagen (idea de que si es grande es malo - contra la grandilocuencia)		◀◀						◀◀
Tendencia cultural de intolerancia frente productos de mala calidad y servicios deficientes (comprador vigilante)		◀◀					◀◀	
Tendencia cultural de búsqueda del placer (como rebeldía contra el autocontrol y la privación)			◀◀					◀◀
Tendencia cultural de procurar por la sociedad (más responsable respecto educación, ética y medio ambiente)		◀◀						◀◀
Tendencia cultural de intolerancia frente productos de mala calidad y servicios deficientes (comprador vigilante)		◀◀					◀◀	
Globalización de los mercados con posibilidades de acceso a nuevos mercados (apertura gradual)		◀◀					◀◀	
Globalización de los mercados con posibilidades de nuevos competidores en los mercados actuales				◀◀				◀◀

ENTORNO NATURAL - FÍSICO (ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL) macroentorno

Influencia de condiciones ambientales en la actividad de la empresa			◀◀					◀◀
Impacto ambiental de la industria a la que pertenece la empresa			◀◀					◀◀
Condiciones sanitarias y climáticas acorde con la actividad de la empresa		◀◀						◀◀
Tendencias de protección ambiental - conservación (influencia en la actividad de la empresa)			◀◀					◀◀
Tendencia de procuración del desarrollo sustentable (influencia en la actividad de la empresa)			◀◀					◀◀
Tendencia de escasez de materias primas - recursos naturales (influencia en la actividad de la empresa)			◀◀					◀◀
Tendencia de aumento de costos de la energía (influencia en la actividad de la empresa)			◀◀					◀◀
Tendencia de aumento en los niveles de contaminación (influencia en la actividad de la empresa)			◀◀					◀◀
Tendencia de cambio del papel de gobiernos en protección ambiental (influencia en la actividad de la empresa)			◀◀					◀◀
Régimen legal en material ambiental (regulaciones ambientales y ecológicas)			◀◀					◀◀

ENTORNO MACROECONÓMICO Y FINANCIERO macroentorno

ENTORNO NACIONAL								
Factores generales								
Situación económica del país (economía nacional)			◀◀				◀◀	
Sistema económico (evolución estructural y coyuntural)			◀◀					◀◀
Dependencia estrecha del sector empresarial en la economía nacional				◀◀			◀◀	
Niveles de ahorro y deuda en México				◀◀				◀◀
Poder de compra con que cuenta la economía				◀◀				◀◀
Tipo de estructura industrial (economía que se está industrializando)		◀◀						◀◀
Nivel y distribución del ingreso en la economía nacional (ingresos bajos, medios y altos)				◀◀				◀◀
Nivel de confianza en la economía mexicana			◀◀					◀◀
Duda exterior del país			◀◀					◀◀
Uso cada vez más común del trueque y comercio a cambio para apoyar las transacciones		◀◀						◀◀
Panorama de negocio en México				◀◀			◀◀	
Macroeconomía								
Producto Interno Bruto participación por Entidad Federativa (PIB histórico)		◀◀					◀◀	
Producto Interno Bruto participación por Sector Económico (PIB histórico)			◀◀				◀◀	
Producto Interno Bruto participación por Tamaño de Empresa (PIB histórico)		◀◀					◀◀	
Tasa de Crecimiento del PIB Nacional (comportamiento datos históricos)		◀◀					◀◀	
Tasa de Crecimiento del PIB Regional (comportamiento datos históricos)		◀◀					◀◀	
Tasa de Crecimiento del PIB Sector Económico (comportamiento datos históricos)			◀◀				◀◀	
Inflación (vulnerabilidad inflacionaria)				◀◀				◀◀
Los Tipo de Cambio y las divisas			◀◀					◀◀
Condiciones de estabilidad macroeconómica		◀◀					◀◀	
Condiciones de crecimiento macroeconómico elevado y sostenido (ritmo intermitente)				◀◀				◀◀
Inadecuada articulación del sistema económico (favorece prioritariamente a grandes empresas)				◀◀			◀◀	
Sistema financiero								
Estabilidad financiera en el país		◀◀						◀◀
Rapidez en transacciones financieras		◀◀						◀◀
Tasas de interés (financiamiento e inversión - indicador CETES instrumento del mercado de dinero)		◀◀						◀◀
Deficiencia en las políticas crediticias				◀◀				◀◀
Prácticas financieras oligopólicas y especulativas				◀◀				◀◀
Mecanismos de inversión (características)		◀◀						◀◀
Accesibilidad al crédito (acceso al financiamiento)				◀◀				◀◀
Fuentes y sistemas de financiamiento		◀◀						◀◀

Fuente: elaboración propia.



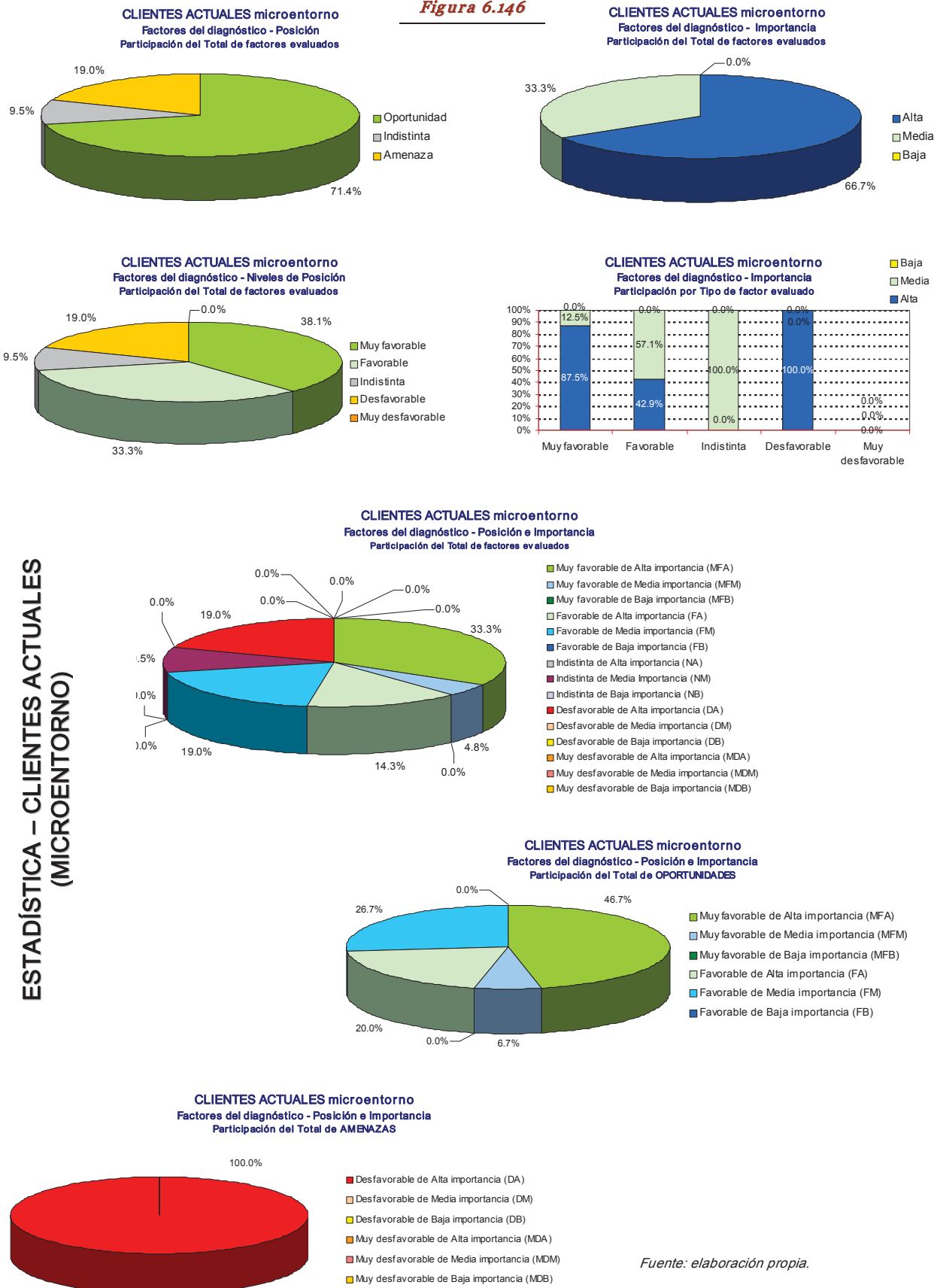
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS UEN CAPACITACIÓN

FACTORES EXTERNOS DEL DIAGNÓSTICO	POSICIÓN					IMPORTANCIA		
	OPORTUNIDAD		PI	AMENAZA		A	M	B
	MF	F		D	MD			
Diversidad en las líneas de crédito (adecuación del financiamiento)		◀◀				◀◀		
Condiciones de financiamiento a empresas (condiciones y requerimientos)				◀◀		◀◀		
Situación del Mercado de Valores (mercados de dinero y mercados de capitales)		◀◀				◀◀		
Perspectiva macroeconómica y financiera (condiciones futuras)								
Perspectiva macroeconómica y financiera general (ámbito de negocios)		◀◀				◀◀		
Crecimiento esperado del Producto Interno Bruto (PIB) Nacional		◀◀				◀◀		
Inflación esperada (no presiones inflacionarias)		◀◀				◀◀		
Tipo de Cambio esperado			◀◀					◀◀
Tasas de Interés esperadas			◀◀			◀◀	◀◀	
Estabilidad macroeconómica esperada		◀◀				◀◀		
ENTORNO INTERNACIONAL								
Perspectiva de la economía mundial (desaceleración de la economía mundial)			◀◀					◀◀
Dependencia de la economía nacional con la economía de otros países (Estados Unidos de Norteamérica)				◀◀				◀◀
Creciente poder económico de varios países asiáticos en los mercados mundiales			◀◀				◀◀	
Bloques comerciales (acuerdos y tratados)			◀◀					◀◀
Impacto de la globalización en las actividades económicas de los países		◀◀				◀◀		
ENTORNO DEMOGRÁFICO macroentorno								
Crecimiento nacional y mundial de la población			◀◀					◀◀
Crecimiento nacional y mundial de la población que conforma el sector empresarial		◀◀				◀◀		
Estructura de edades de la población (cambios en la mezcla de edades)		◀◀						◀◀
Mercados étnicos (composición étnica)			◀◀			◀◀		
Grupos (niveles) de educación		◀◀				◀◀		
Conformación de los hogares (surgimiento de familias no tradicionales)			◀◀					◀◀
Desplazamientos geográficos de la población			◀◀					◀◀
Desplazamientos de un mercado de masas (marketing de masas) a micromercados (micromarketing)		◀◀				◀◀		
ENTORNO TECNOLÓGICO macroentorno								
Avances tecnológicos en el área de incumbencia de la empresa (desarrollo tecnológico presente en el entorno)		◀◀						◀◀
Requisitos tecnológicos (en la industria en la que participa la empresa)		◀◀				◀◀		
Presencia de innovaciones tecnológicas que pueden ser aprovechadas por empresa (Ej. e-learning)	◀◀					◀◀		
Surgimiento de nuevos productos que pueden ser copiados, adaptados y mejorados por la empresa		◀◀				◀◀		
Oportunidad de mejorar productos y procesos con tecnología disponible		◀◀				◀◀		
Condiciones del entorno para desarrollar propias innovaciones tecnológicas por parte de la empresa		◀◀					◀◀	
Grado de influencia de la tecnología en el desempeño de la empresa (dependencia económica)		◀◀					◀◀	
Ritmo acelerado de los cambios tecnológicos		◀◀					◀◀	
Variaciones en los presupuestos de investigación y desarrollo en el país			◀◀					◀◀
Creciente regulación gubernamental propiciada por los cambios tecnológicos.			◀◀					◀◀
Programas de innovación tecnológica por dependencias de gobierno e iniciativa privada			◀◀					◀◀

Fuente: elaboración propia.



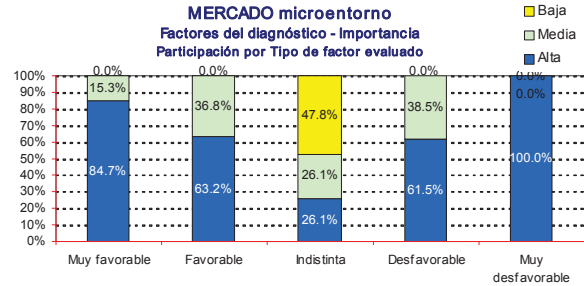
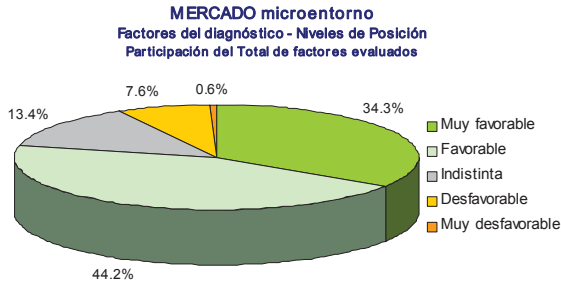
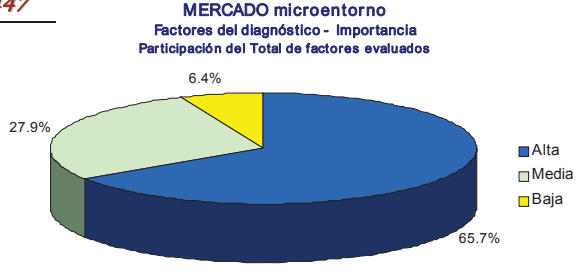
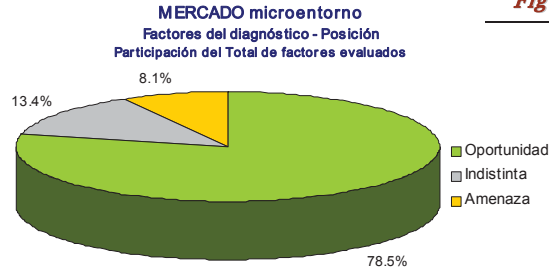
Figura 6.146



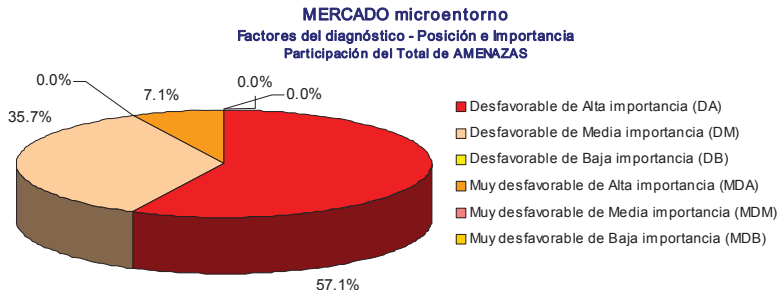
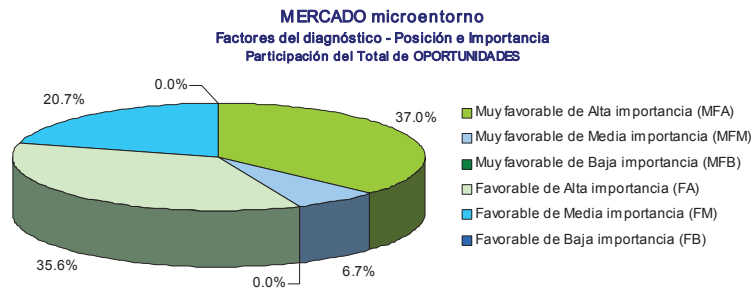
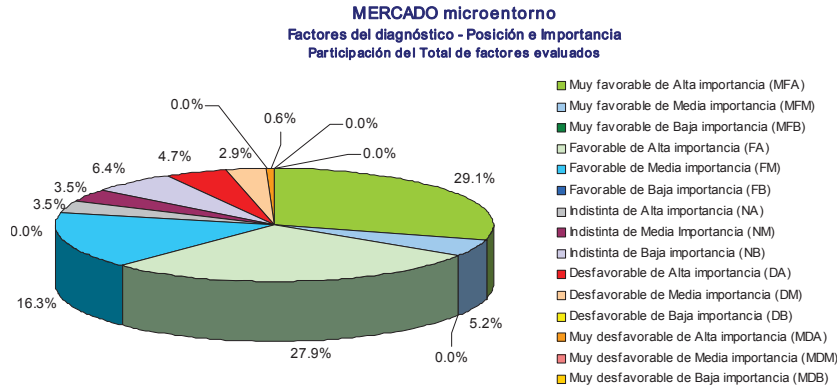
ESTADÍSTICA – CLIENTES ACTUALES (MICROENTORNO)

Fuente: elaboración propia.

Figura 6.147

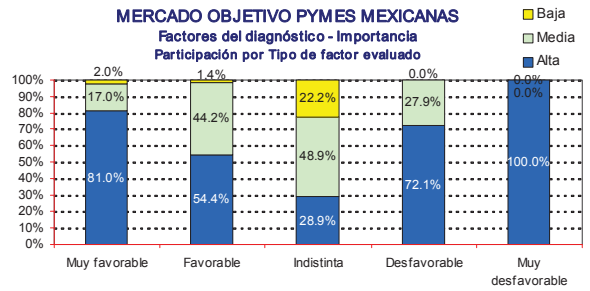
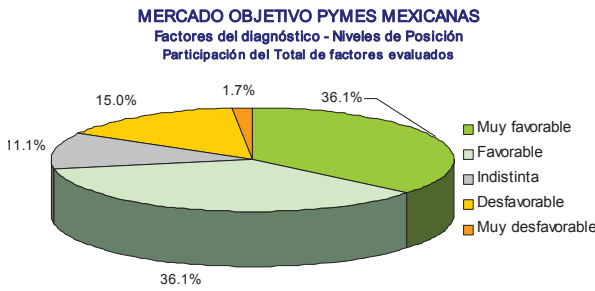
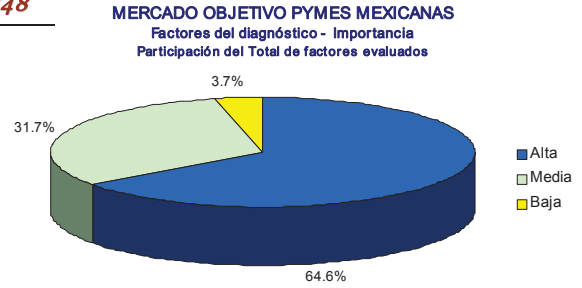
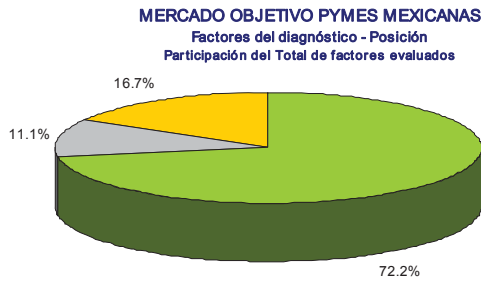


ESTADÍSTICA – MERCADO (MICROENTORNO)

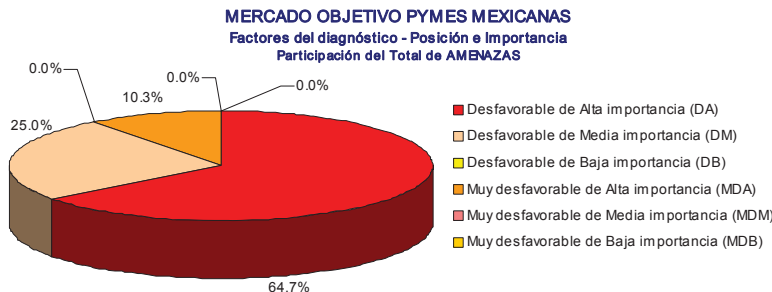
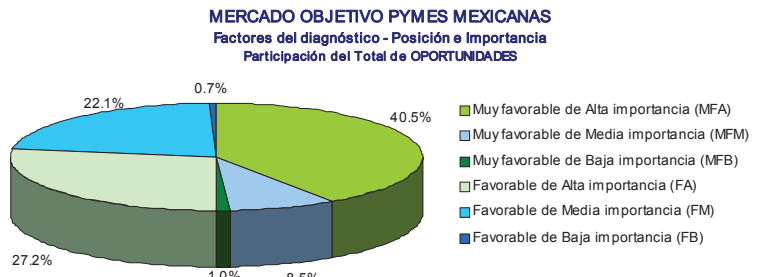
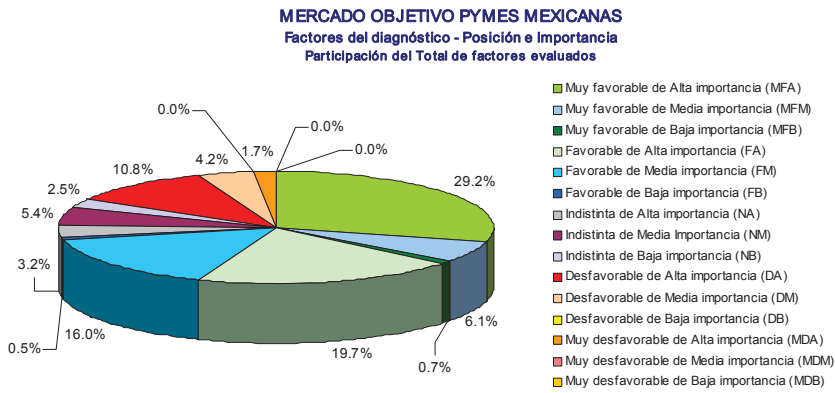


Fuente: elaboración propia.

Figura 6.148



ESTADÍSTICA – MERCADO OBJETIVO PYMES MEXICANAS

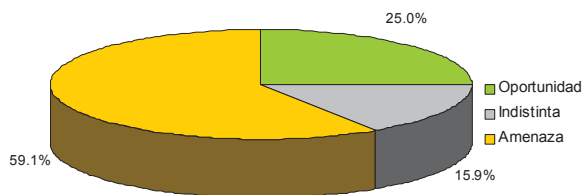


Fuente: elaboración propia.

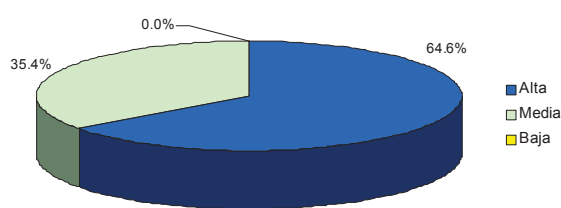


Figura 6.149

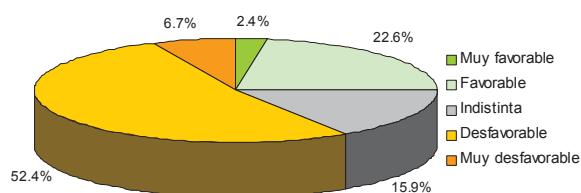
COMPETENCIA microentorno
Factores del diagnóstico - Posición
Participación del Total de factores evaluados



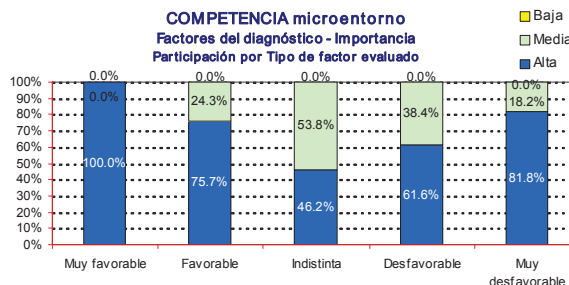
COMPETENCIA microentorno
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación del Total de factores evaluados



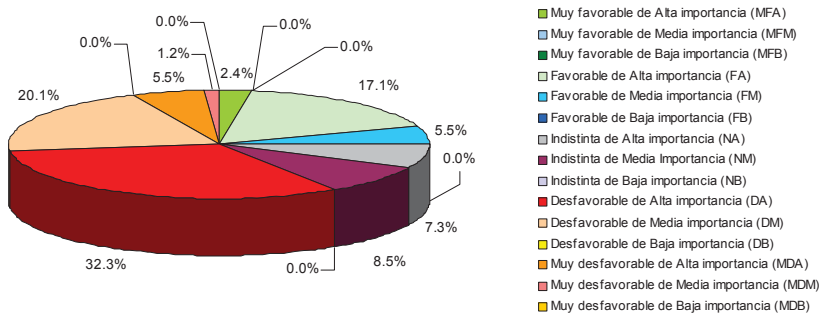
COMPETENCIA microentorno
Factores del diagnóstico - Niveles de Posición
Participación del Total de factores evaluados



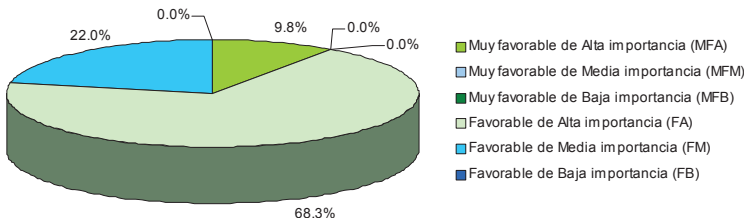
COMPETENCIA microentorno
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación por Tipo de factor evaluado



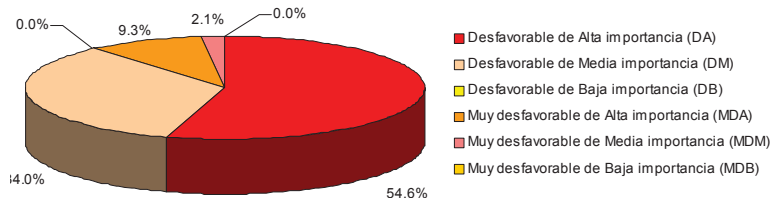
COMPETENCIA microentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de factores evaluados



COMPETENCIA microentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de OPORTUNIDADES



COMPETENCIA microentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de AMENAZAS

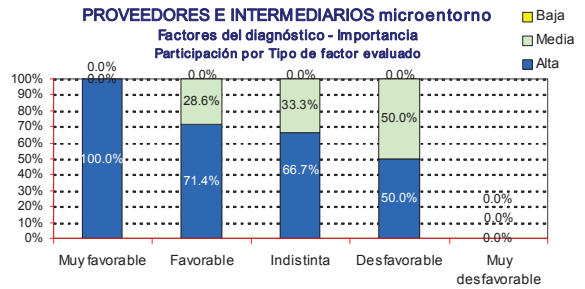
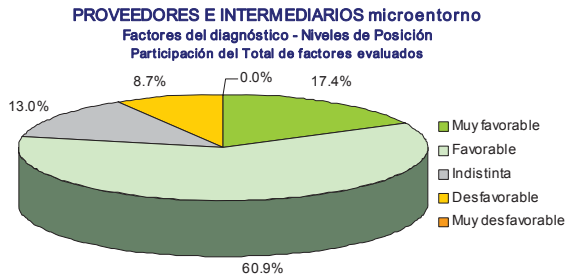
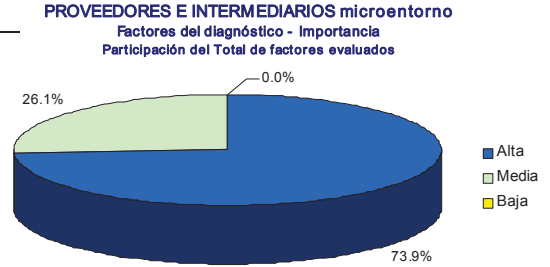
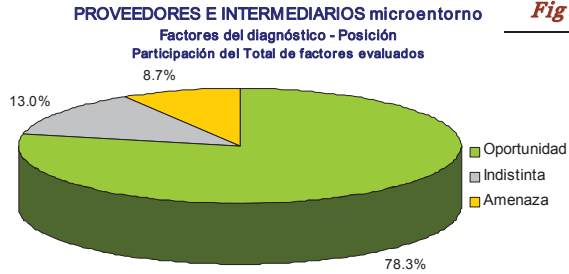


Fuente: elaboración propia.

ESTADÍSTICA – COMPETENCIA
(MICROENTORNO)

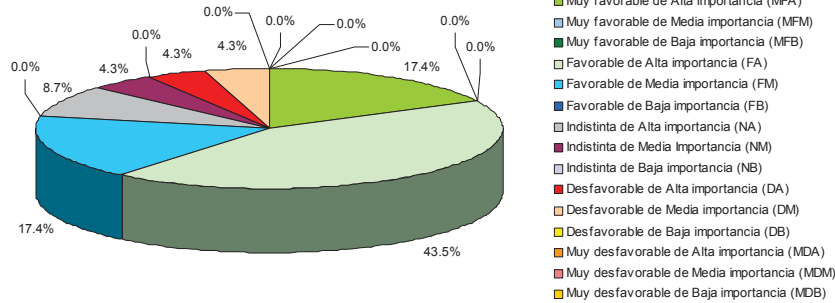


Figura 6.150

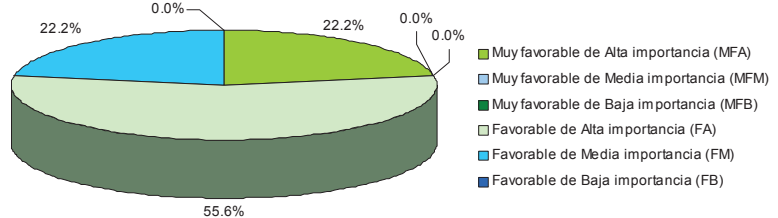


ESTADÍSTICA – PROVEEDORES E INTERMEDIARIOS (MICROENTORNO)

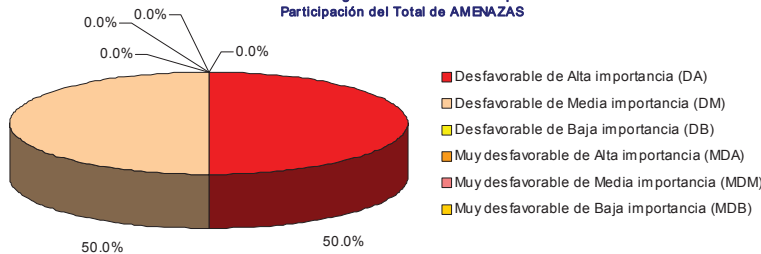
PROVEEDORES E INTERMEDIARIOS microentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de factores evaluados



PROVEEDORES E INTERMEDIARIOS microentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de OPORTUNIDADES



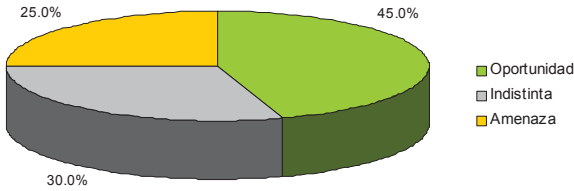
PROVEEDORES E INTERMEDIARIOS microentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de AMENAZAS



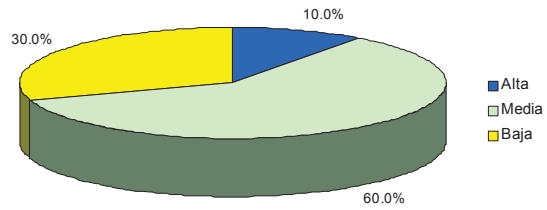
Fuente: elaboración propia.

Figura 6.151

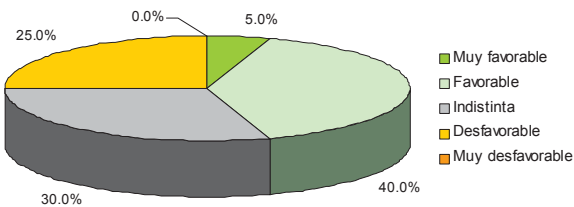
ENTORNO POLÍTICO - LEGAL macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición
Participación del Total de factores evaluados



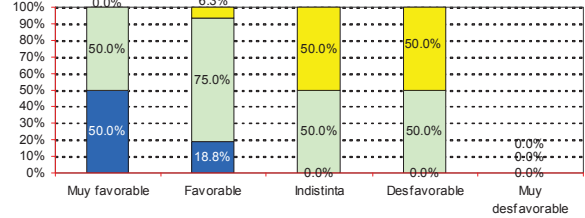
ENTORNO POLÍTICO - LEGAL macroentorno
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación del Total de factores evaluados



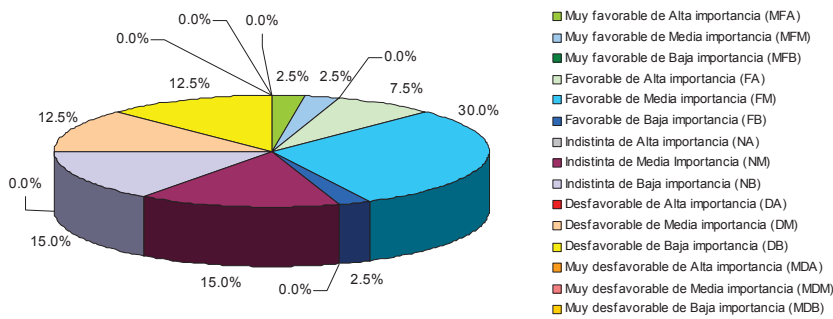
ENTORNO POLÍTICO - LEGAL macroentorno
Factores del diagnóstico - Niveles de Posición
Participación del Total de factores evaluados



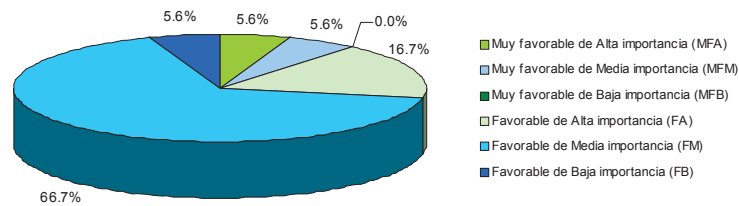
ENTORNO POLÍTICO - LEGAL macroentorno
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación por Tipo de factor evaluado



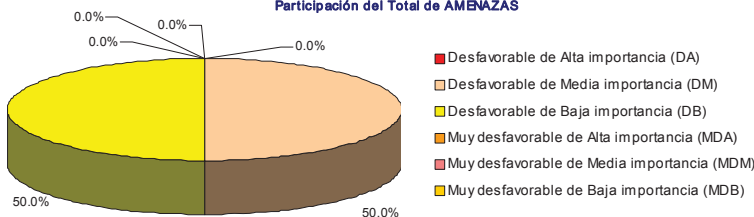
ENTORNO POLÍTICO - LEGAL macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de factores evaluados



ENTORNO POLÍTICO - LEGAL macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de OPORTUNIDADES



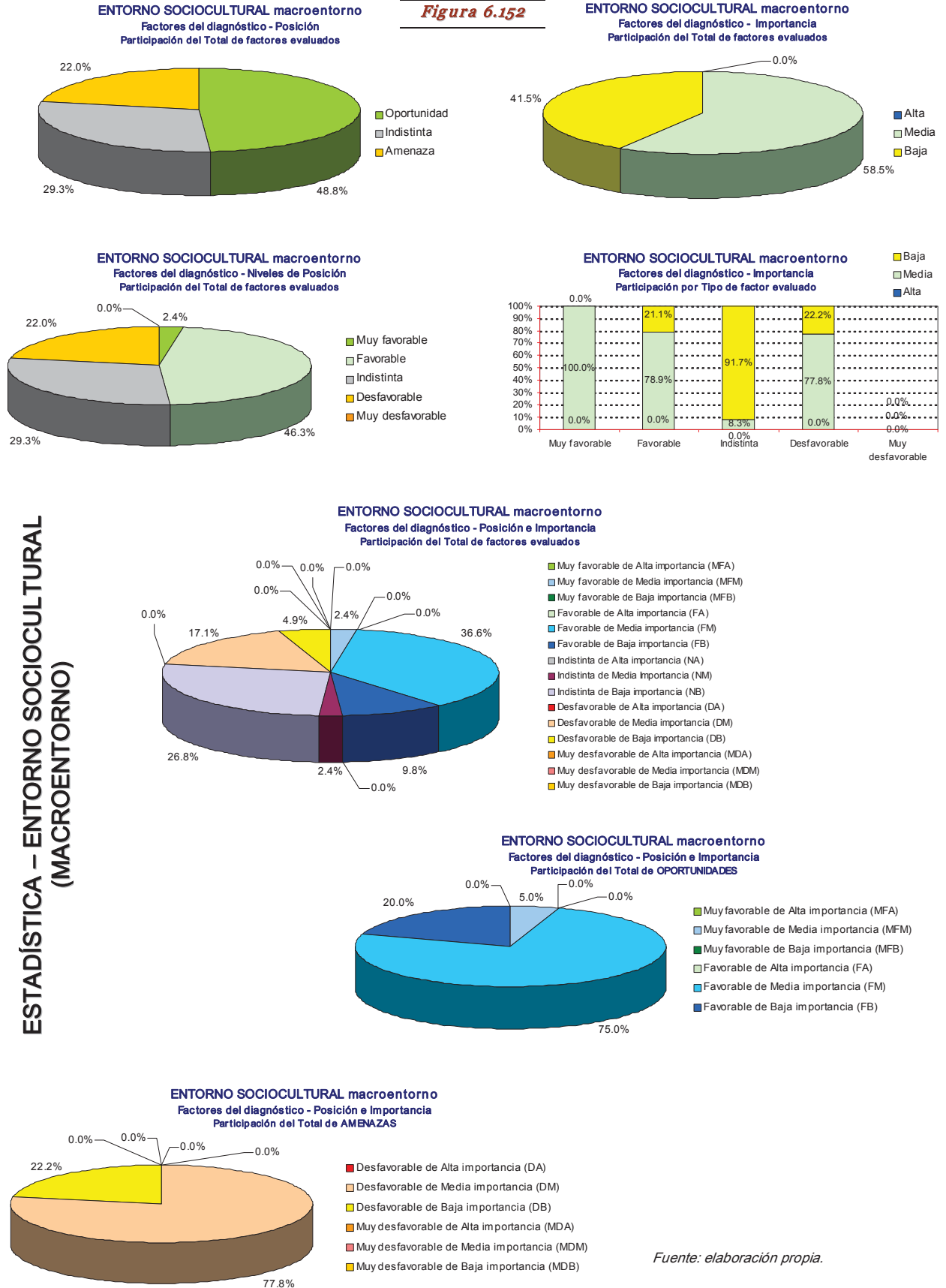
ENTORNO POLÍTICO - LEGAL macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de AMEZAZAS



Fuente: elaboración propia.

ESTADÍSTICA – ENTORNO POLÍTICO LEGAL (MACROENTORNO)

Figura 6.152

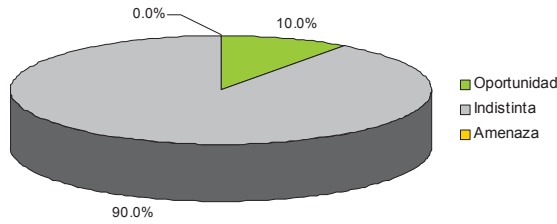


Fuente: elaboración propia.

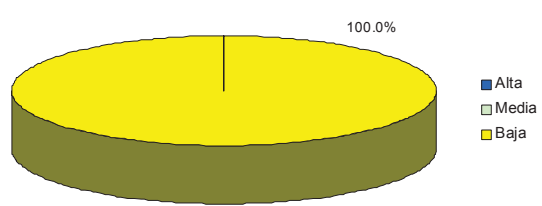
ESTADÍSTICA – ENTORNO SOCIOCULTURAL (MACROENTORNO)

Figura 6.153

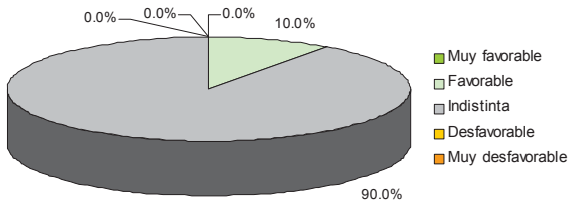
ENTORNO NATURAL - FÍSICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición
Participación del Total de factores evaluados



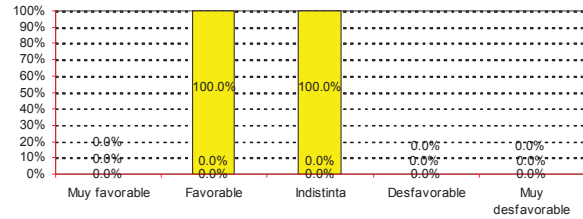
ENTORNO NATURAL - FÍSICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación del Total de factores evaluados



ENTORNO NATURAL - FÍSICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Niveles de Posición
Participación del Total de factores evaluados

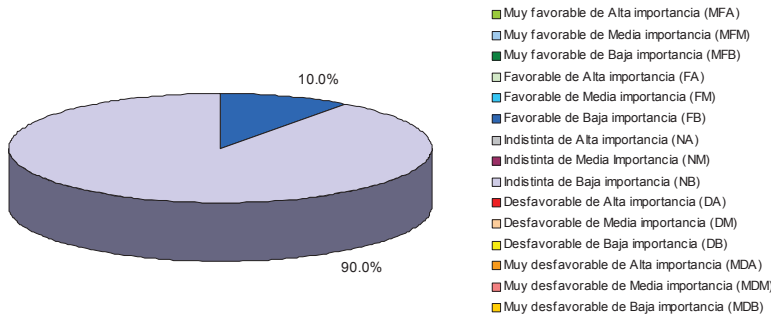


ENTORNO NATURAL - FÍSICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación por Tipo de factor evaluado

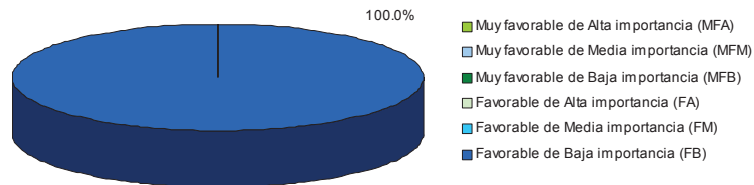


ESTADÍSTICA – ENTORNO NATURAL FÍSICO (MACROENTORNO)

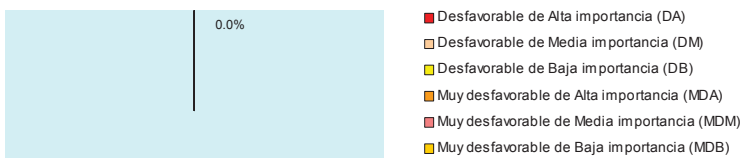
ENTORNO NATURAL - FÍSICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de factores evaluados



ENTORNO NATURAL - FÍSICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de OPORTUNIDADES



ENTORNO NATURAL - FÍSICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de AMENAZAS



Fuente: elaboración propia.

MACROECONÓMICO Y FINANCIERO macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición
Participación del Total de factores evaluados

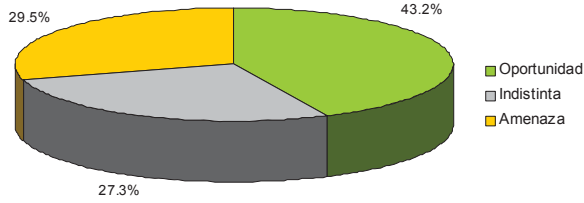
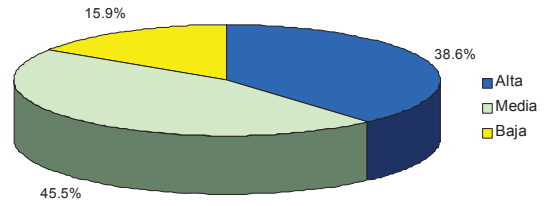
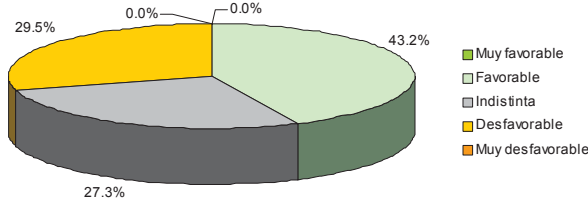


Figura 6.154

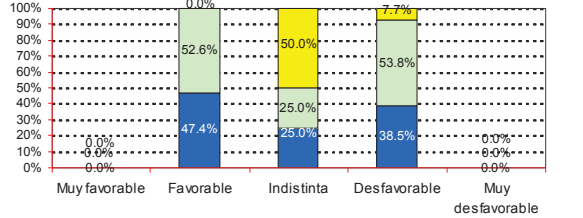
MACROECONÓMICO Y FINANCIERO macroentorno
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación del Total de factores evaluados



MACROECONÓMICO Y FINANCIERO macroentorno
Factores del diagnóstico - Niveles de Posición
Participación del Total de factores evaluados

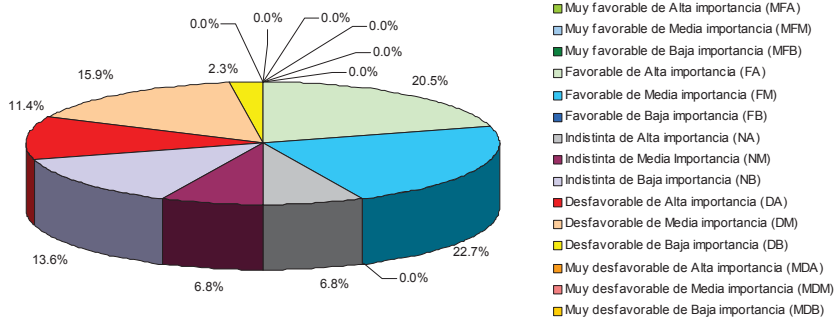


MACROECONÓMICO Y FINANCIERO macroentorno
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación por Tipo de factor evaluado

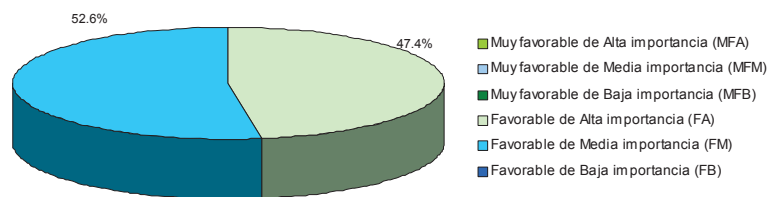


ESTADÍSTICA – ENTORNO MACROECONÓMICO Y FINANCIERO (MACROENTORNO)

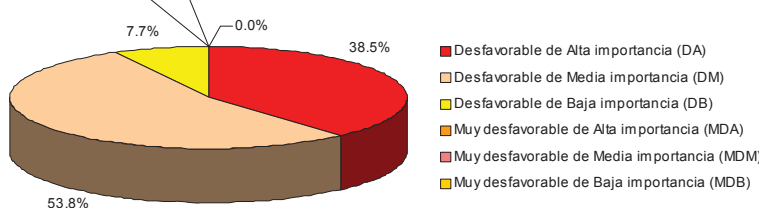
MACROECONÓMICO Y FINANCIERO macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de factores evaluados



MACROECONÓMICO Y FINANCIERO macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de OPORTUNIDADES



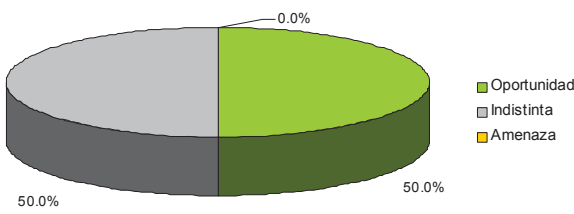
MACROECONÓMICO Y FINANCIERO macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de AMENAZAS



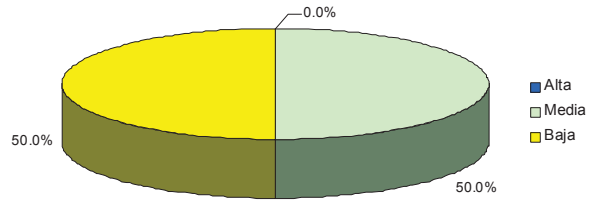
Fuente: elaboración propia.

Figura 6.155

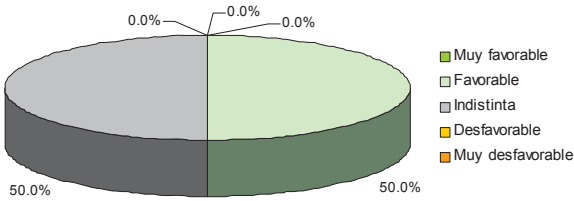
ENTORNO DEMOGRÁFICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición
Participación del Total de factores evaluados



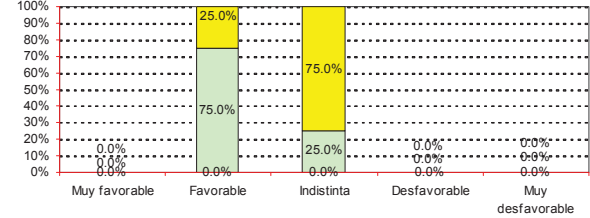
ENTORNO DEMOGRÁFICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación del Total de factores evaluados



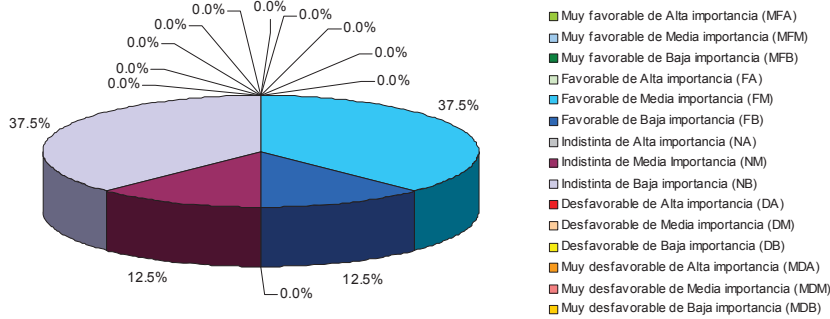
ENTORNO DEMOGRÁFICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Niveles de Posición
Participación del Total de factores evaluados



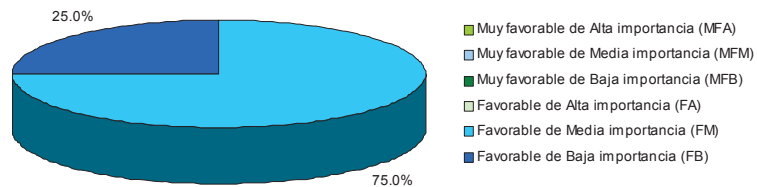
ENTORNO DEMOGRÁFICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación por Tipo de factor evaluado



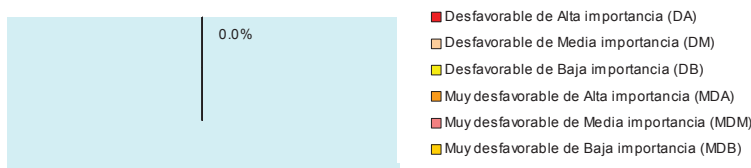
ENTORNO DEMOGRÁFICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de factores evaluados



ENTORNO DEMOGRÁFICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de OPORTUNIDADES



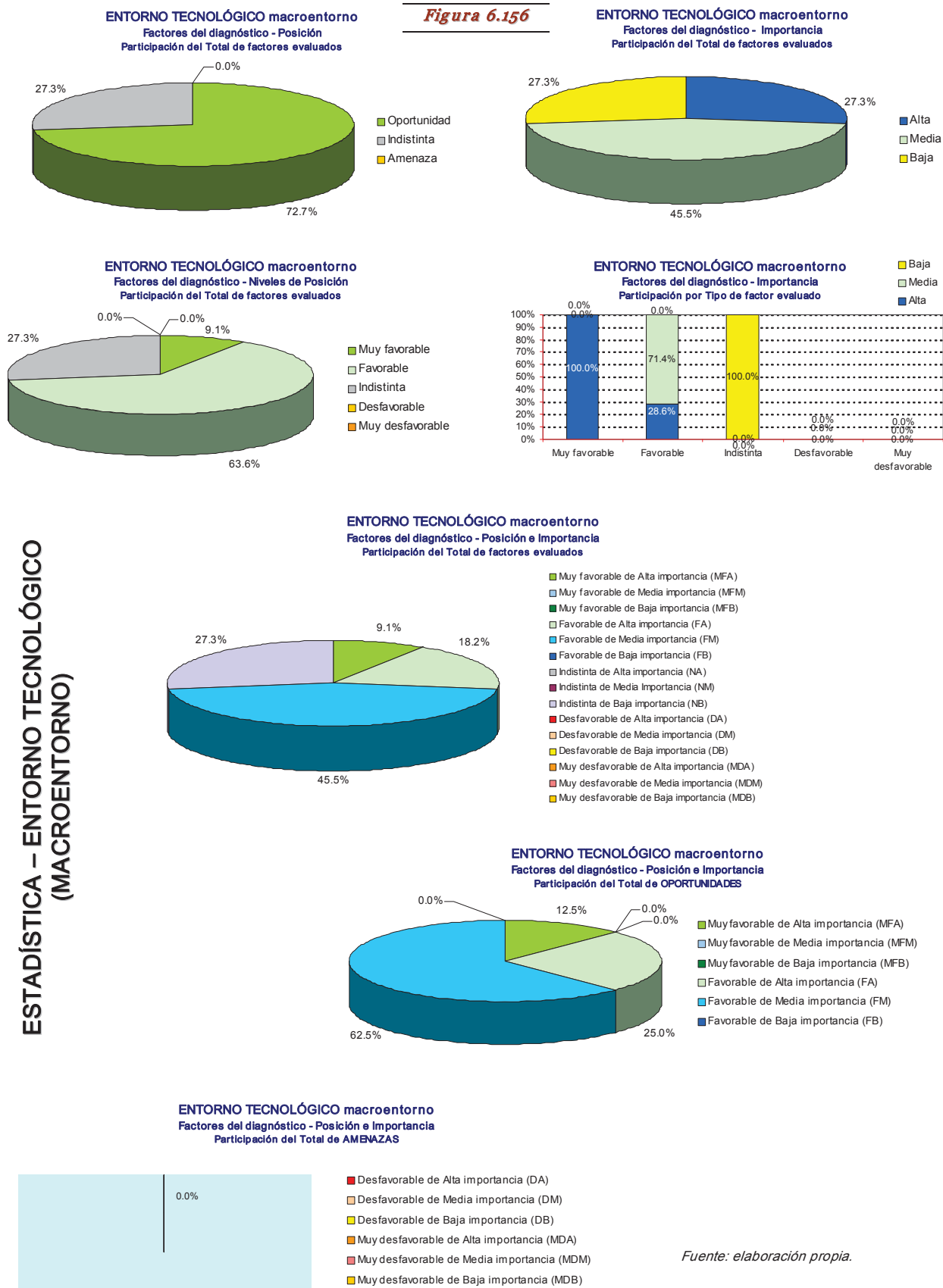
ENTORNO DEMOGRÁFICO macroentorno
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de AMENAZAS



Fuente: elaboración propia.

ESTADÍSTICA – ENTORNO DEMOGRÁFICO (MACROENTORNO)

Figura 6.156

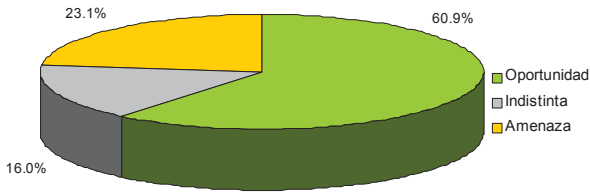


ESTADÍSTICA – ENTORNO TECNOLÓGICO (MACROENTORNO)

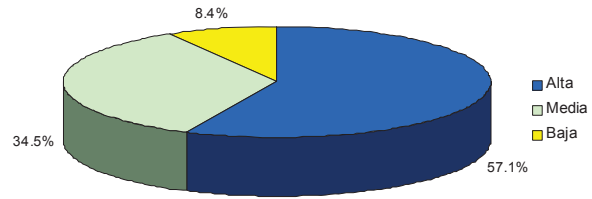
Fuente: elaboración propia.

Figura 6.157

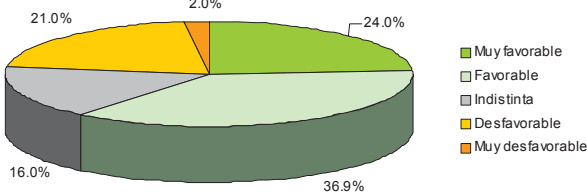
SITUACIÓN GENERAL DEL ENTORNO
Factores del diagnóstico - Posición
Participación del Total de factores evaluados



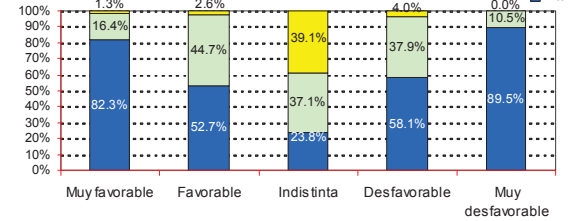
SITUACIÓN GENERAL DEL ENTORNO
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación del Total de factores evaluados



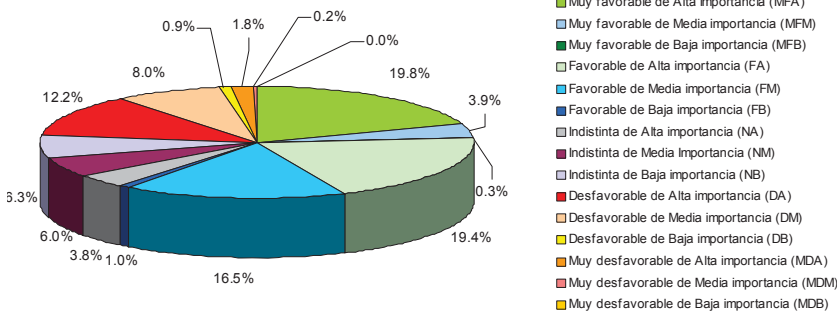
SITUACIÓN GENERAL DEL ENTORNO
Factores del diagnóstico - Niveles de Posición
Participación del Total de factores evaluados



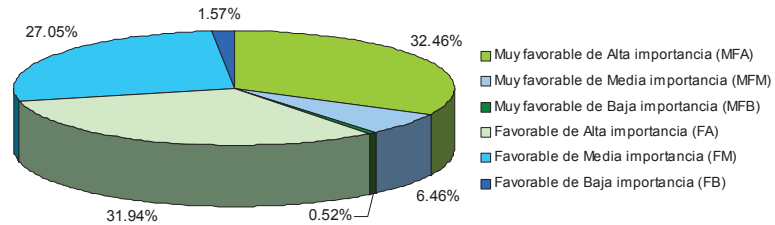
SITUACIÓN GENERAL DEL ENTORNO
Factores del diagnóstico - Importancia
Participación por Tipo de factor evaluado



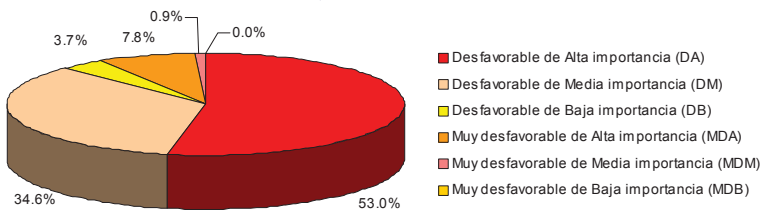
SITUACIÓN GENERAL DEL ENTORNO
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de factores evaluados



SITUACIÓN GENERAL DEL ENTORNO
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de OPORTUNIDADES



SITUACIÓN GENERAL DEL ENTORNO
Factores del diagnóstico - Posición e Importancia
Participación del Total de AMENAZAS



Dado que el análisis del entorno muestra que la UEN Capacitación tiene muchas oportunidades importantes (factores muy favorables y favorables de alta y mediana importancia – 59.6% del total de factores evaluados) y pocas amenazas importantes (factores desfavorables y muy desfavorables de alta y mediana importancia – 22.2% del total de factores evaluados) puede concluirse que es un **NEGOCIO IDEAL**.

Fuente: elaboración propia.

ESTADÍSTICA –
SITUACIÓN GENERAL ENTORNO



CAPÍTULO VII

PLANEACIÓN DE MARKETING DE LA UEN CAPACITACIÓN DE NCM

INTRODUCCIÓN

Como se mencionó anteriormente, el objetivo principal del presente trabajo es incrementar dramáticamente las ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de un despacho de consultoría y capacitación que atiende a micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de México. La empresa en estudio, decidió adoptar el concepto de marketing debido a circunstancias que la obligaron a hacerlo, no propiamente por una iniciativa aislada; es decir, la empresa se vio en la necesidad de considerar el marketing, en lo general, y la planeación de marketing, en lo particular, como herramienta para mejorar su situación en el mercado, debido a tres razones específicas y de peso, como se muestra a continuación: crecimiento lento de ventas, competencia creciente y aumento en los gastos de marketing sin los resultados esperados.

En este contexto, para la consecución del objetivo de este trabajo, hasta este momento ya se ha realizado un estudio de marketing detallado de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; el cual contempló los siguientes aspectos: filosofía mercadológica, que consideró los antecedentes filosóficos (filosofía de producto y filosofía de venta) y la propuesta filosófica para orientar los esfuerzos de la empresa (filosofía de marketing para generación de clientes, y marketing de relación para retención y recuperación de clientes); y la fase de análisis o diagnóstico, que consideró el análisis de la situación actual de marketing (mezcla de marketing, entorno de marketing y auditoría de la administración de marketing), la evaluación financiera (análisis financiero de estados de resultados y análisis del punto de equilibrio) y el análisis FODA (diagnóstico interno y diagnóstico externo).

Con lo anterior, se observa que ya se ha cumplido con el estudio filosófico y el análisis de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; dichas etapas representan los pasos fundamentales que preceden a toda etapa de planeación. Cabe mencionar, que tanto la parte filosófica como la parte de análisis, fueron desarrolladas a profundidad; lo cual permitió generar información útil y establecer las condiciones necesarias para orientar de manera efectiva la planeación de marketing.

La planeación de marketing que se presenta a continuación, representa el instrumento central para dirigir y coordinar la labor de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa en estudio. Cabe mencionar que el plan de marketing propuesto es de moderada extensión (mediano plazo), duración de 3 años; en este sentido, por su naturaleza, es un plan detallado y operacional. Respecto a la amplitud del plan, se presenta un plan único de marketing que integra todas las líneas de productos de la unidad de negocios en estudio, ya que en esencia se trata de una empresa de servicios; en consecuencia, su longitud será considerable.

El plan está estructurado por **objetivos financieros** generales y sus respectivas **metas** específicas; así mismo, presenta un **planteamiento estratégico** general, amplia estrategia de marketing o enfoque de marketing amplio, que integra la estrategia de **mercados meta**, la estrategia de **posicionamiento** por valor de la oferta y la estrategia **competitiva**. Lo anterior representa el primer nivel en el que opera todo plan de marketing, siendo éste el **plan estratégico de marketing**, el cual establece los objetivos y estrategias de marketing amplios con base en la información derivada del estudio filosófico y la etapa de análisis. El marketing estratégico representa la fase en la que se escoge el valor.

Así mismo, se presenta el segundo nivel en el que opera el plan de marketing, siendo éste el **plan táctico de marketing**, el cual determina las tácticas específicas de marketing. Este plan táctico de marketing, está estructurado por **objetivos de marketing** particulares, las **estrategias de marketing** para cada objetivo y los **planes de acción** para cada estrategia; esto con la finalidad de establecer detalladamente las directrices a seguir para la consecución de resultados positivos en el mercado, con base en el mapa general o plan de juego, establecido en el plan estratégico de marketing. El marketing táctico representa las fases en las que se proporciona y se comunica el valor.



VII.1 OBJETIVOS FINANCIEROS Y METAS

A continuación se presentarán los objetivos financieros y sus respectivas metas para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa en estudio, considerando el periodo de planeación de 3 años.

PRIMER AÑO DE PLANEACIÓN

Año
1

Tener ventas en la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación por \$1,726,214.76 pesos y una utilidad antes de impuestos de \$9,537.22 pesos, en el primer año de planeación; lo que representa un margen de utilidad meta del 0.55% de las ventas en el año. Para ello, recuperar al menos el 36.82% de la cartera de clientes de capacitación acumulada hasta el año anterior, para generar el 32.78% de los ingresos por ventas en el primer año de planeación; lo que representa reactivar mínimo 169 clientes de la cartera acumulada (que compren nuevamente productos de la empresa), para ingresar \$565,924.88 pesos en el año. Así mismo, ampliar la cartera de clientes de capacitación un 497.82%, para generar el 31.10% de los ingresos por ventas en el primer año de planeación; lo que representa aportar 2,285 clientes nuevos, para ingresar \$536,869.99 pesos en el año. Por otra parte, mantener al menos el 32.08% de estos clientes nuevos, para generar el 36.11% de los ingresos por ventas en el primer año de planeación; lo que representa reactivar mínimo 733 de estos clientes nuevos (que compren nuevamente en el mismo año), para ingresar \$623,419.88 pesos en el año.

A

Hacer que al menos el 17.43% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 80 clientes, generen un volumen de ventas de 80 cursos o talleres presenciales en modalidad abierta, participación individual, de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (que cada cliente contrate al menos un curso o taller de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General), en el primer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$198,800.07 pesos, lo que representa el 11.52% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año.

B

Impartir 16 cursos o talleres presenciales en modalidad abierta, con un promedio de 9.50 participantes pagados por curso o taller (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (impartir cursos o talleres de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General), en el primer año de planeación. Para ello, generar 64 clientes nuevos que contraten al menos un curso o taller presencial en modalidad abierta con participación individual; hacer que el 9.38% de estos clientes nuevos (6 clientes) repitan participación en al menos otro curso o taller presencial en modalidad abierta; y hacer que al menos 82 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, contraten cada uno al menos un curso o taller presencial en modalidad abierta con participación individual. Por lo tanto, tener ventas por \$377,720.22 pesos, lo que representa el 21.88% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 13.94%, lo que representa una aportación de 64 clientes nuevos; y mantener al menos el 3.85% del total de clientes nuevos generados en el primer año de planeación, lo que representa mínimo 88 clientes nuevos reactivados (que compren más de una vez).

C

Hacer que al menos el 20.04% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 92 clientes, generen un volumen de ventas de 92 conferencias presenciales en modalidad abierta, participación individual, de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (que cada cliente contrate al menos una conferencia de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General), en el primer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$16,607.29 pesos, lo que representa el 0.96% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año.

D

Impartir 16 conferencias presenciales en modalidad abierta, con un promedio de 63.13 participantes pagados por conferencia (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (impartir conferencias de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General), en el primer año de planeación. Para ello, generar 736 clientes nuevos que contraten al menos una conferencia presencial en modalidad abierta con participación individual; hacer que el 13.32% de estos clientes nuevos (98 clientes) repitan participación en al menos otra conferencia presencial en modalidad abierta; y hacer que al menos 176 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, contraten cada uno al menos una conferencia presencial en modalidad abierta con participación individual. Por lo tanto, tener ventas por \$182,319.14 pesos, lo que representa el 10.56% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 160.35%, lo que representa una aportación de 736 clientes nuevos; y mantener al menos el 11.99% del total de clientes nuevos generados en el primer año de planeación, lo que representa mínimo 274 clientes nuevos reactivados (que compren más de una vez).

E

Hacer que al menos el 1.09% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 5 clientes, generen un volumen de ventas de 5 cursos o talleres presenciales en modalidad cerrada, con un promedio de 8 participantes por curso o taller, de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (que cada cliente contrate al menos un curso o taller para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General), en el primer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$62,000.25 pesos, lo que representa el 3.59% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; y ampliar la cartera de clientes de capacitación un 8.71%, lo que representa una aportación de 40 clientes nuevos.



- F** Impartir 6 cursos o talleres presenciales en modalidad cerrada, con un promedio de 8 participantes pagados por curso o taller (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (impartir cursos o talleres de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General), en el primer año de planeación. Para ello, lograr 3 contrataciones de cursos o talleres presenciales en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa generar 24 clientes nuevos; y hacer que al menos 3 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de producto de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, contrate cada uno al menos un curso o taller presencial en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa aportar a su vez otros 24 clientes nuevos. Por lo tanto, tener ventas por \$74,400.03 pesos, lo que representa el 4.31% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 10.46%, lo que representa una aportación de 48 clientes nuevos; y mantener al menos el 0.13% del total de clientes nuevos generados en el primer año de planeación, lo que representa mínimo 3 clientes nuevos reactivados (que comprenden más de una vez).
- G** Hacer que al menos el 2.18% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 10 clientes, generen un volumen de ventas de 10 conferencias presenciales en modalidad cerrada, con un promedio de 25 participantes por conferencia, de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (que cada cliente contrate al menos una conferencia para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General), en el primer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$28,750.01 pesos, lo que representa el 1.67% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; y ampliar la cartera de clientes de capacitación un 54.47%, lo que representa una aportación de 250 clientes nuevos.
- H** Impartir 8 conferencias presenciales en modalidad cerrada, con un promedio de 25 participantes pagados por conferencia (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (impartir conferencias de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General), en el primer año de planeación. Para ello, lograr 3 contrataciones de conferencias presenciales en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa generar 75 clientes nuevos; y hacer que al menos 5 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, contraten cada uno al menos una conferencia presencial en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa aportar a su vez otros 125 clientes nuevos. Por lo tanto, tener ventas por \$23,000.02 pesos, lo que representa el 1.33% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 43.57%, lo que representa una aportación de 200 clientes nuevos; y mantener al menos el 0.22% del total de clientes nuevos generados en el primer año de planeación, lo que representa mínimo 5 clientes nuevos reactivados (que comprenden más de una vez).
- I** Hacer que al menos el 36.82% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 169 clientes, generen un volumen de ventas de 281 unidades, de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" (que el 24.40% de clientes comprenden al menos un producto de la Línea de Publicaciones para PyMEs; que el 36.82% de clientes comprenden al menos un producto de la Línea de Información de Apoyo para PyMEs), en el primer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$44,687.21 pesos, lo que representa el 2.59% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año.
- J** Generar un volumen de ventas de 1,672 productos, de la "Línea de Productos de Capacitación Autodidacta para PyMEs" (vender al menos 669 productos de la Línea de Publicaciones para PyMEs; vender al menos 1,003 productos de la Línea de Información de Apoyo para PyMEs), en el primer año de planeación. Para ello, generar 420 clientes nuevos que comprenden al menos un producto de capacitación autodidacta; hacer que el 48.10% de estos clientes nuevos (202 clientes) repitan compra de al menos otro producto de capacitación autodidacta; y hacer que al menos 713 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, compren 1,050 productos de capacitación autodidacta. Por lo tanto, tener ventas por \$266,770.34 pesos, lo que representa el 15.45% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 91.50%, lo que representa una aportación de 420 clientes nuevos; y mantener al menos el 32.08% del total de clientes nuevos generados en el primer año de planeación, lo que representa mínimo 733 clientes nuevos reactivados (que comprenden más de una vez).
- K** Hacer que al menos el 1.74% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 8 clientes, generen un volumen de ventas de 21 productos, de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" (que el 1.53% de clientes comprenden al menos un producto de la Línea de Membresías Individuales para PyMEs; que el 1.74% de clientes comprenden al menos un producto de la Línea de Conferencias Ad Hoc para PyMEs; que el 0.87% de clientes comprenden al menos un producto de la Línea de Cursos y Talleres Ad Hoc para PyMEs), en el primer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$215,080.05 pesos, lo que representa el 12.46% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; y ampliar la cartera de clientes de capacitación un 57.08%, lo que representa una aportación de 262 clientes nuevos.
- L** Generar un volumen de ventas de 24 productos, de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" (vender al menos 10 productos de la Línea de Membresías Individuales para PyMEs; vender al menos 8 productos de la Línea de Conferencias Ad Hoc para PyMEs; vender al menos 4 productos de la Línea de Cursos y Talleres Ad Hoc para PyMEs; vender al menos 2 productos de la Línea de Programas Integrales de Capacitación a Corto Plazo para PyMEs), en el primer año de planeación. Para ello, lograr 10 contrataciones de productos especiales de capacitación, lo que representa generar 124 clientes nuevos; y hacer que al menos 8 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, contraten al menos 14 productos especiales de capacitación, lo que representa aportar a su vez otros 141 clientes nuevos. Por lo tanto, tener ventas por \$236,080.11 pesos, lo que representa el 13.68% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año de planeación; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 57.73%, lo que representa una aportación de 265 clientes nuevos; y mantener al menos el 0.35% del total de clientes nuevos generados en el primer año de planeación, lo que representa mínimo 8 clientes nuevos reactivados (que comprenden más de una vez).

**SEGUNDO AÑO DE PLANEACIÓN****Año
2**

Tener ventas en la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación por \$4,089,466.42 pesos y una utilidad antes de impuestos de \$982,235.58 pesos, en el segundo año de planeación; lo que representa un incremento del 136.90% de ingresos respecto al año anterior (2.37 veces las ventas) y un margen de utilidad meta del 24.02% de las ventas en el año. Para ello, recuperar al menos el 26.97% de la cartera de clientes de capacitación acumulada hasta el año anterior, para generar el 40.10% de los ingresos por ventas en el segundo año de planeación; lo que representa reactivar mínimo 740 clientes de la cartera acumulada (que compren nuevamente productos de la empresa), para ingresar \$1,639,906.42 pesos en el año. Así mismo, ampliar la cartera de clientes de capacitación un 177.15%, para generar el 28.92% de los ingresos por ventas en el segundo año de planeación; lo que representa aportar 4,861 clientes nuevos, para ingresar \$1,182,575.61 pesos en el año. Por otra parte, mantener al menos el 29.17% de estos clientes nuevos, para generar el 30.98% de los ingresos por ventas en el segundo año de planeación; lo que representa reactivar mínimo 1,418 de estos clientes nuevos (que compren nuevamente en el mismo año), para ingresar \$1,266,984.39 pesos en el año.

A

Hacer que al menos el 6.01% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 165 clientes, generen un volumen de ventas de 216 cursos o talleres presenciales en modalidad abierta, participación individual, de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (que el 6.01% de clientes contraten al menos un curso o taller de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; que el 1.86% de clientes contraten al menos un curso o taller de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico), en el segundo año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$536,760.09 pesos, lo que representa el 13.13% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año.

B

Impartir 34 cursos o talleres presenciales en modalidad abierta, con un promedio de 9.35 participantes pagados por curso o taller (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (impartir al menos 26 cursos o talleres de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; impartir al menos 8 cursos o talleres de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico), en el segundo año de planeación. Para ello, generar 136 clientes nuevos que contraten al menos un curso o taller presencial en modalidad abierta con participación individual; hacer que el 5.15% de estos clientes nuevos (7 clientes) repitan participación en al menos otro curso o taller presencial en modalidad abierta; y hacer que al menos 170 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, contraten 175 cursos o talleres presenciales en modalidad abierta con participación individual. Por lo tanto, tener ventas por \$789,657.32 pesos, lo que representa el 19.31% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 4.96%, lo que representa una aportación de 136 clientes nuevos; y mantener al menos el 3.60% del total de clientes nuevos generados en el segundo año de planeación, lo que representa mínimo 175 clientes nuevos reactivados (que compren más de una vez).

C

Hacer que al menos el 13.64% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 374 clientes, generen un volumen de ventas de 477 conferencias presenciales en modalidad abierta, participación individual, de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (que el 13.64% de clientes contraten al menos una conferencia de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; que el 3.75% de clientes contraten al menos una conferencia de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico), en el segundo año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$86,133.02 pesos, lo que representa el 2.11% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año.

D

Impartir 34 conferencias presenciales en modalidad abierta, con un promedio de 56.85 participantes pagados por conferencia (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (impartir al menos 26 conferencias de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; impartir al menos 8 conferencias de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico), en el segundo año de planeación. Para ello, generar 1,564 clientes nuevos que contraten al menos una conferencia presencial en modalidad abierta con participación individual; hacer que el 2.94% de estos clientes nuevos (46 clientes) repitan participación en al menos otra conferencia presencial en modalidad abierta; y hacer que al menos 253 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, contraten 323 conferencias presenciales en modalidad abierta con participación individual. Por lo tanto, tener ventas por \$348,892.11 pesos, lo que representa el 8.53% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 57.00%, lo que representa una aportación de 1,564 clientes nuevos; y mantener al menos el 5.80% del total de clientes nuevos generados en el primer año de planeación, lo que representa mínimo 282 clientes nuevos reactivados (que compren más de una vez).

E

Hacer que al menos el 0.26% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 7 clientes, generen un volumen de ventas de 11 cursos o talleres presenciales en modalidad cerrada, con un promedio de 8 participantes por curso o taller, de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (que el 0.26% de clientes contraten al menos un curso o taller para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; que el 0.15% de clientes contraten al menos un curso o taller para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico), en el segundo año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$136,400.32 pesos, lo que representa el 3.34% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; y ampliar la cartera de clientes de capacitación un 3.21%, lo que representa una aportación de 88 clientes nuevos.



- F** Impartir 14 cursos o talleres presenciales en modalidad cerrada, con un promedio de 8 participantes pagados por curso o taller (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (impartir al menos 10 cursos o talleres de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; impartir al menos 4 cursos o talleres de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico), en el segundo año de planeación. Para ello, lograr 6 contrataciones de cursos o talleres presenciales en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa generar 48 clientes nuevos; y hacer que al menos 6 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, contraten 8 cursos o talleres presenciales en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa aportar a su vez otros 64 clientes nuevos. Por lo tanto, tener ventas por \$173,602.13 pesos, lo que representa el 4.25% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 4.08%, lo que representa una aportación de 112 clientes nuevos; y mantener al menos el 0.12% del total de clientes nuevos generados en el primer año de planeación, lo que representa mínimo 6 clientes nuevos reactivados (que comprenden más de una vez).
- G** Hacer que al menos el 0.51% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 14 clientes, generen un volumen de ventas de 23 conferencias presenciales en modalidad cerrada, con un promedio de 25 participantes por conferencia, de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (que el 0.51% de clientes contraten al menos una conferencia para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; que el 0.33% de clientes contraten al menos una conferencia para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico), en el segundo año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$66,125.09 pesos, lo que representa el 1.62% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; y ampliar la cartera de clientes de capacitación un 20.95%, lo que representa una aportación de 575 clientes nuevos.
- H** Impartir 16 conferencias presenciales en modalidad cerrada, con un promedio de 25 participantes pagados por conferencia (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (impartir al menos 9 conferencias de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; impartir al menos 7 conferencias de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico), en el segundo año de planeación. Para ello, lograr 6 contrataciones de conferencias presenciales en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa generar 150 clientes nuevos; y hacer que al menos 5 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el segundo año de planeación, contraten 10 conferencias presenciales en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa aportar a su vez otros 250 clientes nuevos. Por lo tanto, tener ventas por \$46,000.08 pesos, lo que representa el 1.12% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 14.58%, lo que representa una aportación de 400 clientes nuevos; y mantener al menos el 0.10% del total de clientes nuevos generados en el primer año de planeación, lo que representa mínimo 5 clientes nuevos reactivados (que comprenden más de una vez).
- I** Hacer que al menos el 26.97% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 740 clientes, generen un volumen de ventas de 1,377 unidades, de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" (que el 5.39% de clientes comprenden al menos un producto de la Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs; que el 17.82% de clientes comprenden al menos un producto de la Línea de Publicaciones para PyMEs; que el 26.97% de clientes comprenden al menos un producto de la Línea de Información de Apoyo para PyMEs), en el segundo año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$272,858.22 pesos, lo que representa el 6.67% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año.
- J** Generar un volumen de ventas de 3,182 productos, de la "Línea de Productos de Capacitación Autodidacta para PyMEs" (vender al menos 292 productos de la Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs; vender al menos 992 productos de la Línea de Publicaciones para PyMEs; vender al menos 1,898 productos de la Línea de Información de Apoyo para PyMEs), en el segundo año de planeación. Para ello, generar 843 clientes nuevos que comprenden al menos un producto de capacitación autodidacta; hacer que el 37.01% de estos clientes nuevos (312 clientes) repitan compra de al menos otro producto de capacitación autodidacta; y hacer que al menos 1,298 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, comprenden 2,027 productos de capacitación autodidacta. Por lo tanto, tener ventas por \$558,727.60 pesos, lo que representa el 13.66% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 30.72%, lo que representa una aportación de 843 clientes nuevos; y mantener al menos el 29.17% del total de clientes nuevos generados en el segundo año de planeación, lo que representa mínimo 1,418 clientes nuevos reactivados (que comprenden más de una vez).
- K** Hacer que al menos el 0.80% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 22 clientes, generen un volumen de ventas de 54 productos, de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" (que el 0.80% de clientes comprenden al menos un producto de la Línea de Membresías Individuales para PyMEs; que el 0.11% de clientes comprenden al menos un producto de la Línea de Membresías Empresariales para PyMEs; que el 0.66% de clientes comprenden al menos un producto de la Línea de Conferencias Ad Hoc para PyMEs; que el 0.26% de clientes comprenden al menos un producto de la Línea de Cursos y Talleres Ad Hoc para PyMEs; que el 0.15% de clientes comprenden al menos un producto de la Línea de Programas Integrales de Capacitación a Corto Plazo para PyMEs), en el segundo año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$541,629.68 pesos, lo que representa el 13.24% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; y ampliar la cartera de clientes de capacitación un 20.63%, lo que representa una aportación de 566 clientes nuevos.



L

Generar un volumen de ventas de 47 productos, de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" (vender al menos 15 productos de la Línea de Membresías Individuales para PyMEs; vender al menos 16 productos de la Línea de Conferencias Ad Hoc para PyMEs; vender al menos 12 productos de la Línea de Cursos y Talleres Ad Hoc para PyMEs; vender al menos 3 productos de la Línea de Programas Integrales de Capacitación a Corto Plazo para PyMEs; vender al menos un producto de la Línea de Programas Integrales de Capacitación a Mediano Plazo para PyMEs), en el segundo año de planeación. Para ello, lograr 20 contrataciones de productos especiales de capacitación, lo que representa generar 263 clientes nuevos; y hacer que al menos 15 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el segundo año de planeación, contraten 27 productos especiales de capacitación, lo que representa aportar a su vez otros 314 clientes nuevos. Por lo tanto, tener ventas por \$532,680.76 pesos, lo que representa el 13.03% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 21.03%, lo que representa una aportación de 577 clientes nuevos; y mantener al menos el 0.31% del total de clientes nuevos generados en el segundo año de planeación, lo que representa mínimo 15 clientes nuevos reactivados (que compren más de una vez).

TERCER AÑO DE PLANEACIÓN

Año
3

Tener ventas en la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación por \$6,848,285.21 pesos y una utilidad antes de impuestos de \$1,791,836.15 pesos, en el tercer año de planeación; lo que representa un incremento del 67.46% de ingresos respecto al año anterior (1.67 veces las ventas) y un margen de utilidad meta del 26.16% de las ventas en el año. Para ello, recuperar al menos el 25.00% de la cartera de clientes de capacitación acumulada hasta el año anterior, para generar el 46.53% de los ingresos por ventas en el tercer año de planeación; lo que representa reactivar mínimo 1,905 clientes de la cartera acumulada (que compren nuevamente productos de la empresa), para ingresar \$3,186,795.49 pesos en el año. Así mismo, ampliar la cartera de clientes de capacitación un 97.20%, para generar el 26.52% de los ingresos por ventas en el tercer año de planeación; lo que representa aportar 7,407 clientes nuevos, para ingresar \$1,816,376.91 pesos en el año. Por otra parte, mantener al menos el 26.58% de estos clientes nuevos, para generar el 26.94% de los ingresos por ventas en el tercer año de planeación; lo que representa reactivar mínimo 1,969 de estos clientes nuevos (que compren nuevamente en el mismo año), para ingresar \$1,845,112.81 pesos en el año.

A

Hacer que al menos el 3.50% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 267 clientes, generen un volumen de ventas de 400 cursos o talleres presenciales en modalidad abierta, participación individual, de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (que el 3.50% de clientes contraten al menos un curso o taller de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; que el 1.13% de clientes contraten al menos un curso o taller de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico; que el 0.62% de clientes contraten al menos un curso o taller de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico), en el tercer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$994,001.88 pesos, lo que representa el 14.51% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año.

B

Impartir 51 cursos o talleres presenciales en modalidad abierta, con un promedio de 9.18 participantes pagados por curso o taller (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (impartir al menos 34 cursos o talleres de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; impartir al menos 11 cursos o talleres de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico; impartir al menos 6 cursos o talleres de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico), en el tercer año de planeación. Para ello, generar 204 clientes nuevos que contraten al menos un curso o taller presencial en modalidad abierta con participación individual; hacer que el 2.94% de estos clientes nuevos (6 clientes) repitan participación en al menos otro curso o taller presencial en modalidad abierta; y hacer que al menos 248 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el tercer año de planeación, contraten 258 cursos o talleres presenciales en modalidad abierta con participación individual. Por lo tanto, tener ventas por \$1,162,979.64 pesos, lo que representa el 16.98% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 2.68%, lo que representa una aportación de 204 clientes nuevos; y mantener al menos el 3.40% del total de clientes nuevos generados en el tercer año de planeación, lo que representa mínimo 252 clientes nuevos reactivados (que compren más de una vez).

C

Hacer que al menos el 8.01% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 610 clientes, generen un volumen de ventas de 915 conferencias presenciales en modalidad abierta, participación individual, de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (que el 8.01% de clientes contraten al menos una conferencia de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; que el 2.56% de clientes contraten al menos una conferencia de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico; que el 1.44% de clientes contraten al menos una conferencia de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico), en el tercer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$165,170.38 pesos, lo que representa el 2.41% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año.



- D** Impartir 51 conferencias presenciales en modalidad abierta, con un promedio de 56.67 participantes pagados por conferencia (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs” (impartir al menos 34 conferencias de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; impartir al menos 11 conferencias de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico; impartir al menos 6 conferencias de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico), en el tercer año de planeación. Para ello, generar 2,346 clientes nuevos que contraten al menos una conferencia presencial en modalidad abierta con participación individual; hacer que el 2.21% de estos clientes nuevos (52 clientes) repitan participación en al menos otra conferencia presencial en modalidad abierta; y hacer que al menos 332 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, contraten 492 conferencias presenciales en modalidad abierta con participación individual. Por lo tanto, tener ventas por \$521,712.87 pesos, lo que representa el 7.62% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 30.79%, lo que representa una aportación de 2,346 clientes nuevos; y mantener al menos el 4.90% del total de clientes nuevos generados en el primer año de planeación, lo que representa mínimo 363 clientes nuevos reactivados (que compren más de una vez).
- E** Hacer que al menos el 0.09% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 7 clientes, generen un volumen de ventas de 18 cursos o talleres presenciales en modalidad cerrada, con un promedio de 8 participantes por curso o taller, de la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs” (que el 0.09% de clientes contraten al menos un curso o taller para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; que el 0.09% de clientes contraten al menos un curso o taller para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico; que el 0.05% de clientes contraten al menos un curso o taller para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico), en el tercer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$223,201.92 pesos, lo que representa el 3.26% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el primer año; y ampliar la cartera de clientes de capacitación un 1.89%, lo que representa una aportación de 144 clientes nuevos.
- F** Impartir 19 cursos o talleres presenciales en modalidad cerrada, con un promedio de 8 participantes pagados por curso o taller (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs” (impartir al menos 10 cursos o talleres de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; impartir al menos 7 cursos o talleres de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico; impartir al menos 2 cursos o talleres de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico), en el tercer año de planeación. Para ello, lograr 9 contrataciones de cursos o talleres presenciales en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa generar 72 clientes nuevos; y hacer que al menos 6 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el tercer año de planeación, contraten 10 cursos o talleres presenciales en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa aportar a su vez otros 80 clientes nuevos. Por lo tanto, tener ventas por \$235,600.93 pesos, lo que representa el 3.44% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 1.99%, lo que representa una aportación de 152 clientes nuevos; y mantener al menos el 0.08% del total de clientes nuevos generados en el primer año de planeación, lo que representa mínimo 6 clientes nuevos reactivados (que compren más de una vez).
- G** Hacer que al menos el 0.18% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 14 clientes, generen un volumen de ventas de 32 conferencias presenciales en modalidad cerrada, con un promedio de 25 participantes por conferencia, de la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs” (que el 0.18% de clientes contraten al menos una conferencia para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; que el 0.13% de clientes contraten al menos una conferencia para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico; que el 0.10% de clientes contraten al menos una conferencia para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico), en el tercer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$92,000.61 pesos, lo que representa el 1.34% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; y ampliar la cartera de clientes de capacitación un 10.50%, lo que representa una aportación de 800 clientes nuevos.
- H** Impartir 25 conferencias presenciales en modalidad cerrada, con un promedio de 25 participantes pagados por conferencia (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs” (impartir al menos 14 conferencias de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General; impartir al menos 7 conferencias de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico; impartir al menos 4 conferencias de la Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico), en el tercer año de planeación. Para ello, lograr 10 contrataciones de conferencias presenciales en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa generar 250 clientes nuevos; y hacer que al menos 9 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el tercer año de planeación, contraten 15 conferencias presenciales en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa aportar a su vez otros 375 clientes nuevos. Por lo tanto, tener ventas por \$71,875.22 pesos, lo que representa el 1.05% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 8.20%, lo que representa una aportación de 625 clientes nuevos; y mantener al menos el 0.12% del total de clientes nuevos generados en el tercer año de planeación, lo que representa mínimo 9 clientes nuevos reactivados (que compren más de una vez).



- I** Hacer que al menos el 25.00% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 1,905 clientes, generen un volumen de ventas de 3,364 unidades, de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" (que el 3.75% de clientes compren al menos un producto de la Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs; que el 0.38% de clientes compren al menos un producto de la Línea de Software de Apoyo para PyMEs; que el 2.51% de clientes compren al menos un producto de la Línea de Material Audioinformativo para PyMEs; que el 12.51% de clientes compren al menos un producto de la Línea de Publicaciones para PyMEs; que el 25.00% de clientes compren al menos un producto de la Línea de Información de Apoyo para PyMEs), en el tercer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$624,358.70 pesos, lo que representa el 9.12% de las ventas totales de la UEN Capacitación en año.
- J** Generar un volumen de ventas de 4,719 productos, de la "Línea de Productos de Capacitación Autodidacta para PyMEs" (vender al menos 435 productos de la Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs; vender al menos 12 productos de la Línea de Software de Apoyo para PyMEs; vender al menos 246 productos de la Línea de Material Audioinformativo para PyMEs; vender al menos 1,337 productos de la Línea de Publicaciones para PyMEs; vender al menos 2,689 productos de la Línea de Información de Apoyo para PyMEs), en el tercer año de planeación. Para ello, generar 1,307 clientes nuevos que compren al menos un producto de capacitación autodidacta; hacer que el 31.60% de estos clientes nuevos (413 clientes) repitan compra de al menos otro producto de capacitación autodidacta; y hacer que al menos 1,807 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, compren 2,999 productos de capacitación autodidacta. Por lo tanto, tener ventas por \$838,905.81 pesos, lo que representa el 12.25% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 17.15%, lo que representa una aportación de 1,307 clientes nuevos; y mantener al menos el 26.58% del total de clientes nuevos generados en el tercer año de planeación, lo que representa mínimo 1,969 clientes nuevos reactivados (que compren más de una vez).
- K** Hacer que al menos el 0.50% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 38 clientes, generen un volumen de ventas de 90 productos, de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" (que el 0.50% de clientes compren al menos un producto de la Línea de Membresías Individuales para PyMEs; que el 0.05% de clientes compren al menos un producto de la Línea de Membresías Empresariales para PyMEs; que el 0.37% de clientes compren al menos un producto de la Línea de Conferencias Ad Hoc para PyMEs; que el 0.17% de clientes compren al menos un producto de la Línea de Cursos y Talleres Ad Hoc para PyMEs; que el 0.08% de clientes compren al menos un producto de la Línea de Programas Integrales de Capacitación de Corto Plazo para PyMEs; que el 0.01% de clientes compren al menos un producto de la Línea de Programas Integrales de Capacitación de Mediano Plazo para PyMEs), en el tercer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$951,619.54 pesos, lo que representa el 13.90% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; y ampliar la cartera de clientes de capacitación un 12.13%, lo que representa una aportación de 924 clientes nuevos.
- L** Generar un volumen de ventas de 62 productos, de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" (vender al menos 17 productos de la Línea de Membresías Individuales para PyMEs; vender al menos un producto de la Línea de Membresías Empresariales para PyMEs; vender al menos 23 productos de la Línea de Productos de Conferencias Ad Hoc para PyMEs; vender al menos 16 productos de la Línea de Productos de Cursos y Talleres Ad Hoc para PyMEs; vender al menos 4 productos de la Línea de Programas Integrales de Capacitación a Corto plazo para PyMEs; vender al menos un producto de la Línea de Programas Integrales de Capacitación a Mediano plazo para PyMEs), en el tercer año de planeación. Para ello, lograr 30 contrataciones de productos especiales de capacitación, lo que representa generar 373 clientes nuevos; y hacer que al menos 18 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el tercer año de planeación, contraten 32 productos especiales de capacitación, lo que representa aportar a su vez otros 430 clientes nuevos. Por lo tanto, tener ventas por \$692,052.78 pesos, lo que representa el 10.11% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 10.54%, lo que representa una aportación de 803 clientes nuevos; y mantener al menos el 0.24% del total de clientes nuevos generados en el primer año de planeación, lo que representa mínimo 18 clientes nuevos reactivados (que compren más de una vez).
- M** Hacer que al menos el 0.70% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 53 clientes, generen un volumen de ventas de 106 cursos o talleres a distancia en modalidad abierta, licencia de acceso individual, de la "Línea de Capacitación a Distancia (E-learning OnLine) para PyMEs" (que el 0.70% de clientes contraten al menos un curso o taller de la Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General; que el 0.46% de clientes contraten al menos un curso o taller de la Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico; que el 0.24% de clientes contraten al menos un curso o taller de la Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico), en el tercer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$101,851.16 pesos, lo que representa el 1.49% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año.

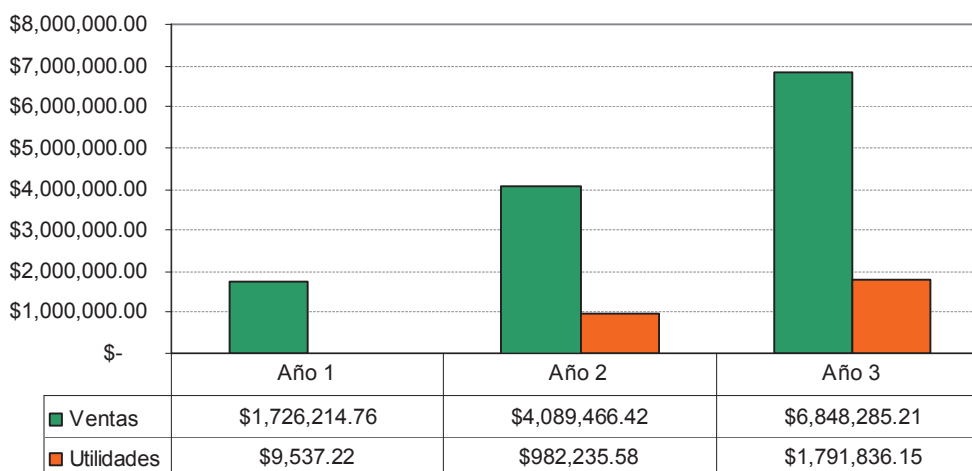


- N** Impartir 30 cursos o talleres a distancia en modalidad abierta, con un promedio de 3.60 participantes pagados por curso o taller con licencia de acceso individual (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la “Línea de Capacitación a Distancia (E-learning OnLine) para PyMEs” (impartir al menos 15 cursos o talleres de la Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General; impartir al menos 10 cursos o talleres de la Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico; impartir al menos 5 cursos o talleres de la Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico), en el tercer año de planeación. Para ello, generar 30 clientes nuevos que contraten al menos un curso o taller a distancia en modalidad abierta con licencia de acceso individual; hacer que el 10.00% de estos clientes nuevos (3 clientes) repitan participación en al menos otro curso o taller a distancia en modalidad abierta; y hacer que al menos 38 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, contraten 75 cursos o talleres a distancia en modalidad abierta con licencia de acceso individual. Por lo tanto, tener ventas por \$103,771.89 pesos, lo que representa el 1.52% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el tercer año de planeación; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 0.39%, lo que representa una aportación de 30 clientes nuevos; y mantener al menos el 0.53% del total de clientes nuevos generados en el tercer año de planeación, lo que representa mínimo 39 clientes nuevos reactivados (que compren más de una vez).
- O** Hacer que al menos el 0.10% de los clientes de capacitación de la cartera acumulada hasta el año anterior, lo que representa 8 clientes, generen un volumen de ventas de 12 cursos o talleres a distancia en modalidad cerrada, licencia de acceso grupal con un promedio de 3 participantes por curso o taller, de la “Línea de Capacitación a Distancia (E-learning OnLine) para PyMEs” (que el 0.10% de clientes contraten al menos un curso o taller para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General; que el 0.05% de clientes contraten al menos un curso o taller para el personal de su empresa de la Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico), en el primer año de planeación. Por lo tanto, tener ventas por \$34,591.30 pesos, lo que representa el 0.51% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; y ampliar la cartera de clientes de capacitación un 0.47%, lo que representa una aportación de 36 clientes nuevos.
- P** Impartir 12 cursos o talleres a distancia en modalidad cerrada, con un promedio de 3 participantes pagados por curso o taller con licencia de acceso grupal (sin considerar clientes de la cartera acumulada hasta el año anterior), de la “Línea de Capacitación a Distancia (E-learning OnLine) para PyMEs” (impartir al menos 8 cursos o talleres de la Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General; impartir al menos 3 cursos o talleres de la Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico; impartir al menos un curso o taller de la Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico), en el tercer año de planeación. Para ello, lograr 10 contrataciones de cursos o talleres a distancia en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa generar 30 clientes nuevos; y hacer que al menos 2 clientes nuevos, generados originalmente por la venta de productos de otras líneas de capacitación en el primer año de planeación, contraten 2 cursos o talleres a distancia en modalidad cerrada con participación grupal, lo que representa aportar a su vez otros 6 clientes nuevos. Por lo tanto, tener ventas por \$34,590.60 pesos, lo que representa el 0.51% de las ventas totales de la UEN Capacitación en el año; ampliar la cartera de clientes de capacitación un 0.47%, lo que representa una aportación de 36 clientes nuevos; y mantener al menos el 0.03% del total de clientes nuevos generados en el primer año de planeación, lo que representa mínimo 2 clientes nuevos reactivados (que compren más de una vez).

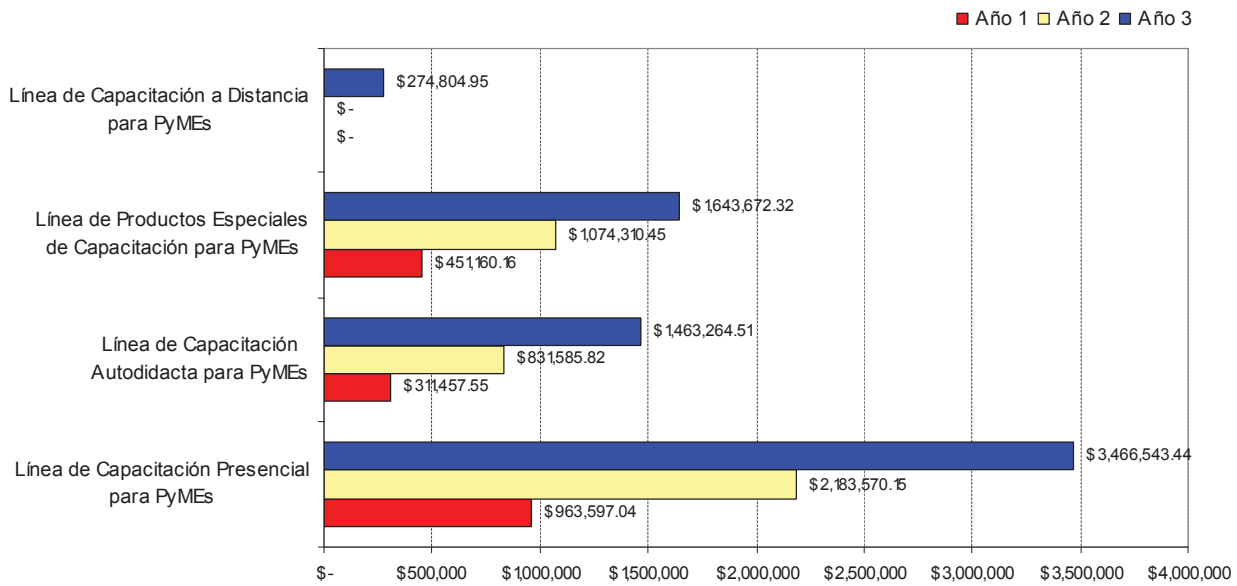
En resumen:

Figura 7.1

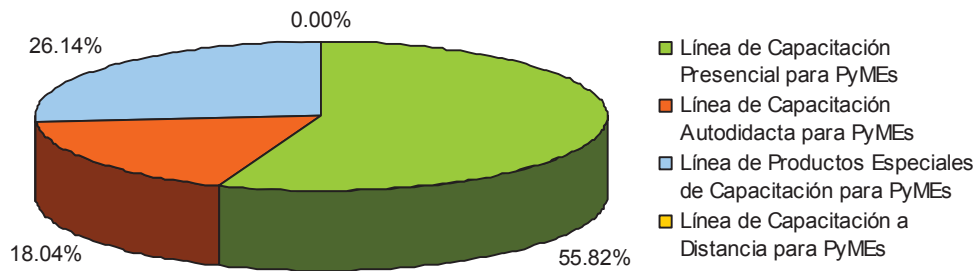
VENTAS Y UTILIDADES PLANEADAS



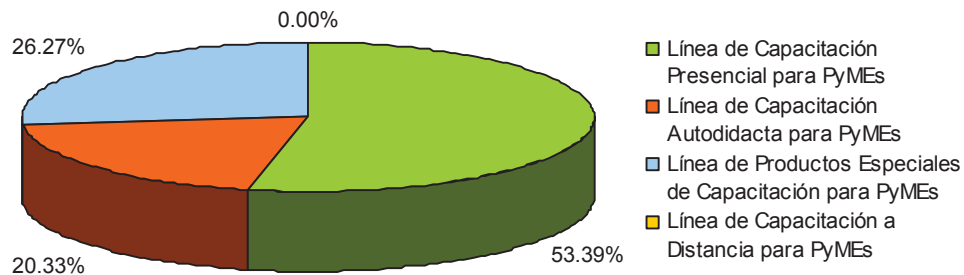
Fuente: elaboración propia.

Figura 7.2**VENTAS PLANEADAS POR LÍNEA DE PRODUCTOS**

Fuente: elaboración propia.

Figura 7.3**PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS EN EL PRIMER AÑO DE PLANEACIÓN**

Fuente: elaboración propia.

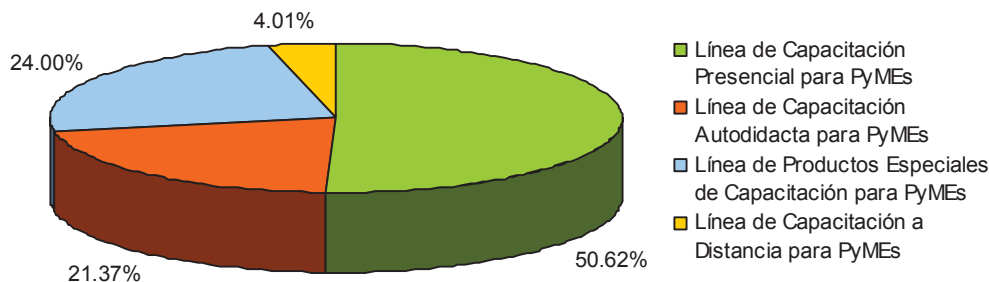
Figura 7.4**PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS EN EL SEGUNDO AÑO DE PLANEACIÓN**

Fuente: elaboración propia.



Figura 7-5

PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS EN EL TERCER AÑO DE PLANEACIÓN



Fuente: elaboración propia.

VENTAS PLANEADAS POR TIPO DE PRODUCTO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Línea de Capacitación Presencial para PyMEs	Conferencias modalidad abierta en General	\$ 198,926.44	\$ 334,339.93	\$ 457,922.13
	Conferencias modalidad abierta por Sector Económico	\$ -	\$ 100,685.20	\$ 147,726.58
	Conferencias modalidad abierta por Subsector Económico	\$ -	\$ -	\$ 81,234.54
	Cursos o talleres modalidad abierta en General	\$ 576,520.29	\$ 1,013,880.06	\$ 1,438,815.14
	Cursos o talleres modalidad abierta por Sector Económico	\$ -	\$ 312,537.34	\$ 464,550.22
	Cursos o talleres modalidad abierta por Subsector Económico	\$ -	\$ -	\$ 253,616.16
	Conferencias modalidad cerrada en General	\$ 51,750.03	\$ 66,125.07	\$ 80,500.11
	Conferencias modalidad cerrada por Sector Económico	\$ -	\$ 46,000.09	\$ 48,875.12
	Conferencias modalidad cerrada por Subsector Económico	\$ -	\$ -	\$ 34,500.60
	Cursos o talleres modalidad cerrada en General	\$ 136,400.28	\$ 210,801.40	\$ 210,800.82
	Cursos o talleres modalidad cerrada por Sector Económico	\$ -	\$ 99,201.05	\$ 173,600.92
	Cursos o talleres modalidad por Subsector Económico	\$ -	\$ -	\$ 74,401.10
Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs	Información de apoyo	\$ 28,128.00	\$ 63,312.00	\$ 110,256.00
	Publicaciones	\$ 283,329.55	\$ 537,273.81	\$ 830,761.32
	Cursos auto didácticos interactivos	\$ -	\$ 231,000.02	\$ 378,525.69
	Material audio informativo	\$ -	\$ -	\$ 69,920.12
	Software de apoyo	\$ -	\$ -	\$ 73,801.37
Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs	Membresías individuales	\$ 119,000.06	\$ 259,000.55	\$ 385,002.26
	Membresías empresariales	\$ -	\$ 63,000.32	\$ 105,010.50
	Conferencias ad hoc	\$ 60,000.04	\$ 127,500.38	\$ 191,250.50
	Cursos o talleres ad hoc	\$ 120,320.06	\$ 285,763.88	\$ 436,163.05
	Programas integrales de capacitación a corto plazo	\$ 151,840.01	\$ 265,725.32	\$ 379,602.44
	Programas integrales de capacitación a mediano plazo	\$ -	\$ 73,320.00	\$ 146,643.58
Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs	Cursos o talleres modalidad abierta en General	\$ -	\$ -	\$ 102,811.14
	Cursos o talleres modalidad abierta por Sector Económico	\$ -	\$ -	\$ 68,221.29
	Cursos o talleres modalidad abierta por Subsector Económico	\$ -	\$ -	\$ 34,590.63
	Cursos o talleres modalidad cerrada en General	\$ -	\$ -	\$ 46,121.26
	Cursos o talleres modalidad cerrada por Sector Económico	\$ -	\$ -	\$ 20,178.08
	Cursos o talleres modalidad cerrada por Subsector Económico	\$ -	\$ -	\$ 2,882.55
VENTAS TOTALES	\$ 1,726,214.76	\$ 4,089,466.42	\$ 6,848,285.21	

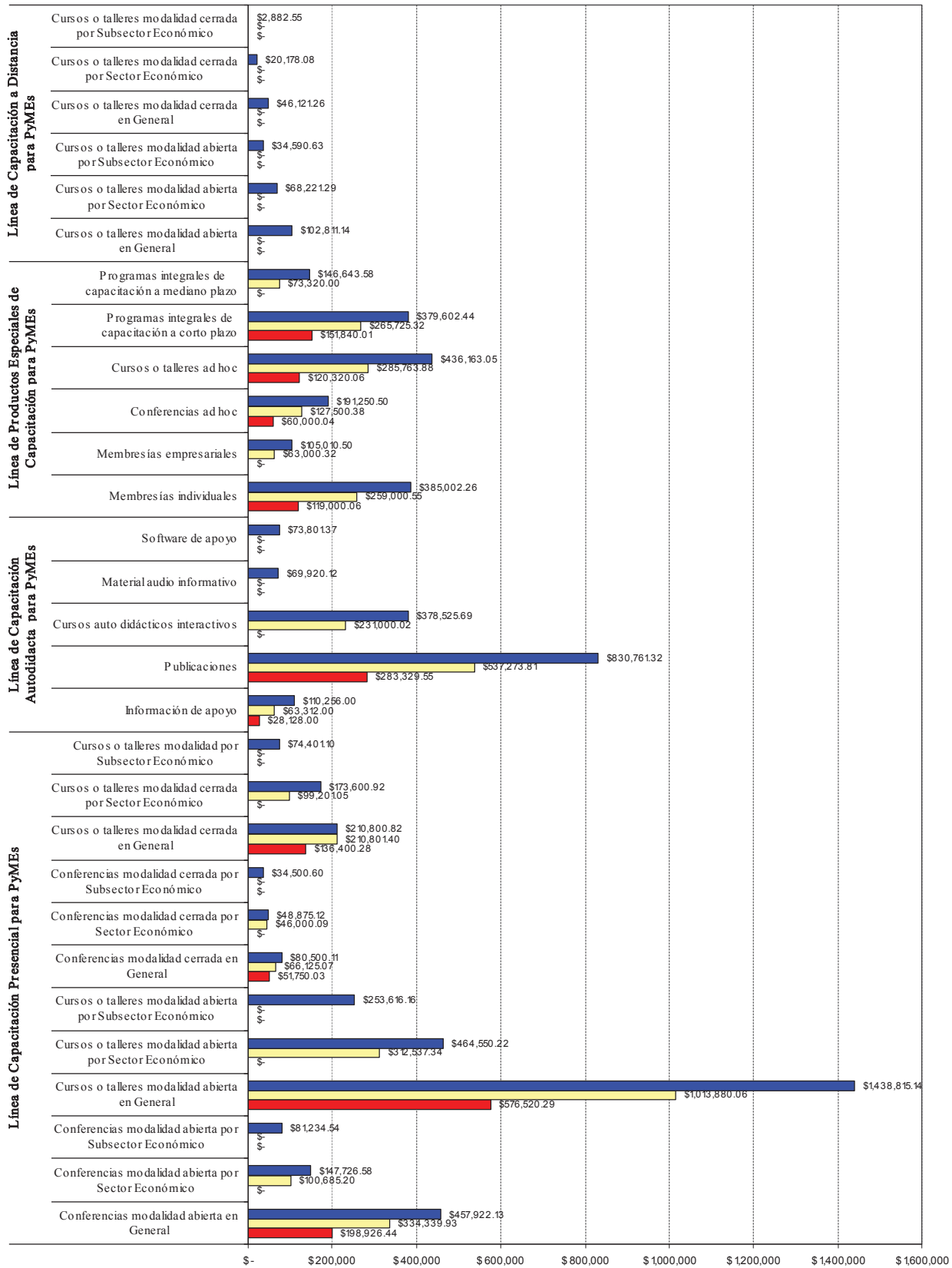
Fuente: elaboración propia.



Figura 7.6

VENTAS PLANEADAS POR TIPO DE PRODUCTO

■ AÑO 1 ■ AÑO 2 ■ AÑO 3



Fuente: elaboración propia.



Pronóstico de ventas detallado:

Fuente: elaboración propia.

PRIMER AÑO DE PLANEACIÓN

VENTAS POR CLIENTES ACUMULADOS HASTA EL AÑO ANTERIOR

TOTAL DE CLIENTES HASTA EL AÑO ANTERIOR (CARTERA ACUMULADA)	Línea de Capacitación Presencial para PyMEs				Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs		Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs			
	Conferencias modalidad abierta en General (participación individual)	Cursos o talleres modalidad abierta en General (participación individual)	Conferencias modalidad cerrada en General (participación grupal)	Cursos o talleres modalidad cerrada en General (participación grupal)	Información de apoyo	Publicaciones	Membresías individuales	Conferencias ad hoc (participación grupal)	Cursos o talleres ad hoc (participación grupal)	Programas integrales de capacitación a corto plazo (participación grupal)
459										
CLIENTES DE LA CARTERA ACUMULADA QUE COMPREN AL MENOS UN PRODUCTO DE:	20.04%	17.43%	2.18%	1.09%	36.92%	24.40%	1.53%	1.74%	0.87%	0.44%
CLIENTES NUEVOS DERIVADOS DE LA ACTIVIDAD	92	80	10	5	169	112	7	8	4	2
TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS	\$ 16,607.29	\$198,800.07	\$ 28,750.01	\$ 62,000.25	\$ 4,056.00	\$ 40,631.21	\$ 49,000.02	\$ 30,000.01	\$ 60,160.01	\$ 75,920.01

VENTAS POR CLIENTES NUEVOS GENERADOS EN EL PRIMER AÑO DE PLANEACIÓN

CLIENTES Y VENTAS (Resultado de la actividad comercial propia de cada producto a través de canales de marketing ajenos a los canales que representan en sí mismos las demás líneas de productos)	Línea de Capacitación Presencial para PyMEs				Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs		Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs			
	Conferencias modalidad abierta en General (participación individual)	Cursos o talleres modalidad abierta en General (participación individual)	Conferencias modalidad cerrada en General (participación grupal)	Cursos o talleres modalidad cerrada en General (participación grupal)	Información de apoyo	Publicaciones	Membresías individuales	Conferencias ad hoc (participación grupal)	Cursos o talleres ad hoc (participación grupal)	Programas integrales de capacitación a corto plazo (participación grupal)
TOTAL DE VENTAS EN UNIDADES	736	64	3	3	270	150	3	3	2	2
TOTAL DE CLIENTES NUEVOS	736	64	75	24	270	150	3	75	16	30
TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS	\$132,858.30	\$159,040.02	\$ 8,625.00	\$ 37,200.00	\$ 6,480.00	\$ 54,416.67	\$ 21,000.00	\$ 18,750.00	\$ 30,080.00	\$ 75,920.00

Clientes nuevos derivados de la venta de:	Descripción	Unidades	Línea de Capacitación Presencial para PyMEs				Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs		Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs			
			Conferencias modalidad abierta en General (participación individual)	Cursos o talleres modalidad abierta en General (participación individual)	Conferencias modalidad cerrada en General (participación grupal)	Cursos o talleres modalidad cerrada en General (participación grupal)	Información de apoyo	Publicaciones	Membresías individuales	Conferencias ad hoc (participación grupal)	Cursos o talleres ad hoc (participación grupal)	Programas integrales de capacitación a corto plazo (participación grupal)
Línea de Capacitación Presencial para PyMEs	Conferencias modalidad abierta en General	736	13.32%	9.78%	0.68%	0.14%	52.31%	35.05%	0.54%	0.68%	0.27%	0.00%
	Cursos o talleres modalidad abierta en General	64	0.00%	9.38%	0.00%	3.13%	45.31%	31.25%	3.13%	0.00%	0.00%	0.00%
	Conferencias modalidad cerrada en General	75	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	45.33%	30.67%	1.33%	0.00%	0.00%	0.00%
	Cursos o talleres modalidad cerrada en General	24	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	20.83%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Información de apoyo	270	40.00%	1.48%	0.00%	0.00%	52.59%	45.19%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs	Membresías individuales	3	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
	Conferencias ad hoc	75	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	37.33%	25.33%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Cursos o talleres ad hoc	16	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	31.25%	25.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Programas integrales de capacitación a corto plazo	30	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	40.00%	26.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Implica clientes que repetirán al menos una vez la compra del mismo producto											
TOTAL DE VENTAS EN UNIDADES			1010	152	8	6	1003	669	10	8	4	2
TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS			\$182,319.14	\$377,720.22	\$ 23,000.02	\$ 74,400.03	\$ 24,072.00	\$242,698.34	\$ 70,000.04	\$ 30,000.03	\$ 60,160.04	\$ 75,920.00
TOTAL DE CLIENTES NUEVOS			736	64	200	46	270	150	3	200	32	30

VENTAS TOTALES Y CLIENTES NUEVOS GENERADOS EN EL PRIMER AÑO DE PLANEACIÓN

RESULTADOS (Considerando clientes acumulados hasta el año anterior y clientes nuevos generados en el año de planeación)	Línea de Capacitación Presencial para PyMEs				Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs		Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs			
	Conferencias modalidad abierta en General (participación individual)	Cursos o talleres modalidad abierta en General (participación individual)	Conferencias modalidad cerrada en General (participación grupal)	Cursos o talleres modalidad cerrada en General (participación grupal)	Información de apoyo	Publicaciones	Membresías individuales	Conferencias ad hoc (participación grupal)	Cursos o talleres ad hoc (participación grupal)	Programas integrales de capacitación a corto plazo (participación grupal)
TOTAL DE VENTAS EN UNIDADES	1102	18	11	11	1172	781	17	16	8	4
TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS	\$198,926.44	\$376,520.29	\$ 51,750.03	\$136,400.28	\$ 28,128.00	\$283,329.55	\$119,000.06	\$ 80,000.04	\$120,320.06	\$151,840.01
TOTAL DE CLIENTES NUEVOS	736	64	450	88	270	150	3	400	64	60



SEGUNDO AÑO DE PLANEACIÓN

VENTAS POR CLIENTES ACUMULADOS HASTA EL AÑO ANTERIOR

Table with columns for 'Línea de Capacitación Presencial para PyMEs' and rows for 'TOTAL DE CLIENTES HASTA EL AÑO ANTERIOR (CARTERA ACUMULADA)', 'CLIENTES DE LA CARTERA ACUMULADA QUE COMPREN AL MENOS UN PRODUCTO DE:', and 'CLIENTES NUEVOS DERIVADOS DE LA ACTIVIDAD'.

VENTAS POR CLIENTES NUEVOS GENERADOS EN EL SEGUNDO AÑO DE PLANEACION

Table with columns for 'Línea de Capacitación Presencial para PyMEs' and rows for 'CLIENTES Y VENTAS (Resultado de la actividad comercial propia de cada producto a través de canales de marketing ajenos a los canales que representan en sí mismos las demás líneas de productos)', 'TOTAL DE VENTAS EN UNIDADES', 'TOTAL DE CLIENTES NUEVOS', and 'TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS'.

Main table with columns for 'Línea de Capacitación Presencial para PyMEs' and rows for 'Clientes nuevos derivados de la venta de:', 'Línea de Capacitación Autodidáctica para PyMEs', 'Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs', and summary rows for 'TOTAL DE VENTAS EN UNIDADES', 'TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS', and 'TOTAL DE CLIENTES NUEVOS'.

VENTAS TOTALES Y CLIENTES NUEVOS GENERADOS EN EL SEGUNDO AÑO DE PLANEACION

Table with columns for 'Línea de Capacitación Presencial para PyMEs' and rows for 'RESULTADOS (Considerando clientes acumulados hasta el año anterior y clientes nuevos generados en el año de planeación)', 'TOTAL DE VENTAS EN UNIDADES', 'TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS', and 'TOTAL DE CLIENTES NUEVOS'.



SEGUNDO AÑO DE PLANEACIÓN

VENTAS POR CLIENTES ACUMULADOS HASTA EL AÑO ANTERIOR

Table showing sales for accumulated clients. Columns include: Línea de Capacitación Autodidacta para PYMEs (Información de apoyo, Publicaciones, Cursos auto didácticos interactivos) and Línea de Productos Especiales de Capacitación para PYMEs (Membresías individuales, Membresías empresariales, Conferencias ad hoc, Cursos o talleres ad hoc, Programas integrales de capacitación a corto plazo, Programas integrales de capacitación a mediano plazo).

VENTAS POR CLIENTES NUEVOS GENERADOS EN EL SEGUNDO AÑO DE PLANEACIÓN

Table showing sales for new clients generated in the second year. Columns include: Línea de Capacitación Autodidacta para PYMEs and Línea de Productos Especiales de Capacitación para PYMEs, with a detailed description of client types.

Main detailed table for sales and client generation. It breaks down data by client type (e.g., Conferencias modalidad abierta, Cursos talleres modalidad abierta) and includes a summary table at the bottom for 'TOTAL DE VENTAS EN UNIDADES' and 'TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS'.

VENTAS TOTALES Y CLIENTES NUEVOS GENERADOS EN EL SEGUNDO AÑO DE PLANEACIÓN

Summary table for total sales and new clients. Columns include: RESULTADOS (Información de apoyo, Publicaciones, Cursos auto didácticos interactivos) and Línea de Productos Especiales de Capacitación para PYMEs.



TERCER AÑO DE PLANEACIÓN

VENTAS POR CLIENTES ACUMULADOS HASTA EL AÑO ANTERIOR

Table with 13 columns for different sales modalities and 4 rows of data including 'TOTAL DE CLIENTES HASTA EL AÑO ANTERIOR' and 'TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS'.

VENTAS POR CLIENTES NUEVOS GENERADOS EN EL TERCER AÑO DE PLANEACIÓN

Table with 13 columns for different sales modalities and 4 rows of data including 'CLIENTES Y VENTAS' and 'TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS'.

Main data table with 13 columns for sales modalities and multiple rows for various product lines like 'Línea de Capacitación Presencial para PYMEs', 'Línea de Capacitación AutoDidáctica para PYMEs', etc.

VENTAS TOTALES Y CLIENTES NUEVOS GENERADOS EN EL TERCER AÑO DE PLANEACIÓN

Summary table with 13 columns for sales modalities and 4 rows of data including 'RESULTADOS' and 'TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS'.



TERCER AÑO DE PLANEACIÓN

VENTAS POR CLIENTES ACUMULADOS HASTA EL AÑO ANTERIOR

Table showing sales for accumulated clients from the previous year, categorized by product lines and support information.

VENTAS POR CLIENTES NUEVOS GENERADOS EN EL TERCER AÑO DE PLANEACIÓN

Table showing sales for new clients generated in the third year of planning, categorized by product lines and support information.

Main table detailing sales for new clients, broken down by product line (e.g., Autodidacta, Productos Especiales) and support type (e.g., Cursos, Conferencias). Includes a summary table at the bottom.

VENTAS TOTALES Y CLIENTES NUEVOS GENERADOS EN EL TERCER AÑO DE PLANEACIÓN

Summary table showing total sales and new clients generated in the third year of planning, categorized by product lines.



TERCER AÑO DE PLANEACIÓN

VENTAS POR CLIENTES ACUMULADOS HASTA EL AÑO ANTERIOR

Table with columns for 'Línea de Capacitación o Distancia para PYMEs' and 'TOTAL DE CLIENTES HASTA EL AÑO ANTERIOR (CARTERA ACUMULADA)'. Rows include 'TOTAL DE CLIENTES HASTA EL AÑO ANTERIOR' and 'TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS'.

VENTAS POR CLIENTES NUEVOS GENERADOS EN EL TERCER AÑO DE PLANEACIÓN

Table with columns for 'Línea de Capacitación o Distancia para PYMEs' and 'CLIENTES Y VENTAS'. Rows include 'TOTAL DE CLIENTES NUEVOS' and 'TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS'.

Main table with columns for 'Línea de Capacitación o Distancia para PYMEs' and 'Línea de Capacitación o Distancia para PYMEs'. Rows include 'Clientes nuevos derivados de la venta de...', 'Conferencias modalidad abierta en General', 'Cursos o talleres modalidad abierta por Sector', etc. Includes a summary table at the bottom.

VENTAS TOTALES Y CLIENTES NUEVOS GENERADOS EN EL TERCER AÑO DE PLANEACIÓN

Summary table with columns for 'Línea de Capacitación o Distancia para PYMEs' and 'RESULTADOS'. Rows include 'TOTAL DE VENTAS EN UNIDADES', 'TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS', and 'TOTAL DE CLIENTES NUEVOS'.



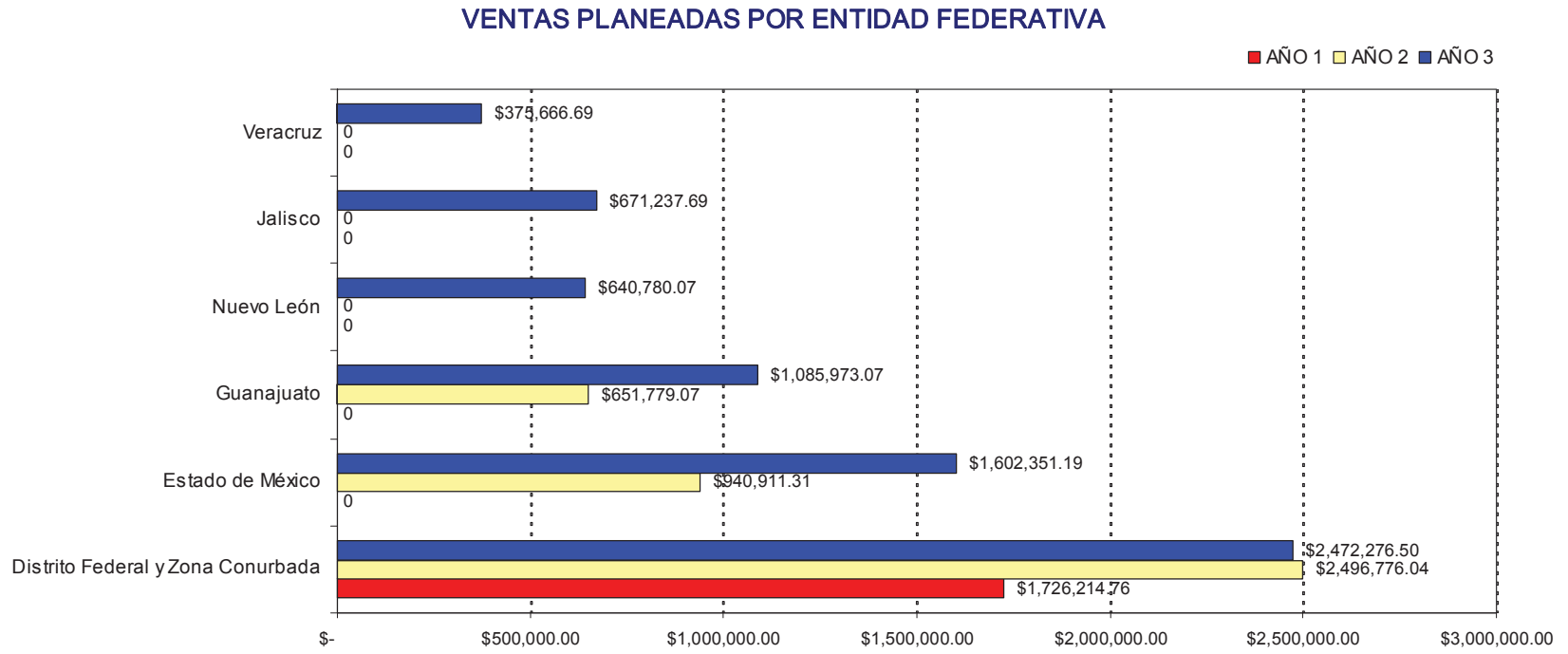
Pronóstico de ventas por Entidad Federativa de la República Mexicana:

	VENTAS PLANEADAS POR TIPO DE PRODUCTO Y ENTIDAD FEDERATIVA						VENAS TOTALES					
	A801		A802		A803		A801		A802		A803	
	Distrito Federal *	Total	Distrito Federal *	Total	Distrito Federal *	Total	Distrito Federal *	Total	Distrito Federal *	Total	Distrito Federal *	Total
Unidades	1102	1102	1170	1652	883	883	543	543	487	487	227	227
Ingresos \$	99,926.44	\$ 198,926.44	\$ 211,201.53	\$ 354,539.93	\$ 159,480.40	\$ 99,029.50	\$ 87,852.84	\$ 40,918.66	\$ 87,852.84	\$ 40,918.66	\$ 30,889.99	\$ 47,922.13
Unidades	0	0	387	598	348	348	178	178	122	122	57	57
Ingresos \$	0	0	\$ 69,900.61	\$ 100,881.20	\$ 62,981.74	\$ 32,192.75	\$ 21,963.09	\$ 10,229.66	\$ 21,963.09	\$ 10,229.66	\$ 147,726.56	818
Unidades	0	0	0	0	150	150	93	93	93	93	57	57
Ingresos \$	0	0	0	0	\$ 27,078.16	\$ 16,848.52	\$ 16,848.52	\$ 10,229.66	\$ 16,848.52	\$ 10,229.66	0	450
Unidades	232	232	296	498	199	199	144	144	135	135	37	37
Ingresos \$	\$ 576,520.29	\$ 576,520.29	\$ 735,177.74	\$ 1,013,980.06	\$ 494,807.39	\$ 367,988.26	\$ 91,214.09	\$ 68,410.57	\$ 335,492.74	\$ 91,214.09	\$ 68,410.57	\$ 1,438,815.14
Unidades	0	0	98	126	75	75	47	47	38	38	9	9
Ingresos \$	0	0	\$ 242,861.49	\$ 463,507.16	\$ 85,254.77	\$ 116,844.20	\$ 94,040.69	\$ 22,803.52	\$ 22,803.52	\$ 22,803.52	\$ 22,803.52	\$ 484,550.22
Unidades	0	0	0	0	34	34	25	25	26	26	9	102
Ingresos \$	0	0	0	0	\$ 84,539.72	\$ 61,738.20	\$ 61,738.20	\$ 17,755.20	\$ 22,803.52	\$ 22,803.52	0	\$ 263,615.16
Unidades	18	18	11	23	10	10	5	5	3	3	4	28
Ingresos \$	\$ 51,750.03	\$ 51,750.03	\$ 32,401.28	\$ 86,125.07	\$ 28,980.04	\$ 14,490.02	\$ 8,855.01	\$ 11,270.02	\$ 8,855.01	\$ 11,270.02	\$ 5,835.01	\$ 80,500.11
Unidades	0	0	7	16	2	2	5	5	1	1	2	17
Ingresos \$	0	0	\$ 19,715.64	\$ 6,588.81	\$ 15,297.91	\$ 13,440.66	\$ 3,079.13	\$ 4,887.51	\$ 3,079.13	\$ 4,887.51	\$ 9,990.77	\$ 48,875.12
Unidades	0	0	0	0	3	3	4	4	1	1	2	12
Ingresos \$	0	0	0	0	\$ 8,625.15	\$ 11,985.20	\$ 2,760.05	\$ 2,760.05	\$ 2,760.05	\$ 2,760.05	\$ 6,210.11	\$ 34,500.60
Unidades	11	11	5	17	5	5	5	5	1	1	3	17
Ingresos \$	\$ 281,128.00	\$ 281,128.00	\$ 34,821.60	\$ 63,317.00	\$ 41,891.26	\$ 22,051.20	\$ 19,846.08	\$ 9,923.04	\$ 9,923.04	\$ 9,923.04	\$ 6,615.36	\$ 110,256.00
Unidades	0	0	3	6	3	3	4	4	2	2	2	14
Ingresos \$	0	0	\$ 90,349.48	\$ 60,225.96	\$ 65,980.66	\$ 57,970.23	\$ 13,280.45	\$ 21,080.08	\$ 13,280.45	\$ 21,080.08	\$ 39,208.95	\$ 13,280.45
Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos \$	0	0	\$ 32,738.35	\$ 66,864.70	\$ 52,080.27	\$ 34,720.18	\$ 21,705.11	\$ 21,705.11	\$ 21,705.11	\$ 21,705.11	\$ 29,512.16	\$ 13,888.07
Unidades	0	0	0	0	1	1	2	2	1	1	1	6
Ingresos \$	0	0	0	0	\$ 12,648.19	\$ 25,296.38	\$ 11,904.18	\$ 11,904.18	\$ 11,904.18	\$ 11,904.18	0	\$ 74,401.10
Unidades	1172	1172	1451	2038	1746	1746	919	919	827	827	413	276
Ingresos \$	\$ 281,128.00	\$ 281,128.00	\$ 34,821.60	\$ 63,317.00	\$ 41,891.26	\$ 22,051.20	\$ 19,846.08	\$ 9,923.04	\$ 9,923.04	\$ 9,923.04	\$ 6,615.36	\$ 110,256.00
Unidades	781	781	844	1441	916	916	532	532	286	286	229	229
Ingresos \$	\$ 283,325.95	\$ 283,325.95	\$ 308,246.07	\$ 537,273.065	\$ 332,304.53	\$ 120,460.39	\$ 103,845.17	\$ 98,691.36	\$ 103,845.17	\$ 98,691.36	\$ 81,363.75	\$ 83,976.13
Unidades	0	0	188	440	202	202	128	128	108	108	94	721
Ingresos \$	0	0	\$ 103,950.01	\$ 231,000.02	\$ 105,987.19	\$ 67,377.57	\$ 56,778.85	\$ 49,208.34	\$ 70,784.30	\$ 56,778.85	\$ 33	\$ 378,526.69
Unidades	0	0	0	0	260	260	39	39	39	39	33	437
Ingresos \$	0	0	0	0	\$ 41,602.47	\$ 6,292.81	\$ 6,292.81	\$ 5,244.01	\$ 6,292.81	\$ 5,244.01	\$ 5,244.01	\$ 69,920.12
Unidades	0	0	0	0	12	12	9	9	8	8	6	3
Ingresos \$	0	0	0	0	\$ 21,845.21	\$ 15,793.49	\$ 15,793.49	\$ 5,513.70	\$ 15,793.49	\$ 15,793.49	\$ 5,513.70	\$ 73,801.37
Unidades	17	17	19	37	18	18	14	14	15	15	9	56
Ingresos \$	\$ 119,000.06	\$ 119,000.06	\$ 129,500.28	\$ 64,750.14	\$ 128,580.76	\$ 96,550.56	\$ 32,725.19	\$ 64,295.38	\$ 32,725.19	\$ 64,295.38	\$ 31,955.19	\$ 31,955.19
Unidades	0	0	2	3	2	2	2	2	0	0	1	5
Ingresos \$	0	0	\$ 42,210.21	\$ 207,990.11	\$ 42,004.20	\$ 42,004.20	\$ 42,004.20	\$ 42,004.20	0	0	0	0
Unidades	16	16	17	34	14	14	12	12	11	11	5	4
Ingresos \$	\$ 60,000.04	\$ 60,000.04	\$ 63,750.19	\$ 382,500.11	\$ 52,785.14	\$ 46,091.37	\$ 39,586.85	\$ 19,698.80	\$ 39,586.85	\$ 19,698.80	\$ 10,387.53	\$ 161,250.50
Unidades	8	8	10	19	12	12	6	6	4	4	3	29
Ingresos \$	\$ 120,320.06	\$ 120,320.06	\$ 157,170.13	\$ 88,686.80	\$ 187,550.11	\$ 95,555.87	\$ 56,701.20	\$ 39,254.67	\$ 56,701.20	\$ 39,254.67	\$ 17,446.52	\$ 438,163.05
Unidades	4	4	4	7	4	4	3	3	1	1	1	10
Ingresos \$	\$ 151,840.01	\$ 151,840.01	\$ 151,843.43	\$ 77,680.34	\$ 151,843.97	\$ 113,880.73	\$ 37,860.24	\$ 37,860.24	\$ 37,860.24	\$ 37,860.24	0	\$ 379,602.44
Unidades	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2
Ingresos \$	0	0	\$ 73,320.00	\$ 73,320.00	\$ 73,321.79	\$ 73,321.79	\$ 73,321.79	\$ 73,321.79	0	0	0	0
Unidades	0	0	0	0	42	42	28	28	14	14	5	4
Ingresos \$	0	0	0	0	\$ 40,096.34	\$ 26,730.90	\$ 13,365.45	\$ 13,365.45	\$ 13,365.45	\$ 13,365.45	\$ 4,112.45	\$ 102,811.14
Unidades	0	0	0	0	20	20	12	12	11	11	10	13
Ingresos \$	0	0	0	0	\$ 19,104.96	\$ 11,937.62	\$ 10,225.19	\$ 9,550.98	\$ 10,225.19	\$ 9,550.98	\$ 2,760.05	\$ 4,775.49
Unidades	0	0	0	0	12	12	9	9	6	6	3	36
Ingresos \$	0	0	0	0	\$ 11,068.00	\$ 8,893.56	\$ 5,534.50	\$ 3,113.16	\$ 5,534.50	\$ 3,113.16	\$ 1,729.53	\$ 34,590.63
Unidades	0	0	0	0	4	4	2	2	2	2	1	16
Ingresos \$	0	0	0	0	\$ 14,209.59	\$ 11,530.32	\$ 5,073.34	\$ 3,689.70	\$ 5,073.34	\$ 3,689.70	\$ 3,689.70	\$ 46,121.26
Unidades	0	0	3	3	3	3	1	1	1	1	1	0
Ingresos \$	0	0	\$ 7,466.89	\$ 3,026.71	\$ 7,466.89	\$ 3,026.71	\$ 3,430.27	\$ 3,430.27	\$ 3,430.27	\$ 3,430.27	0	\$ 20,178.08
Unidades	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Ingresos \$	0	0	0	0	\$ 2,862.55	\$ 2,862.55	0	0	0	0	0	0
VENAS TOTALES	\$ 1,726,214.76	\$ 1,726,214.76	\$ 2,486,776.04	\$ 940,911.31	\$ 2,487,776.04	\$ 1,602,351.19	\$ 2,472,276.50	\$ 1,086,973.07	\$ 2,472,276.50	\$ 1,086,973.07	\$ 940,780.07	\$ 6,648,265.21

* Distrito Federal y Zona Conurbada



Figura 7.7

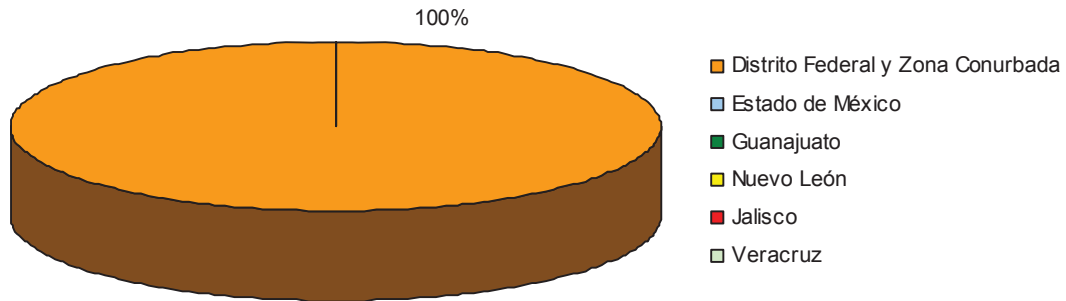


Fuente: elaboración propia.



Figura 7.8

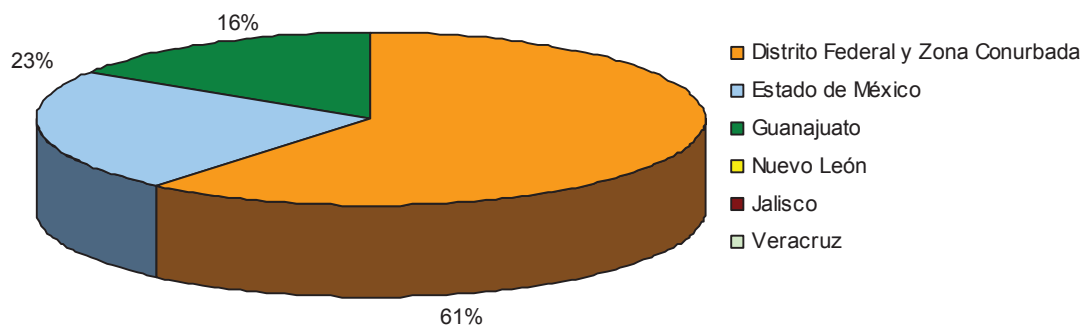
PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR ENTIDAD FEDERATIVA EN EL PRIMER AÑO DE PLANEACIÓN



Fuente: elaboración propia.

Figura 7.9

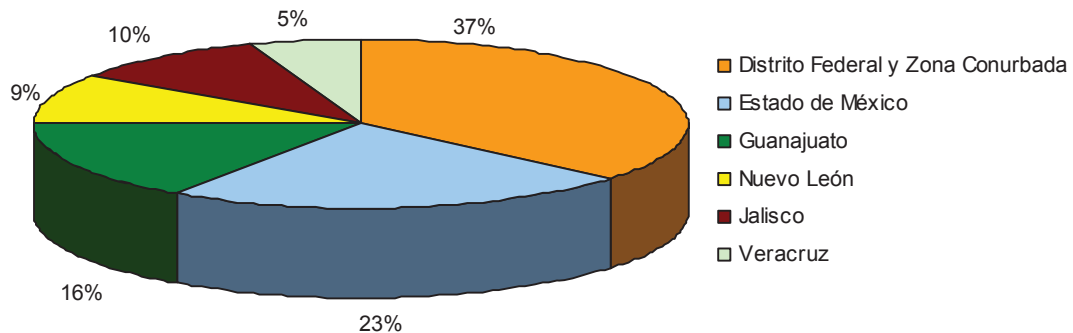
PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR ENTIDAD FEDERATIVA EN EL SEGUNDO AÑO DE PLANEACIÓN



Fuente: elaboración propia.

Figura 7.10

PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR ENTIDAD FEDERATIVA EN EL TERCER AÑO DE PLANEACIÓN



Fuente: elaboración propia.



VII.2 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

A continuación se presenta el enfoque de marketing estratégico general, también conocido como estrategia de marketing amplia, que debe considerar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa en estudio, como mapa general o plan de juego para direccionar sus esfuerzos de marketing.

VII.2.1 ESTRATEGIA DE MERCADOS META

La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa en estudio, para la consecución de sus objetivos estratégicos, operará fundamentalmente con dos niveles de segmentación de mercados: *marketing de segmento* (mercado PyME) y *marketing de nichos* (subsegmentos del mercado PyME). Con ello, se puede decir que la unidad de negocios se concentrará en varios mercados meta, apropiados y atractivos, buscando sinergia entre ellos y que cada uno prometa generar utilidades. Es decir, la empresa al seleccionar más de un mercado meta que servir, prestará atención a las interrelaciones de los mercados meta en los aspectos de costos, desempeño y tecnología, lo cual permitirá establecer economías de alcance; éstas se presentan porque la Unidad de Negocios Capacitación al tener costos fijos, puede añadir productos que absorban y compartan algunos costos, obteniendo así mayores beneficios. Así mismo, es importante mencionar que esta unidad de negocios operará en *supersegmento*, más que en segmentos aislados, ya que atenderá un conjunto de mercados meta que tienen similitudes de la cual se puede sacar provecho.

Al atender varios mercados meta, la Unidad de Negocios Capacitación operará con una *especialización selectiva* bajo una *estrategia de cobertura multisegmentos*, ofreciendo productos distintos para mercados meta distintos.

Para ello, la unidad de negocios se enfocará en atender a los responsables (nivel directivo y/o gerencial) y personal en general (nivel operativo) de las distintas áreas funcionales (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, comercialización y ventas, tecnología de información) que constituyen a las micro empresas (organizaciones hasta con 10 trabajadores, con ingresos por ventas menores a un millón de pesos anuales), pequeñas empresas (organizaciones con al menos 11 trabajadores y a lo más 50 trabajadores, con ingresos por ventas entre uno y 100 millones de pesos anuales) y medianas empresas (organizaciones con al menos 51 trabajadores y a los más 250 trabajadores, con ingresos por ventas entre 101 y 500 millones de pesos anuales); esto bajo un enfoque general en el sector PyME en su conjunto (segmento fundamental del mercado amplio representado por el sector empresarial mexicano).

En primera instancia, se pondrá especial atención en capacitar al personal en general (nivel operativo) de las empresas, para fines de desarrollo y crecimiento de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; así mismo, en segundo orden de prioridad, se concentrará en atender a los responsables de las empresas (personal directivo y/o gerencial), para fines de desarrollo y crecimiento de la empresa en general, dado el papel que juega la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación en modelo de negocio de la empresa en estudio.

Por otro lado, se concentrará en atender principalmente a las medianas empresas, seguidas de las pequeñas empresas y en tercer orden de prioridad las micro empresas. Respecto a las áreas funcionales, en lo general se hará un énfasis especial en capacitar prioritariamente en temas correspondientes al área de administración y recursos humanos, seguida del área de comercialización y ventas, en tercer lugar de prioridad el área de producción u operación, seguida del área de contabilidad y finanzas, y el área de tecnología de información.

Por otro lado, también se atenderán micro, pequeñas y medianas empresas a nivel sector económico (subsegmentos del segmento de mercado PyME), considerando los principales sectores económicos de México (sector industrial, sector comercio y sector servicios); con un énfasis especial en atender principalmente al sector servicios, en segundo nivel de atención al sector industrial y en el tercer orden de prioridad al sector comercio.

Cabe mencionar que para el sector industrial, se pondrá especial atención en capacitar principalmente en áreas de producción, administración y recursos humanos, y contabilidad y finanzas; respecto al sector comercio, se pondrá especial atención en capacitar principalmente en áreas de comercialización y ventas, tecnología de información, y administración y recursos humanos; en el caso del sector servicios, se pondrá especial atención en áreas de contabilidad y finanzas, tecnología de información y administración y recursos humanos.



Así mismo, se atenderán micro, pequeñas y medianas empresas a nivel subsector económico (subsegmentos del segmento de mercado PyME), considerando los principales subsectores económicos industriales (productos metálicos, maquinaria y equipo; textiles, prendas de vestir e industria del cuero; alimentos, bebidas y tabacos; sustancias químicas y artículos de plástico o hule; papel, productos de papel, imprentas y editoriales), subsectores económicos comerciales (alimenticios al por mayor; no alimenticios al por menor; no alimenticios al por mayor; alimenticios al por mayor) y subsectores económicos de servicios (servicios profesionales, técnicos, personales y domésticos; restaurantes y hoteles; servicios educativos, médicos, de asistencia social y organizaciones; servicios de reparación y mantenimiento).

Geográficamente, se atenderán fundamentalmente micro, pequeñas y medianas empresas de la República Mexicana, ubicadas en el Distrito Federal (considerando las principales delegaciones como Cuauhtémoc, Benito Juárez, Gustavo A. Madero, Iztapalapa y Miguel Hidalgo) y Estado de México (considerando los principales municipios como Tlalnepantla de Baz, Ecatepec de Morelos, Naucalpan de Juárez, Toluca, Nezahualcoyotl), así teniendo como área de influencia la Región Centro del país; también se atenderán PyMEs ubicadas en el Estado de Guanajuato (principalmente la Ciudad de León), así teniendo como área de influencia la Región Centro-Norte del país; PyMEs ubicadas en el Estado de Nuevo León (principalmente la Ciudad de Monterrey), así teniendo como área de influencia la Región Frontera Norte del país; PyMEs ubicadas en el Estado de Jalisco (principalmente la Ciudad de Guadalajara), así teniendo como área de influencia la Región del Pacífico; PyMEs ubicadas en el Estado de Veracruz (principalmente la Ciudad de Jalapa), así teniendo como área de influencia la Región del Golfo del país.

Como dato adicional, respecto al perfil de cliente, cabe mencionar que se espera capacitar responsables de PyMEs (nivel directivo y/o gerencial) en su mayoría ubicados en un rango de edad entre 40 y 59 años, con un nivel de formación en su mayoría de licenciatura; así mismo, se espera 3 veces más personas del sexo masculino que personas del sexo femenino.

Específicamente en el caso de los socios, se esperan personas que previo a su condición de empresario se desempeñaron en actividades como empresarios en otro giro o bien como profesionistas independientes; así mismo, se espera empresarios que en su mayoría fueron motivados para iniciar su actividad por un mayor ingreso que el que les ofrecía su anterior condición. Respecto al personal en general (nivel operativo), se espera capacitar en su mayoría personal ocupado con un nivel de escolaridad de secundaria y primaria en el sector industrial, nivel de escolaridad de secundaria y bachillerato/técnico en el sector comercio, nivel de escolaridad de bachillerato/técnico y licenciatura en el sector servicios.

Cabe mencionar que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación operará un plan de invasión segmento por segmento; es decir, ingresará en un mercado meta a la vez, esto para posicionarse primero en un mercado meta (PyMEs en general) y luego ingresar en nuevos mercados meta con sus productos (en primera instancia, PyMEs por sector económico, y consecuentemente PyMEs por subsector económico), esto considerando el periodo de planeación establecido anteriormente (3 años).

Por otro lado, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a parte de su enfoque principal en atender al personal de las micro, pequeñas y medianas empresas, también se concentrará, aunque en menor medida, en atender a la población estudiantil y egresados a nivel licenciatura, con carreras afines a los productos de capacitación que ofrece la empresa en estudio, de las principales universidades públicas y privadas, interesadas en temas orientados a micro, pequeñas y medianas empresas, ubicadas fundamentalmente en las 6 entidades federativas de la República Mexicana anteriormente citadas (Distrito Federal, Estado de México, Estado de Guanajuato, Estado de Jalisco, Estado de Nuevo León y Estado de Veracruz). También se concentrará en atender profesionistas independientes, interesados en capacitarse en distintas áreas de especialidad con una orientación hacia la micro, pequeña y mediana empresa de la República Mexicana.

VII.2.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa en estudio, se posicionará como una empresa especializada en capacitación del personal a nivel directivo/gerencial y a nivel operativo de micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs), en temas de actualidad correspondientes a distintas áreas de especialidad (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, comercialización y ventas, tecnología de información), con una orientación a nivel PyME en general, a nivel PyME por sector económico y a nivel PyME por subsector económico; ofreciendo soluciones efectivas aplicables en el corto plazo, diferenciándose así de sus competidores.



En este contexto, la Unidad de Negocios Capacitación se posicionará en su conjunto, como una empresa con una imagen de excelencia y con alta credibilidad en el mercado de la capacitación; será una empresa confiable por su profesionalismo, amplia experiencia y alto desempeño, con reconocimiento a nivel nacional y que goce de un buen prestigio en el mercado atendiendo a micro, pequeñas y medianas empresas.

Así mismo, se posicionará como una empresa que maneja una oferta aumentada, al concentrarse en factores deseados e inesperados; es decir, su oferta se diferenciará por integrar atributos, tangibles e intangibles, que exceden las expectativas de los clientes, ganando su lealtad al darles razones para preferir comprarle a la empresa y no a la competencia.

Se posicionará como la empresa que ofrece productos con atributos, características y beneficios, que satisfacen altamente necesidades, carencias y deseos de capacitación específicos de PyMEs (segmento fundamental del mercado amplio representado por el sector empresarial) y sus respectivos subsegmentos (PyMEs de sectores económico y subsectores económicos), con la mayor variedad, un excelente diseño, alta calidad de desempeño y alta calidad de conformidad o cumplimiento; así mismo, será percibida en el mercado en el mercado de la capacitación, como la empresa que ofrece el mejor servicio, atención y seguimiento personalizado a cliente; ofreciendo así, la mejor solución para el cliente. Por otra parte, se posicionará como una empresa que ofrece precios accesibles (precios bajos por calidad buena y precios promedio por calidad superior), los descuentos más atractivos, y periodos y condiciones de pago adecuados a las características del mercado PyME; lo que representará en su conjunto un costo justo para el cliente, dados los atributos de los productos. Por otro lado, será percibida como una empresa con una buena cobertura en el mercado, haciendo accesibles sus productos; ofreciendo así, mayor conveniencia o comodidad para el cliente. Se posicionará como una empresa de capacitación que opera con una excelente comunicación con el cliente.

Por otro lado, la empresa si diferenciará por contar con personal altamente competente que se maneje ante el cliente con mucha cortesía, buen trato, alta credibilidad, alta confiabilidad, con amplia capacidad de respuesta y con un alto nivel de comunicación, facilitando así las relaciones personales.

La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se posicionará según un beneficio central, teniendo así la siguiente *propuesta única de ventas*: capacitar al personal de las micro, pequeñas y medianas empresas de México con un alto nivel de satisfacción, a través de resultados tangibles, garantizando al menos 3 veces la recuperación de su inversión en capacitación, de lo contrario se devolverá el 100 por ciento de lo pagado si se manifiesta por escrito la inconformidad sustentada en hechos.

Con todo lo anterior, puede decirse que prácticamente la estrategia de posicionamiento de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, consistirá en apoderarse de una posición desocupada en el mercado.

VII.2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La Unidad Estratégica de Capacitación de la empresa en estudio, se concentrará en ser una unidad económica con una *posición competitiva fuerte* en el mercado de la capacitación a micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs); es decir, dirigirá sus esfuerzos de marketing en constituirse como una empresa que puede realizar acciones independientes sin poner en peligro su posición a largo plazo, y que puede mantener dicha posición sean cuales sean las acciones de sus competidores.

Por otro lado, la unidad de negocios se concentrará en aumentar su *participación de mente* (porcentaje de clientes que tiene preponderantemente a la empresa en su mente) y su *participación de corazón* (porcentaje de clientes que prefieren preponderante a la empresa) en el mercado de capacitación, a fin de incrementar consecuentemente su participación de mercado y su rentabilidad.

Así mismo, en cuanto a patrones de reacción, la estrategia competitiva será mantenerse como *competidor aleatorio*; es decir, como un competidor que no exhiba un patrón de reacción predecible. Esto a fin de que la competencia, no tenga forma de predecir las acciones de la empresa con base en su situación económica, antecedentes o algún otro aspecto; lo cual permitirá a la Unidad de Negocios Capacitación competir en diversos frentes, en tanto tenga los recursos para hacerlo.

Por otro lado, a fin de mejorar sus capacidades y desempeño, estimular su crecimiento y para estar a nivel de los mejores, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se enfocará en atender a competidores fuertes; explotando las debilidades de estos competidores y demostrando ser un oponente de respeto. También la empresa atacará competidores cercanos; es decir, enfocará sus esfuerzos de marketing en competir con rivales que más se parecen a ella.



En este sentido, la empresa se apoyará en empresas de capacitación buenas y atacará a los competidores malos, aprendiendo las mejores prácticas y haciendo caso omiso a factores que perturban el equilibrio competitivo.

Dado que la empresa es un ocupante de nicho del mercado de capacitación de empresas en general (menos del 10 por ciento del mercado, atendiendo un segmento de mercado que las empresas grandes no atienden explícitamente), la estrategia competitiva consistirá en buscar ser *líder* en el mercado de capacitación de micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs), tratando de ser muy rentable ocupando de forma inteligente este mercado de capacitación más acotado.

La estrategia de ocupante de nicho, resulta ser muy rentable para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debido a que la empresa puede llegar a conocer tan bien a sus clientes meta y satisfacer sus necesidades de capacitación mejor que otras empresas que venden al mercado PyME casualmente.

En este contexto, la estrategia se concentrará en ser *ocupante de múltiples nichos*; es decir, no tan solo ocupará un nicho que considera al mercado de capacitación de la micro, pequeña y mediana empresa (segmento fundamental del mercado representado por el sector empresarial mexicano), sino también atenderá nichos más pequeños que considera mercados de capacitación de micro, pequeñas y medianas empresas por sectores económicos y subsectores económicos (subsegmentos del segmento de mercado PyME). Al hacerse fuerte en más de un nicho, la empresa aumentará sus posibilidades de sobrevivencia y éxito. Con lo anterior, se puede decir que la estrategia se fundamenta en la creación de nichos, expansión de nichos y protección de nichos.

Como parte fundamental de la estrategia competitiva, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación buscará ocupar con éxito los nichos con base en la *especialización*, asumiendo los siguientes papeles especializados:

- Experto en capacitación del personal a nivel directivo/gerencial y operativo específicamente de micro, pequeñas y medianas empresas (especialista de usuario final).
- Experto en atender a empresas de menor tamaño a través de la capacitación (especialista por tamaño de cliente).
- Experto en atender a micro, pequeñas y medianas empresas de entidades federativas específicamente seleccionadas (especialista geográfico).
- Experto en productos de capacitación o líneas de productos de capacitación que atienden específicamente necesidades, carencias y deseos de micro, pequeñas y medianas empresas (especialista en producto o línea de productos).
- Experto en adaptar los productos de capacitación a clientes individuales (especialista en taller de trabajos).

Finalmente, puede decirse que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación orientará parte de sus esfuerzos de marketing para identificar y evaluar comparativamente a sus competidores (herramienta conocida como “benchmarking”), con la finalidad de aprender de las empresas que realizan ciertas tareas mejor que otras; buscando copiar, adaptar o mejorar las mejores prácticas de la empresa.

VII.3 OBJETIVOS DE MARKETING, ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PLANES DE ACCIÓN

A continuación, se presentarán los objetivos de marketing particulares, las respectivas estrategias para cada objetivo de marketing y los respectivos planes de acción para cada estrategia de marketing; lo cual constituirá el plan táctico de marketing, que permitirá conocer las directrices a seguir para la consecución de los objetivos estratégicos, y sus respectivas metas, de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, anteriormente definidos.

Cabe mencionar, que el plan táctico de marketing estará conformado fundamentalmente por objetivos, estrategias y planes de acción correspondientes a la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción); esto quiere decir, que se establecerán las bases para proporcionar el valor y comunicarlo. Para fines de este trabajo, se presentará detalladamente cada objetivo, seguido de cada estrategia con cada plan de acción.



VII.3.1 PRODUCTO

A continuación se presentan los objetivos de marketing, las respectivas estrategias para cada objetivo de marketing y los planes de acción para cada estrategia de marketing, correspondientes al elemento producto de la mezcla de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa en estudio.

OBJETIVO A

Ampliar la cartera de productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" que ofrece la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, en 81 productos adicionales a los 3 productos que actualmente ofrece; considerando 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico"); esto a realizarse en un plazo no mayor a un año, 11 meses y una semana.

Responsable: Director
Fecha de Inicio: 01/Enero/2007
Fecha de Terminación: 28/Diciembre/2009

ESTRATEGIA A.1

Estandarizar los atributos (características y beneficios genéricos) de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" y su logística de operación; considerando 3 tipos de productos (conferencias, cursos y talleres), con 2 niveles de calidad cada uno (media y alta) y 2 formas de impartición de la capacitación (modalidad abierta y modalidad cerrada); esto a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 01/Enero/2007
Fecha de Terminación: 22/Enero/2007

PLAN DE ACCIÓN A.1.1

Definir y documentar los 3 tipos de productos de capacitación presencial que ofrecerá la empresa (conferencias, cursos y talleres), caracterizando los elementos genéricos de cada tipo de producto (rango de participantes considerados en la capacitación; rango de duración de la capacitación; rango de amplitud temática de la capacitación; alcance del tipo de capacitación; metodología general de impartición; opciones de apoyo didáctico audiovisual a utilizar en la capacitación; tipos de instalaciones, disposición del espacio y opciones de equipo requerido para la capacitación; alternativas de material de apoyo para entregar a los participantes; tipos de reconocimientos para entregar a participantes; número de expositores requeridos en la capacitación; personal de apoyo requerido en la capacitación; entre otros). Cada tipo de producto presentará distintos elementos genéricos, en función de distintos niveles de calidad (manejar dos niveles de calidad, media y alta), teniéndose así la definición y documentación de 6 tipos de producto-calidad (conferencias de media y alta calidad, cursos de media y alta calidad, talleres de media y alta calidad). Presentar esta información en una matriz (tipo de producto - nivel de calidad) en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 01/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 08/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los elementos genéricos de los 3 tipos de producto de capacitación presencial con sus 2 niveles de calidad.

PLAN DE ACCIÓN A.1.2

Definir y documentar las 2 formas de impartición de la capacitación presencial que ofrecerá la empresa (modalidad abierta y modalidad cerrada), caracterizando los elementos genéricos de cada forma de impartición (orientación de la capacitación; lugar o sede en la que se impartirá la capacitación; y los servicios complementarios ofrecidos por parte de la empresa oferente; entre otros). Esto para cada uno de los 6 tipos de productos-calidad (conferencias de media y alta calidad, cursos de media y alta calidad, talleres de media y alta calidad). Presentar la información, integrándola a la matriz derivada del plan de acción anterior en el archivo de "Microsoft Office Excel", obteniendo así la matriz (tipo de producto-nivel de calidad-modalidad de impartición), y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 08/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 15/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los elementos genéricos de los 3 tipos de producto de capacitación presencial con sus 2 niveles de calidad y sus 2 formas de impartición.

PLAN DE ACCIÓN A.1.3

Definir y documentar las políticas, procedimientos y procesos (logística) para prestar el servicio de capacitación presencial en modalidad abierta ("OutCompany"), para conferencias, cursos y talleres (en sus dos versiones, media y alta calidad); considerando los atributos estandarizados definidos en los planes de acción anteriores.



Presentar la información de las políticas y procedimientos en un archivo de "Microsoft Office Word" y los diagramas de proceso en archivo de "Microsoft Office Visio", integrados en una carpeta electrónica, para cada tipo de producto-calidad (conferencia de alta calidad, curso de alta calidad, taller de alta calidad, conferencia de media calidad, curso de media calidad y taller de media calidad); así mismo presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 15/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 22/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Manual terminado que define las políticas, procedimientos y procesos para prestar el servicio de capacitación presencial en modalidad abierta para los 3 tipos de producto.

PLAN DE ACCIÓN A.1.4

Definir y documentar las políticas, procedimientos y procesos (logística) para prestar el servicio de capacitación presencial en modalidad cerrada ("InCompany"), para conferencias, cursos y talleres (en sus dos versiones, media y alta calidad); considerando los atributos estandarizados definidos en los planes de acción anteriores. Presentar la información de las políticas y procedimientos en un archivo de "Microsoft Office Word" y los diagramas de proceso en archivo de "Microsoft Office Visio", integrados en una carpeta electrónica, para cada tipo de producto-calidad (conferencia de alta calidad, curso de alta calidad, taller de alta calidad, conferencia de media calidad, curso de media calidad y taller de media calidad); así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 15/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 22/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Manual terminado que define las políticas, procedimientos y procesos para prestar el servicio de capacitación presencial en modalidad cerrada para los 3 tipos de producto.

PLAN DE ACCIÓN A.1.5

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá los atributos estandarizados (características y beneficios) de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" y su logística de operación; el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar el diseño, desarrollo y puesta en marcha de conferencias, cursos y talleres presenciales. Este documento contendrá la matriz de atributos estandarizados (tipo de producto-nivel de calidad-modalidad de impartición), un manual de logística para prestar el servicio de capacitación presencial en modalidad abierta (políticas, procedimientos y procesos para impartir conferencias, cursos y talleres tanto en versión calidad alta como en versión calidad media) y un manual de logística para prestar el servicio de capacitación presencial en modalidad cerrada (políticas, procedimientos y procesos para impartir conferencias, cursos y talleres tanto en versión calidad alta como en versión calidad media). Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 08/Enero/2007
Acción Inmediata: Reunir los documentos resultantes, tanto electrónicamente como físicamente.
Fecha de Terminación: 22/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Manual terminado que define los atributos estandarizados de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" y su logística de operación.

ESTRATEGIA A.2

Definir los proveedores para la reproducción de materiales, arrendadores de instalaciones y prestadores de servicios complementarios que darán soporte a la puesta en marcha de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; considerando los 3 tipos de productos (conferencias, cursos y talleres), con sus 2 niveles de calidad (media y alta) y las 2 modalidades de impartición de la capacitación (modalidad abierta y modalidad cerrada); esto en un plazo no mayor a un 2 semanas.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007
Fecha de Terminación: 05/Febrero/2007

PLAN DE ACCIÓN A.2.1

Evaluar y seleccionar proveedores para la reproducción de los documentos de apoyo para la impartición de la capacitación, material de apoyo para entregar a participantes y reconocimiento de la capacitación para entregar a participantes, de conferencias, cursos y talleres presenciales. Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que ofrezcan el servicio de impresión; considerando fundamentalmente imprentas (como el actual proveedor que tiene la empresa para la impresión de su material), empresas privadas de tamaño medio que ofrecen servicios de impresión y fotocopiado, y grandes grupos papeleros que ofrecen los servicios de impresión y fotocopiado a gran escala, entre otros. A cada proveedor se le solicitará una cotización para la reproducción de material, con base en las características generales del mismo (considerando los tipos de producto y sus niveles de calidad) y de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa (términos y condiciones de la prestación del servicio de impresión y fotocopiado; capacidad para producir los volúmenes de material estimados por la empresa con base en la demanda esperada; flexibilidad para manejar en momentos determinados distintos niveles de



producción, sin que esto represente un impacto importante en el precio; disponibilidad para prestar el servicio con base en la frecuencia requerida por la empresa; tiempos de producción y entrega del material; calidad de impresión o fotocopiado); así mismo, se evaluarán otros aspectos como experiencia, garantías y ubicación, entre otros.

Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor para la reproducción de los materiales requeridos para impartir conferencias, cursos y talleres. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007
Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten el servicio de reproducción de materiales de capacitación presencial.
Fecha de Terminación: 05/Febrero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los proveedores seleccionados para la reproducción de materiales de capacitación presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.2.2

Evaluar y seleccionar arrendadores de instalaciones (sede) para impartir conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta. Para ello, se hará una investigación de 15 organizaciones oferentes de instalaciones que se adapten a las necesidades para impartir capacitación; considerando fundamentalmente hoteles (como los actuales proveedores que tiene la empresa para impartir capacitación en modalidad abierta), instalaciones de universidades o instituciones educativas, instalaciones de organismos empresariales (cámaras y asociaciones), empresas privadas que ofrezcan instalaciones específicamente diseñadas para impartir capacitación, entre otros. A cada arrendador se le solicitará una cotización para que la empresa rente sus instalaciones, por cada tipo de evento de capacitación (conferencia, cursos y talleres), con base en las características de los mismos y de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa (términos y condiciones de la renta de instalaciones; capacidad para atender el número de participantes estimado por la empresa con base en la demanda esperada; flexibilidad para manejar en momentos determinados distintos niveles de audiencia, sin que esto represente un impacto importante en el precio; disponibilidad para rentar las instalaciones con base en la frecuencia requerida por la empresa; duración de la capacitación; calidad de instalaciones); así mismo, se evaluarán otros aspectos como experiencia, garantías y ubicación, entre otros.

Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al arrendador de las instalaciones requeridas para impartir conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007
Acción Inmediata: Proponer candidatos que arrienden instalaciones para impartir capacitación presencial.
Fecha de Terminación: 05/Febrero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los arrendadores de instalaciones seleccionados para impartir capacitación presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.2.3

Evaluar y seleccionar proveedores de servicios complementarios, para impartir conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta. Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que presten servicios que complementen el evento de capacitación; considerando fundamentalmente hoteles (como los actuales proveedores que tiene la empresa para impartir capacitación en modalidad abierta), empresas privadas que ofrezcan servicios de banquetes, restaurantes, entre otros. A cada proveedor se le solicitará una cotización para la prestación de servicios complementarios para cada tipo de evento de capacitación (conferencia, cursos y talleres), con base en las características de los mismos y de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa (términos y condiciones de la prestación de servicios complementarios; capacidad para atender el número de participantes estimado por la empresa con base en la demanda esperada; flexibilidad para manejar en momentos determinados distintos niveles de demanda del servicio, sin que esto represente un impacto importante en el precio; disponibilidad para prestar los servicios con base en la frecuencia requerida por la empresa; tiempos requeridos para la prestación del servicio; calidad de servicios complementarios); así mismo, se evaluarán otros aspectos como experiencia, garantías y ubicación, entre otros.

Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor de los servicios complementarios requeridos para impartir conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007
Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten servicios complementarios para llevar a cabo capacitación presencial.
Fecha de Terminación: 05/Febrero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los proveedores seleccionados para la prestación de servicios complementarios para la capacitación presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.2.4

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá los proveedores de reproducción de materiales, arrendadores de instalaciones y prestadores de servicios complementarios que darán soporte para llevar a cabo la capacitación que conforman los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para



PyMEs"; el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar la impartición de conferencias, cursos y talleres presenciales. Este documento contendrá la matriz de decisión de proveedores de reproducción de materiales para la capacitación presencial, la matriz de decisión de arrendadores de instalaciones para llevar a cabo capacitación presencial en modalidad abierta y la matriz de decisión de los prestadores de servicios complementarios para capacitación presencial en modalidad abierta; así mismo, contendrá los datos de los proveedores seleccionados.

Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 29/Enero/2007
Acción Inmediata: Reunir los documentos resultantes, tanto electrónicamente como físicamente.
Fecha de Terminación: 05/Febrero/2007
Indicador de cumplimiento: Directorio de los proveedores, arrendadores y prestadores de servicios para la puesta en marcha de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs".

ESTRATEGIA A.3

Ampliar la cartera de productos estándar de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General" que actualmente ofrece la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, para integrar un total de 40 productos de capacitación; considerando 5 áreas de especialidad (Administración y Recursos Humanos, Producción u Operación, Contabilidad y Finanzas, Tecnología de Información, Comercialización y Ventas), con 2 niveles funcionales de atención (gerencial y operativo), 3 tipos de productos a ofrecer (conferencias, cursos y talleres) con 2 niveles de calidad cada uno (media y alta) y 2 formas de impartición de la capacitación (modalidad abierta y modalidad cerrada); esto a realizarse en un plazo no mayor a 5 meses.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007
Fecha de Terminación: 25/Junio/2007

PLAN DE ACCIÓN A.3.1

Definir al menos 4 títulos de conferencias (2 gerenciales y 2 operativas), 2 títulos de cursos (un gerencial y un operativo) y 2 títulos de talleres (un gerencial y un operativo) para cada una de las 5 áreas funcionales en las que se ofrecerá soluciones a las empresas (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas). Considerar que estos temas darán solución a las principales necesidades y deseos de capacitación que en determinado momento tiene cualquier PyME (micro, pequeña o mediana empresa); así mismo, considerar que la definición de los títulos de capacitación, tiene que ser de manera muy enfocada (puntualizando la necesidad específica en el título de capacitación).

Para ello, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado para conocer las necesidades y deseos específicos de capacitación, más recurrentes en la micro, pequeña y mediana empresa. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado para el mercado PyME y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucho esfuerzo, en cuanto a recursos se refiere. Por esta razón, se sugiere que como base de la investigación, se considere el estudio del entorno que fue desarrollado en el presente trabajo; así mismo, se propone utilizar como objeto de estudio estadístico, los clientes actuales de capacitación presencial que tiene la empresa.

Presentar los títulos por área funcional (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas), tipo de producto (conferencias, cursos y talleres) y nivel funcional atendido (gerencial y operativo) en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 19/Febrero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los títulos de conferencias, cursos y talleres presenciales a diseñar y desarrollar.

PLAN DE ACCIÓN A.3.2

Evaluar que miembros del personal de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación cuenta con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, así como la experiencia profesional, para diseñar y desarrollar cada una de las conferencias, cursos y talleres anteriormente definidos; derivado de esto, asignar responsables para el diseño y desarrollo de cada producto. Si no se cuenta con personal que cumpla con el perfil necesario para el diseño y desarrollo de alguna conferencia, curso o taller, o bien, si no se dispone del personal suficiente para la consecución en tiempo y forma de la estrategia, considerar la posibilidad de trabajar con colaboradores externos; para lo cual, en su caso, se convocarán, evaluarán y seleccionarán las personas indicadas. Los responsables del diseño y desarrollo de cada producto de capacitación, no necesariamente serán los expositores encargados de su impartición.

Presentar la asignación de responsables para el diseño y desarrollo de los títulos de capacitación presencial en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.



Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 19/Febrero/2007
Acción Inmediata: Proponer candidatos para el diseño y desarrollo de cada título de capacitación presencial.
Fecha de Terminación: 05/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los responsables para cada título de conferencia, curso y taller presencial a diseñar y desarrollar.

PLAN DE ACCIÓN A.3.3

Definir la estructura general de capacitación de cada título de conferencia, curso y taller presencial, anteriormente establecidos (diseñar el índice temático; establecer la duración de la capacitación, los tiempos de impartición por tema y actividad - programa de la capacitación; definir el objetivo y los beneficios de la capacitación; describir la metodología específica de impartición y el apoyo didáctico audiovisual requerido; describir la disposición del lugar de impartición de la capacitación y el equipo requerido; definir el o los expositores para la impartición de la capacitación y desarrollar una reseña curricular; describir el perfil del personal de apoyo requerido y las actividades a desempeñar; y establecer el número de participantes óptimo; entre otros); elaborando 2 versiones de esta información (una versión del producto de media calidad y otra versión del producto de alta calidad), en la medida de lo posible. Esto con base en los atributos estandarizados (características y beneficios) por tipo de producto-calidad establecidos en la primera estrategia del presente objetivo. Presentar esta información para cada conferencia, curso y taller, en sus dos versiones de calidad, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 05/Marzo/2007
Acción Inmediata: Entregar formalmente el título de la capacitación presencial que le corresponde diseñar y desarrollar a cada responsable seleccionado.
Fecha de Terminación: 19/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la estructura general de capacitación, en sus 2 versiones de calidad, de cada título de conferencia, curso y taller presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.3.4

Desarrollar el contenido temático y los documentos de apoyo derivados de éste (formatos de aplicación, ejemplos, ejercicios, exámenes o evaluaciones, casos de éxito, guías rápidas, artículos, resúmenes, material para dinámicas, entre otros) para la impartición de la capacitación, para cada conferencia, curso y taller presencial, en sus 2 versiones de calidad; esto con base en la información derivada del plan de acción anterior. Cabe mencionar que deberá convocarse a reuniones periódicas con el responsable del diseño y desarrollo de cada título de capacitación y el responsable de la estrategia de marketing correspondiente, con la finalidad de revisar avances y hacer los ajustes respectivos para la entrega definitiva de resultados. Presentar el desarrollo de cada contenido temático, en sus 2 versiones de calidad, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso, y entregar las presentaciones correspondientes en un archivo de "Microsoft Office PowerPoint" (con animación) en 2 formatos (presentación completa y presentación para exposición) y en documento impreso; así mismo, presentar los documentos de apoyo, a utilizar en cada caso, en el archivo original del software utilizado para su desarrollo y en versión impresa. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 meses y una semana.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007
Acción Inmediata: Validar la estructura general de capacitación de cada título, para permitir formalmente a su responsable el desarrollo del contenido temático.
Fecha de Terminación: 25/Junio/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado del contenido temático, presentaciones y los documentos de apoyo, en sus 2 versiones de calidad, para cada título de conferencia, curso y taller presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.3.5

Diseñar y elaborar el material de apoyo que se entregará a los participantes (carpeta, material impreso del contenido de la capacitación, documentos complementarios, etc., dependiendo cada caso), así como los reconocimientos respectivos, de cada conferencia, curso y taller presencial, en sus 2 versiones de calidad, que ya fueron definidos y desarrollados en los planes de acción anteriores. Cabe mencionar que deberá convocarse a reuniones periódicas con el responsable del diseño y desarrollo de cada título de capacitación y el responsable de la estrategia de marketing correspondiente, con la finalidad de revisar avances y hacer los ajustes respectivos para la entrega definitiva de resultados. Presentar tanto el material de apoyo como el reconocimiento que se entregará a los participantes de la capacitación, en el archivo original en el que fue diseñado estableciendo que tipo de software fue utilizado; así mismo, presentar una versión física de dichos elementos. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 meses y una semana.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007
Acción Inmediata: Validar la estructura general de capacitación de cada título, para permitir formalmente a su responsable el desarrollo del material de apoyo y reconocimiento para participantes.
Fecha de Terminación: 25/Junio/2007
Indicador de cumplimiento: Material de apoyo y reconocimiento, en sus 2 versiones de calidad, para cada título de conferencia, curso y taller presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.3.6

Definir las diferencias en la orientación que se le da a la capacitación, del lugar o sede en la que se imparte y de los servicios complementarios ofrecidos, en cuanto a impartición en modalidad abierta o impartición en modalidad cerrada, de cada conferencia, curso y taller presencial, anteriormente definidos y desarrollados, en sus 2 versiones de calidad; esto con base en



los atributos estandarizados (características y beneficios) por tipo de producto-calidad establecidos en la primera estrategia del presente objetivo. Cabe mencionar que deberá convocarse a reuniones periódicas con el responsable del diseño y desarrollo de cada título de capacitación y el responsable de la estrategia de marketing correspondiente, con la finalidad de revisar avances y hacer los ajustes respectivos para la entrega definitiva de resultados. Presentar esta información para cada conferencia, curso y taller, en sus 2 versiones de calidad, tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 meses y una semana.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007
Acción Inmediata: Validar la estructura general de capacitación de cada título, para permitir formalmente a su responsable la definición de diferencias en la orientación de la capacitación.
Fecha de Terminación: 25/Junio/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define las diferencias en orientación de capacitación, con base en la modalidad de impartición, para cada título de conferencia, curso y taller presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.3.7

Integrar los resultados de los planes de acción anteriores para definir completamente cada producto en particular de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General". Cada recurso de capacitación (conferencia, curso o taller), fue desarrollado considerando una versión de calidad media y una versión de calidad alta, por lo tanto para cada título de conferencia, curso y taller, se tendrán dos versiones de la siguiente información: Características Generales de la capacitación (objetivo, beneficios, metodología específica de impartición, apoyo didáctico audiovisual, índice temático, programa, disposición del lugar de impartición, equipo requerido, reseña curricular del expositor, perfil del personal de apoyo y sus actividades a realizar, número de participantes óptimo considerado), descritas en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso; Contenido Temático desarrollado, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso; Presentaciones del Contenido Temático, en "Microsoft Office PowerPoint" en 2 versiones (versión completa y versión para exposición) y en documento impreso; Documentos de Apoyo para la impartición de la capacitación, en su archivo original del software en el que fueron desarrollados y en versión impresa; Material de apoyo para entregar a participantes, en archivo original del software que fue utilizado para su diseño y versión física tal cual será entregado; Reconocimiento de la capacitación para entregar a participantes, en archivo original del software que fue utilizado para su diseño y versión física tal cual será entregado; Características Específicas de acuerdo con la modalidad de impartición (orientación de la capacitación, lugar o sede de impartición y los servicios complementarios tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada), en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Para cada producto de capacitación, presentar su información en una carpeta electrónica (diferenciada con su título) que contenga los archivos correspondientes anteriormente citados, grabada en medio magnético (CD); así mismo, presentar la información de cada producto de capacitación en versión impresa y los elementos físicos que constituyen el producto, de ser el caso. Tanto el CD como la versión física de cada producto de capacitación, ya sea conferencia, curso o taller, será entregado en un solo paquete. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 meses y una semana.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007
Acción Inmediata: Reunir los documentos resultantes, tanto electrónicamente como físicamente.
Fecha de Terminación: 25/Junio/2007
Indicador de cumplimiento: Conferencias, cursos y talleres presenciales totalmente desarrollados, listos para su registro en catálogo (electrónico y físico), reproducción e impartición.

ESTRATEGIA A.4

Crear una "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico", ofreciendo al menos 8 productos de especialidad para cada sector económico; considerando los 3 principales sectores económicos del mercado PyME (Sector Industrial, Sector Comercio y Sector Servicios), 3 tipos de productos a ofrecer (conferencias, cursos y talleres) con 2 niveles de calidad cada uno (media y alta) y 2 formas de impartición de la capacitación (modalidad abierta y modalidad cerrada); esto en un plazo no mayor a 3 meses y una semana.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 03/Septiembre/2007
Fecha de Terminación: 10/Diciembre/2007

PLAN DE ACCIÓN A.4.1

Definir al menos 4 títulos de conferencias, 2 títulos de cursos y 2 títulos de talleres, para cada uno de los sectores económicos (sector industrial, sector comercio y sector servicios). Considerar que estos temas darán solución a necesidades y deseos de capacitación especiales que comparten las PyMEs que constituyen cada sector económico; así mismo, considerar que la definición de los títulos de capacitación tiene que ser de manera muy enfocada (puntualizando la necesidad específica en el título de capacitación).

Para ello, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado para conocer las necesidades y deseos específicos de capacitación, más recurrentes en la micro, pequeña y mediana empresa de cada sector económico (sector industrial, sector comercio y sector servicios). Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado para el mercado PyME y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucho esfuerzo, en cuanto a recursos se refiere. Por esta razón, se sugiere que como base de la investigación, se considere el estudio del entorno que fue desarrollado en el presente trabajo; así mismo, se propone utilizar como objeto de estudio estadístico, los clientes actuales de capacitación presencial que tiene la empresa. Presentar los títulos por sector económico y tipo de producto (conferencias, cursos y talleres) en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.



Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 03/Septiembre/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 01/Octubre/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los títulos de conferencias, cursos y talleres presenciales a diseñar y desarrollar.

PLAN DE ACCIÓN A.4.2

Evaluar que miembros del personal de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación cuenta con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, así como la experiencia profesional, para diseñar y desarrollar cada una de las conferencias, cursos y talleres presenciales anteriormente definidos; derivado de esto, asignar responsables para el diseño y desarrollo de cada producto. Si no se cuenta con personal que cumpla con el perfil necesario para el desarrollo y diseño de alguna conferencia, curso o taller, o bien si no se dispone del personal suficiente para la consecución en tiempo y forma de la estrategia, considerar la posibilidad de trabajar con colaboradores externos, expertos en los temas de especialidad propuestos para cada sector económico; para lo cual, en su caso, se convocarán, evaluarán y seleccionarán las personas indicadas. Los responsables del diseño y desarrollo de cada producto de capacitación, no necesariamente serán los expositores encargados de su impartición. Presentar la asignación de responsables para el diseño y desarrollo de los títulos de capacitación presencial en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 01/Octubre/2007
Acción Inmediata: Proponer candidatos para el diseño y desarrollo de cada título de capacitación presencial.
Fecha de Terminación: 15/Octubre/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los responsables para cada título de conferencia, curso y taller presencial a diseñar y desarrollar.

PLAN DE ACCIÓN A.4.3

Definir la estructura general de capacitación de cada título de conferencia, curso y taller anteriormente establecido (diseñar el índice temático; establecer la duración de la capacitación y los tiempos de impartición por tema y actividad - programa de la capacitación; definir el objetivo y los beneficios de la capacitación; describir la metodología específica de impartición y el apoyo didáctico audiovisual requerido; describir la disposición del lugar de impartición de la capacitación y el equipo requerido; definir él o los expositores para la impartición de la capacitación y desarrollar una reseña curricular; describir el perfil del personal de apoyo requerido y las actividades a desempeñar; y establecer el número de participantes óptimo, entre otros); elaborando 2 versiones de esta información (una versión del producto de media calidad y otra versión del producto de alta calidad), en la medida de lo posible. Esto con base en los atributos estandarizados (características y beneficios) por tipo de producto-calidad establecidos en la primera estrategia del presente objetivo. Presentar esta información para cada conferencia, curso y taller, en sus dos versiones de calidad, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 15/Octubre/2007
Acción Inmediata: Entregar formalmente el título de la capacitación presencial que le corresponde diseñar y desarrollar a cada responsable seleccionado.
Fecha de Terminación: 29/Octubre/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la estructura general de capacitación, en sus 2 versiones de calidad, de cada título de conferencia, curso y taller presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.4.4

Desarrollar el contenido temático y los documentos de apoyo derivados de éste (formatos de aplicación, ejemplos, ejercicios, exámenes o evaluaciones, casos de éxito, guías rápidas, artículos, resúmenes, material para dinámicas, entre otros) para la impartición de la capacitación, de cada conferencia, curso y taller, en sus 2 versiones de calidad; esto con base en la información derivada del plan de acción anterior. Cabe mencionar que deberá convocarse a reuniones periódicas con el responsable del diseño y desarrollo de cada título de capacitación y el responsable de la estrategia de marketing correspondiente, con la finalidad de revisar avances y hacer los ajustes respectivos para la entrega definitiva de resultados. Presentar el desarrollo de cada contenido temático, en sus 2 versiones de calidad, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso, y entregar las presentaciones correspondientes en "Microsoft Office PowerPoint" (con animación) en 2 formatos (presentación completa y presentación para exposición) y en documento impreso; así mismo, presentar los documentos de apoyo, a utilizar en cada caso, en el archivo original del software utilizado para su desarrollo y en versión impresa. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 2 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 29/Octubre/2007
Acción Inmediata: Validar la estructura general de capacitación de cada título, para permitir formalmente a su responsable el desarrollo del contenido temático.
Fecha de Terminación: 10/Diciembre/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado del contenido temático, presentaciones y los documentos de apoyo, en sus 2 versiones de calidad, para cada título de conferencia, curso y taller presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.4.5

Diseñar y elaborar el material de apoyo que se entregará a los participantes (carpeta, material impreso del contenido de la capacitación, documentos complementarios, etc., dependiendo cada caso), así como el o los reconocimientos respectivos, de



cada conferencia, curso y taller, en sus 2 versiones de calidad, que ya fueron definidos y desarrollados en los planes de acción anteriores. Cabe mencionar que deberá convocarse a reuniones periódicas con el responsable del diseño y desarrollo de cada título de capacitación y el responsable de la estrategia de marketing correspondiente, con la finalidad de revisar avances y hacer los ajustes respectivos para la entrega definitiva de resultados. Presentar tanto el material de apoyo como de reconocimiento que se entregará a los participantes de la capacitación, en el archivo original en el que fue diseñado estableciendo que tipo de software fue utilizado; así mismo, presentar una versión física de dichos elementos. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 29/Octubre/2007
Acción Inmediata: Validar la estructura general de capacitación de cada título, para permitir formalmente a su responsable el desarrollo del material de apoyo y reconocimiento para participantes.
Fecha de Terminación: 10/Diciembre/2007
Indicador de cumplimiento: Material de apoyo y reconocimiento, en sus 2 versiones de calidad, para cada título de conferencia, curso y taller presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.4.6

Definir las diferencias en la orientación que se le da a la capacitación, del lugar o sede en la que se imparte y de los servicios complementarios ofrecidos, en cuanto a impartición en modalidad abierta o impartición en modalidad cerrada, de cada conferencia, curso y taller presencial, anteriormente definidos y desarrollados, en sus 2 versiones de calidad; esto con base en los atributos estandarizados (características y beneficios) por tipo de producto-calidad establecidos en la primera estrategia del presente objetivo. Cabe mencionar que deberá convocarse a reuniones periódicas con el responsable del diseño y desarrollo de cada título de capacitación y el responsable de la estrategia de marketing correspondiente, con la finalidad de revisar avances y hacer los ajustes respectivos para la entrega definitiva de resultados. Presentar esta información para cada conferencia, curso y taller, en sus 2 versiones de calidad, tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 29/Octubre/2007
Acción Inmediata: Validar la estructura general de capacitación de cada título, para permitir formalmente a su responsable la definición de diferencias en la orientación de la capacitación.
Fecha de Terminación: 10/Diciembre/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define las diferencias en orientación de capacitación, con base en la modalidad de impartición, para cada título de conferencia, curso y taller presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.4.7

Integrar los resultados de las actividades anteriores para definir completamente cada producto de especialidad de la línea de capacitación presencial para PyMEs por sector económico. Cada recurso de capacitación (conferencia, curso o taller), fue desarrollado considerando una versión de calidad media y una versión de calidad alta, por lo tanto para cada título de conferencia, curso y taller, se tendrán dos versiones de la siguiente información: Características Generales de la Capacitación (objetivo, beneficios, metodología específica de impartición, apoyo didáctico audiovisual, Índice temático, programa, disposición del lugar de impartición, equipo requerido, reseña curricular del expositor, perfil del personal de apoyo y sus actividades a realizar, número de participantes óptimo considerado), descritas en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso; Contenido Temático desarrollado, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso; Presentaciones del Contenido Temático, en "Microsoft Office PowerPoint" en 2 versiones (versión completa y versión para exposición) y en documento impreso; Documentos de apoyo para la impartición de la capacitación, en su archivo original del software en el que fueron desarrollados y en versión impresa; Material de apoyo para entregar a participantes, en archivo original del software que fue utilizado para su diseño y versión física tal cual será entregado; Reconocimiento de la capacitación para entregar a participantes, en archivo original del software que fue utilizado para su diseño y versión física tal cual será entregado; Características Específicas de acuerdo con la modalidad de impartición (orientación de la capacitación, lugar o sede de impartición y los servicios complementarios tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada), en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Para cada producto de capacitación, presentar su información en una carpeta electrónica (diferenciada con su título) que contenga los archivos correspondientes anteriormente citados, grabada en medio magnético (CD); así mismo, presentar la información de cada producto de capacitación en versión impresa y los elementos físicos que constituyen el producto, de ser el caso. Tanto el CD como la versión física de cada producto de capacitación, ya sea conferencia, curso o taller, será entregado en un solo paquete. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 29/Octubre/2007
Acción Inmediata: Reunir los documentos resultantes, tanto electrónicamente como físicamente.
Fecha de Terminación: 10/Diciembre/2007
Indicador de cumplimiento: Conferencias, cursos y talleres presenciales totalmente desarrollados, listos para su registro en catálogo (electrónico y físico), reproducción e impartición.

ESTRATEGIA A.5

Crear una "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico", ofreciendo al menos 2 productos de especialidad por subsector económico; considerando los 10 principales subsectores económicos del mercado PyME (4 subsectores del Sector Industrial, 3 subsectores del Sector Comercio y 3 subsectores del Sector Servicios), 3 tipos de productos a ofrecer (conferencias, cursos y talleres) con 2 niveles de calidad cada uno (media y alta) y 2 formas de impartición de la capacitación (modalidad abierta y modalidad cerrada); esto en un plazo no mayor a 3 meses y una semana.



Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 01/Septiembre/2008
Fecha de Terminación: 08/Diciembre/2008

PLAN DE ACCIÓN A.5.1

Definir al menos un título de conferencia y un título de curso o taller, para cada uno de los 10 principales subsectores económicos (productos metálicos, maquinaria y equipo; textiles, prendas de vestir e industria del cuero; alimentos, bebidas y tabaco; sustancias químicas y artículos de plástico o hule; alimenticios al por menor; no alimenticios al por menor; no alimenticios al por mayor; servicios profesionales, técnicos, personales y domésticos; restaurantes y hoteles; servicios educativos, médicos, de asistencia social y organizaciones). Considerar que estos temas darán solución a necesidades y deseos de capacitación específicos que comparten las PyMEs que constituyen cada subsector económico; así mismo, considerar que la definición de los títulos de capacitación tiene que ser de manera muy enfocada (puntualizando la necesidad específica en el título de capacitación).

Para ello, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado para conocer las necesidades y deseos específicos de capacitación, más recurrentes en la micro, pequeña y mediana empresa de cada subsector económico citado. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado para el mercado PyME y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucho esfuerzo, en cuanto a recursos se refiere. Por esta razón, se sugiere que como base de la investigación, se considere el estudio del entorno que fue desarrollado en el presente trabajo; así mismo, se propone utilizar como objeto de estudio estadístico, los clientes actuales de capacitación presencial que tiene la empresa. Presentar los títulos por sector económico y tipo de producto (conferencias, cursos y talleres) en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 01/Septiembre/2008
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 29/Septiembre/2008
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los títulos de conferencias, cursos y talleres presenciales a diseñar y desarrollar.

PLAN DE ACCIÓN A.5.2

Evaluar que miembros del personal de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación cuenta con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, así como la experiencia profesional, para diseñar y desarrollar cada una de las conferencias, cursos y talleres presenciales anteriormente definidos; derivado de esto, asignar responsables para el diseño y desarrollo de cada producto. Si no se cuenta con personal que cumpla con el perfil necesario para el desarrollo y diseño de alguna conferencia, curso o taller, o bien si no se dispone del personal suficiente para la consecución en tiempo y forma de la estrategia, considerar la posibilidad de trabajar con colaboradores externos, expertos en los temas de especialidad propuestos para cada subsector económico; para lo cual, en su caso, se convocarán, evaluarán y seleccionarán las personas indicadas. Los responsables del diseño y desarrollo de cada producto de capacitación, no necesariamente serán los expositores encargados de su impartición. Presentar la asignación de responsables para el diseño y desarrollo de los títulos de capacitación presencial en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 29/Septiembre/2008
Acción Inmediata: Proponer candidatos para el diseño y desarrollo de cada título de capacitación presencial.
Fecha de Terminación: 13/Octubre/2008
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los responsables para cada título de conferencia, curso y taller presencial a diseñar y desarrollar.

PLAN DE ACCIÓN A.5.3

Definir la estructura general de capacitación de cada título de conferencia, curso y taller anteriormente establecido (diseñar el índice temático; establecer la duración de la capacitación y los tiempos de impartición por tema y actividad - programa de la capacitación; definir el objetivo y los beneficios de la capacitación; describir la metodología específica de impartición y el apoyo didáctico audiovisual requerido; describir la disposición del lugar de impartición de la capacitación y el equipo requerido; definir el o los expositores para la impartición de la capacitación y desarrollar una reseña curricular; describir el perfil del personal de apoyo requerido y las actividades a desempeñar; y establecer el número de participantes óptimo, entre otros); elaborando 2 versiones de esta información (una versión del producto de media calidad y otra versión del producto de alta calidad), en la medida de lo posible. Esto con base en los atributos estandarizados (características y beneficios) por tipo de producto-calidad establecidos en la primera estrategia del presente objetivo. Presentar esta información para cada conferencia, curso y taller, en sus dos versiones de calidad, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 13/Octubre/2008
Acción Inmediata: Entregar formalmente el título de la capacitación presencial que le corresponde diseñar y desarrollar a cada responsable seleccionado.
Fecha de Terminación: 27/Octubre/2008
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la estructura general de capacitación, en sus 2 versiones de calidad, de cada título de conferencia, curso y taller presencial.



PLAN DE ACCIÓN A.5.4

Desarrollar el contenido temático y los documentos de apoyo derivados de éste (formatos de aplicación, ejemplos, ejercicios, exámenes o evaluaciones, casos de éxito, guías rápidas, artículos, resúmenes, material para dinámicas, entre otros) para la impartición de la capacitación, de cada conferencia, curso y taller, en sus 2 versiones de calidad; esto con base en la información derivada del plan de acción anterior. Cabe mencionar que deberá convocarse a reuniones periódicas con el responsable del diseño y desarrollo de cada título de capacitación y el responsable de la estrategia de marketing correspondiente, con la finalidad de revisar avances y hacer los ajustes respectivos para la entrega definitiva de resultados. Presentar el desarrollo de cada contenido temático, en sus 2 versiones de calidad, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso, y entregar las presentaciones correspondientes en "Microsoft Office PowerPoint" (con animación) en 2 formatos (presentación completa y presentación para exposición) y en documento impreso; así mismo, presentar los documentos de apoyo, a utilizar en cada caso, en el archivo original del software utilizado para su desarrollo y en versión impresa. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y una semana.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 27/Octubre/2008
Acción Inmediata: Validar la estructura general de capacitación de cada título, para permitir formalmente a su responsable el desarrollo del contenido temático.
Fecha de Terminación: 08/Diciembre/2008
Indicador de cumplimiento: Documento terminado del contenido temático, presentaciones y los documentos de apoyo, en sus 2 versiones de calidad, para cada título de conferencia, curso y taller presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.5.5

Diseñar y elaborar el material de apoyo que se entregará a los participantes (carpeta, material impreso del contenido de la capacitación, documentos complementarios, etc., dependiendo cada caso), así como el o los reconocimientos respectivos, de cada conferencia, curso y taller, en sus 2 versiones de calidad, que ya fueron definidos y desarrollados en los planes de acción anteriores. Cabe mencionar que deberá convocarse a reuniones periódicas con el responsable del diseño y desarrollo de cada título de capacitación y el responsable de la estrategia de marketing correspondiente, con la finalidad de revisar avances y hacer los ajustes respectivos para la entrega definitiva de resultados. Presentar tanto del material de apoyo como de reconocimiento que se entregará a los participantes de la capacitación, en el archivo original en el que fue diseñado estableciendo que tipo de software fue utilizado; así mismo, presentar una versión física de dichos elementos. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 27/Octubre/2008
Acción Inmediata: Validar la estructura general de capacitación de cada título, para permitir formalmente a su responsable el desarrollo del material de apoyo y reconocimiento para participantes.
Fecha de Terminación: 08/Diciembre/2008
Indicador de cumplimiento: Material de apoyo y reconocimiento, en sus 2 versiones de calidad, para cada título de conferencia, curso y taller presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.5.6

Definir las diferencias en la orientación que se le da a la capacitación, del lugar o sede en la que se imparte y de los servicios complementarios ofrecidos, en cuanto a impartición en modalidad abierta o impartición en modalidad cerrada, de cada conferencia, curso y taller presencial, anteriormente definidos y desarrollados, en sus 2 versiones de calidad; esto con base en los atributos estandarizados (características y beneficios) por tipo de producto-calidad establecidos en la primera estrategia del presente objetivo. Cabe mencionar que deberá convocarse a reuniones periódicas con el responsable del diseño y desarrollo de cada título de capacitación y el responsable de la estrategia de marketing correspondiente, con la finalidad de revisar avances y hacer los ajustes respectivos para la entrega definitiva de resultados. Presentar esta información para cada conferencia, curso y taller, en sus 2 versiones de calidad, tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 27/Octubre/2008
Acción Inmediata: Validar la estructura general de capacitación de cada título, para permitir formalmente a su responsable la definición de diferencias en la orientación de la capacitación.
Fecha de Terminación: 08/Diciembre/2008
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define las diferencias en orientación de capacitación, con base en la modalidad de impartición, para cada título de conferencia, curso y taller presencial.

PLAN DE ACCIÓN A.5.7

Integrar los resultados de las actividades anteriores para definir completamente cada producto de especialidad de la línea de capacitación presencial para PyMEs por subsector económico. Cada recurso de capacitación (conferencia, curso o taller), fue desarrollado considerando una versión de calidad media y una versión de calidad alta, por lo tanto para cada título de conferencia, curso y taller, se tendrán dos versiones de la siguiente información: Características Generales de la Capacitación (objetivo, beneficios, metodología específica de impartición, apoyo didáctico audiovisual, Índice temático, programa, disposición del lugar de impartición, equipo requerido, reseña curricular del expositor, perfil del personal de apoyo y sus actividades a realizar, número de participantes óptimo considerado), descritas en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso; Contenido Temático desarrollado, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso; Presentaciones del Contenido Temático, en "Microsoft Office PowerPoint" en 2 versiones (versión completa y versión para exposición) y en documento impreso; Documentos de apoyo para la impartición de la capacitación, en su archivo original del software en el que fueron desarrollados y en versión impresa; Material de apoyo para entregar a participantes, en archivo original del software que fue utilizado para su diseño y versión física tal cual será entregado; Reconocimiento de la capacitación para entregar a participantes, en archivo original del software que fue utilizado para su diseño y versión física tal



cual será entregado; Características Específicas de acuerdo con la modalidad de impartición (orientación de la capacitación, lugar o sede de impartición y los servicios complementarios tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada), en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Para cada producto de capacitación, presentar su información en una carpeta electrónica (diferenciada con su título) que contenga los archivos correspondientes anteriormente citados, grabada en medio magnético (CD); así mismo, presentar la información de cada producto de capacitación en versión impresa y los elementos físicos que constituyen el producto, de ser el caso. Tanto el CD como la versión física de cada producto de capacitación, ya sea conferencia, curso o taller, será entregado en un solo paquete. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 27/Octubre/2008
Acción Inmediata: Reunir los documentos resultantes, tanto electrónicamente como físicamente.
Fecha de Terminación: 08/Diciembre/2008
Indicador de cumplimiento: Conferencias, cursos y talleres presenciales totalmente desarrollados, listos para su registro en catálogo (electrónico y físico), reproducción e impartición.

ESTRATEGIA A.6

Catalogar electrónicamente y físicamente los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; considerando las 3 líneas de productos secundarias ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico"); esto en un plazo no mayor a un mes por cada línea secundaria de capacitación presencial.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 28/Mayo/2007 (General) 12/Noviembre/2007 (Sector) 10/Noviembre/2008 (Subsector)
Fecha de Terminación: 08/Diciembre/2008 (General) 10/Diciembre/2007 (Sector) 08/Diciembre/2008 (Subsector)

PLAN DE ACCIÓN A.6.1

Catalogar electrónicamente, los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de capacitación presencial para micro, pequeñas y medianas empresas, en general. Para ello, se creará una carpeta electrónica titulada "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General"; esta carpeta electrónica a su vez contendrá 5 carpetas electrónicas, una para cada área funcional en las que se ofrecen soluciones, tituladas cada una como "Área de Administración y Recursos Humanos", "Área de Producción", "Área de Contabilidad y Finanzas", "Área de Tecnología de Información", "Área de Comercialización y Ventas"; cada una de estas 5 carpetas electrónicas a su vez contendrá 3 carpetas electrónicas, una para cada tipo de producto, tituladas cada una como "Conferencias", "Cursos" y "Talleres"; cada una de estas 3 carpetas electrónicas a su vez contendrán 2 carpetas electrónicas, que diferencian el nivel funcional que atiende cada recurso de capacitación, tituladas cada una como "Gerencial" y "Operativo"; de esta manera cada uno de los productos de capacitación podrán clasificarse con precisión. La carpeta electrónica de cada producto de capacitación, que fue presentada en CD y que integra los archivos de toda la información del producto en sus 2 versiones de calidad, estará contenida en la carpeta correspondiente, de acuerdo con su clasificación; es decir, se ubicará con base en el nivel funcional que atiende el producto (gerencial u operativo), al tipo de producto que es (conferencia, curso o taller) y al área funcional a la que da solución el producto (administración y recursos humanos, producción, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas). Una vez clasificadas, ubicadas electrónicamente, las carpetas electrónicas de cada uno de los productos de capacitación, se tendrá ya conformada la cartera completa (diseño y desarrollo) de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", integrados en una sola carpeta electrónica; la cual estará ubicada en la red interna de la empresa (PC) y grabada en medio magnético (CD) con las medidas de seguridad respectivas. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 28/Mayo/2007
Acción Inmediata: Reunir las carpetas electrónicas que contengan los archivos de diseño y desarrollo de cada conferencia, curso y taller presencial.
Fecha de Terminación: 25/Junio/2007
Indicador de cumplimiento: Catálogo electrónico completo de los elementos que integran las conferencias, cursos y talleres presenciales a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN A.6.2

Catalogar físicamente los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, en la línea de capacitación presencial para micro, pequeñas y medianas empresas, en general. Se dispondrá de un espacio, para archivar la versión física de cada uno de los productos de capacitación (información impresa y elementos físicos que constituyen el producto) que fue entregada anteriormente. La misma clasificación que se hizo para catalogar electrónicamente los productos de capacitación, se hará de manera física. Para ello, el espacio para archivar, estará seccionado en 5 áreas, cada una de las cuales corresponde a cada área funcional en la que se ofrecen soluciones; es decir, se archivará físicamente cada producto de capacitación, disponiendo de 5 áreas principales que corresponden a las áreas funcionales en las que se ofrecen soluciones ("Área de Administración y Recursos Humanos", "Área de Producción", "Área de Contabilidad y Finanzas", "Área de Tecnología de Información", "Área de Comercialización y Ventas"); cada una de estas áreas, a su vez estará dividida en 3 secciones ("Conferencias", "Cursos" y "Talleres"); cada una de estas 3 secciones a su vez estará dividida en 2 espacios para archivar ("Gerencial" y "Operativo"). Una vez dispuesto el espacio para archivar, con la clasificación correspondiente, se ubicará la versión física de cada producto de capacitación en su lugar específico, con base en nivel funcional que atiende el producto (gerencial u operativo), al tipo de producto que es (conferencia, curso o taller) y al área funcional a la que da solución el producto (administración y recursos humanos, producción, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas). Una vez clasificados, ubicados físicamente, cada uno de los productos de capacitación, se tendrá ya conformada la cartera completa (muestrario) de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", archivada en un espacio específico; el cual estará resguardado con las medidas de seguridad respectivas. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.



Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 28/Mayo/2007
Acción Inmediata: Reunir la versión física (información impresa y elementos físicos) de cada conferencia, curso y taller presencial.
Fecha de Terminación: 25/Junio/2007
Indicador de cumplimiento: Catálogo físico completo de los elementos que integran las conferencias, cursos y talleres presenciales a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN A.6.3

Catalogar electrónicamente, los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de capacitación presencial para micro, pequeñas y medianas empresas, por sector económico. Para ello, se creará una carpeta electrónica titulada "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico"; esta carpeta electrónica a su vez contendrá 3 carpetas electrónicas, una para cada sector económico a los que se les ofrecen soluciones, tituladas cada una como "Sector Industrial", "Sector Comercio", "Sector Servicios"; cada una de estas 3 carpetas electrónicas a su vez contendrá 3 carpetas electrónicas, una para cada tipo de producto, tituladas cada una como "Conferencias", "Cursos" y "Talleres"; de esta manera cada uno de los productos de capacitación podrán clasificarse con precisión. La carpeta electrónica de cada producto de capacitación, que fue presentada en CD y que integra los archivos de toda la información del producto en sus 2 versiones de calidad, estará contenida en la carpeta correspondiente, de acuerdo con su clasificación; es decir, se ubicará con base en el tipo de producto que es (conferencia, curso o taller) y el sector económico al que da solución el producto (sector industrial, sector comercio o sector servicios). Una vez clasificadas, ubicadas electrónicamente, las carpetas electrónicas de cada uno de los productos de capacitación, se tendrá ya conformada la cartera completa (diseño y desarrollo) de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico", integrados en una sola carpeta electrónica; la cual estará ubicada en la red interna de la empresa (PC) y grabada en medio magnético (CD) con las medidas de seguridad respectivas. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 12/Noviembre/2007
Acción Inmediata: Reunir las carpetas electrónicas que contengan los archivos de diseño y desarrollo de cada conferencia, curso y taller presencial.
Fecha de Terminación: 10/Diciembre/2007
Indicador de cumplimiento: Catálogo electrónico completo de los elementos que integran las conferencias, cursos y talleres presenciales a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN A.6.4

Catalogar físicamente los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de capacitación presencial para micro, pequeñas y medianas empresas, por sector económico. Se dispondrá de un espacio, para archivar la versión física de cada uno de los productos de capacitación (información impresa y elementos físicos que constituyen el producto) que fue entregada anteriormente. La misma clasificación que se hizo para catalogar electrónicamente los productos de capacitación, se hará de manera física. Para ello, el espacio para archivar, estará seccionado en 3 áreas principales, cada una de las cuales corresponde a cada sector económico a los que se ofrecen soluciones ("Sector Industrial", "Sector Comercio", "Sector Servicios"); cada una de estas áreas, a su vez estará dividida en 3 secciones ("Conferencias", "Cursos" y "Talleres"). Una vez dispuesto el espacio para archivar, con la clasificación correspondiente, se ubicará la versión física de cada producto de capacitación en su lugar específico, con base en el tipo de producto que es (conferencia, curso o taller) y el sector económico al que le da solución el producto (sector industrial, sector comercio y sector servicios). Una vez clasificados, ubicados físicamente, cada uno de los productos de capacitación, se tendrá ya conformada la cartera completa (muestrario) de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico", archivada en un espacio específico; el cual estará resguardado con las medidas de seguridad respectivas. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 12/Noviembre/2007
Acción Inmediata: Reunir la versión física (información impresa y elementos físicos) de cada conferencia, curso y taller presencial.
Fecha de Terminación: 10/Diciembre/2007
Indicador de cumplimiento: Catálogo físico completo de los elementos que integran las conferencias, cursos y talleres presenciales a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN A.6.5

Catalogar electrónicamente, los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de capacitación presencial para micro, pequeñas y medianas empresas, por subsector económico. Para ello, se creará una carpeta electrónica titulada "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico"; esta carpeta electrónica a su vez contendrá 10 carpetas electrónicas, una para cada subsector económico a los que se les ofrecen soluciones, tituladas cada una como "Productos metálicos, maquinaria y equipo", "Textiles, prendas de vestir e industria del cuero", "Alimentos, bebidas y tabaco", "Sustancias químicas y artículos de plástico o hule", "Alimenticios al por menor", "No alimenticios al por menor", "No alimenticios al por mayor", "Servicios profesionales, técnicos, personales y domésticos", "Restaurantes y hoteles", "Servicios educativos, médicos, de asistencia social y organizaciones"; cada una de estas 10 carpetas electrónicas a su vez contendrá 3 carpetas electrónicas, una para cada tipo de producto, tituladas cada una como "Conferencias", "Cursos" y "Talleres"; de esta manera cada uno de los productos de capacitación podrán clasificarse con precisión. La carpeta electrónica de cada producto de capacitación, que fue presentada en CD y que integra los archivos de toda la información del producto en sus 2 versiones de calidad, estará contenida en la carpeta correspondiente, de acuerdo con su clasificación; es decir, se ubicará con base en el tipo de producto que es (conferencia, curso o taller) y el subsector económico al que da solución el producto. Una vez clasificadas, ubicadas electrónicamente, las carpetas electrónicas de cada uno de los productos de capacitación, se tendrá ya conformada la cartera completa (diseño y desarrollo) de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico", integrados en una sola carpeta; la cual estará ubicada en la red interna de la empresa (PC) y grabada en medio magnético (CD) con las medidas de seguridad respectivas. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.



Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 10/Noviembre/2008
 Acción Inmediata: Reunir las carpetas electrónicas que contengan los archivos de diseño y desarrollo de cada conferencia, curso y taller presencial.
 Fecha de Terminación: 08/Diciembre/2008
 Indicador de cumplimiento: Catálogo electrónico completo de los elementos que integran las conferencias, cursos y talleres presenciales a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN A.6.6

Catalogar físicamente los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de capacitación presencial para micro, pequeñas y medianas empresas, por subsector económico. Se dispondrá de un espacio, para archivar la versión física de cada uno de los productos de capacitación (información impresa y elementos físicos que constituyen el producto) que fue entregada anteriormente. La misma clasificación que se hizo para catalogar electrónicamente los productos de capacitación, se hará de manera física. Para ello, el espacio para archivar, estará seccionado en 10 áreas principales, cada una de las cuales corresponde a cada subsector económico a los que se ofrecen soluciones ("Productos metálicos, maquinaria y equipo"; "Textiles, prendas de vestir e industria del cuero"; "Alimentos, bebidas y tabaco"; "Sustancias químicas y artículos de plástico o hule"; "Alimenticios al por menor"; "No alimenticios al por menor"; "No alimenticios al por mayor"; "Servicios profesionales, técnicos, personales y domésticos"; "Restaurantes y hoteles"; "Servicios educativos, médicos, de asistencia social y organizaciones"); cada una de estas áreas, a su vez estará dividida en 3 secciones ("Conferencias", "Cursos" y "Talleres"). Una vez dispuesto el espacio para archivar, con la clasificación correspondiente, se ubicará la versión física de cada producto de capacitación en su lugar específico, con base en el tipo de producto que es (conferencia, curso o taller) y el subsector económico al que le da solución el producto. Una vez clasificados, ubicados físicamente, cada uno de los productos de capacitación, se tendrá ya conformada la cartera completa (muestrario) de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico", archivada en un espacio específico; el cual estará resguardado con las medidas de seguridad respectivas. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes

Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 10/Noviembre/2008
 Acción Inmediata: Reunir la versión física (información impresa y elementos físicos) de cada conferencia, curso y taller presencial.
 Fecha de Terminación: 08/Diciembre/2008
 Indicador de cumplimiento: Catálogo físico completo de los elementos que integran las conferencias, cursos y talleres presenciales a ofrecer.

ESTRATEGIA A.7

Definir el calendario de capacitación para impartir conferencias, cursos y talleres de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", en modalidad abierta; considerando las 3 líneas de productos secundarias ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico"); esto en un plazo no mayor 2 semanas, de manera trimestral, a lo largo de los tres años de planeación.

Responsable: Gerente 1
 Fecha de Inicio: 19/Febrero/2007 (primer ejercicio) 14/Diciembre/2009 (último ejercicio)
 Fecha de Terminación: 05/Marzo/2007 (primer ejercicio) 28/Diciembre/2009 (último ejercicio)

PLAN DE ACCIÓN A.7.1

Definir el calendario de capacitación presencial en modalidad abierta de conferencias, cursos y talleres de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación impartirá en los tres años de planeación. Para ello, la empresa deberá programar las fechas y sedes de los eventos de capacitación, considerando las principales conferencias, cursos y talleres de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General" a impartir, en los que se espera una mayor demanda por sus atributos (características y beneficios) en comparación con los demás productos de capacitación presencial de esta línea. Se propone que por cada curso y/o taller que sea considerado en el calendario de eventos de capacitación en modalidad abierta, la empresa programe al menos una conferencia que tenga relación directa con éste (temas afines). Se sugiere que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación programe el calendario de capacitación en modalidad abierta de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General" de manera trimestral, a lo largo de estos tres años de planeación. Lo anterior con la finalidad de atender con una mayor efectividad las variaciones que constantemente presenta la demanda de capacitación presencial; es decir, programando el calendario de capacitación cada trimestre es posible que la empresa ajuste eventos (temática de conferencias, cursos y talleres), fechas y sedes, a las necesidades del mercado. Por otra parte, la empresa tiene que considerar las entidades federativas en las que tendrá presencia (Distrito Federal, en los tres años de planeación; Estado de México y Guanajuato, en el segundo y tercer año de planeación; Nuevo León, Jalisco y Veracruz, en el tercer año de planeación) y las metas financieras que tiene que cumplir, al programar cada tres meses el calendario de capacitación en modalidad abierta de esta línea de productos. Presentar el calendario de capacitación en modalidad abierta en un archivo de "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas cada trimestre, a lo largo de los tres años de planeación.

Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 19/Febrero/2007 (primer ejercicio) 16/Noviembre/2009 (último ejercicio)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto al calendario de capacitación en modalidad abierta.
 Fecha de Terminación: 05/Marzo/2007 (primer ejercicio) 30/Noviembre/2009 (último ejercicio)
 Indicador de cumplimiento: Calendario de capacitación en modalidad abierta de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General" definido.



PLAN DE ACCIÓN A.7.2

Definir el calendario de capacitación presencial en modalidad abierta de conferencias, cursos y talleres de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico", que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación impartirá en el segundo y tercer año de planeación.

Para ello, la empresa deberá programar las fechas y sedes de los eventos de capacitación, considerando las principales conferencias, cursos y talleres de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" a impartir, en los que se espera una mayor demanda por sus atributos (características y beneficios) en comparación con los demás productos de capacitación presencial de esta línea. Se propone que por cada curso y/o taller que sea considerado en el calendario de eventos de capacitación en modalidad abierta, la empresa programe al menos una conferencia que tenga relación directa con éste (temas afines).

Se propone que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación programe el calendario de capacitación en modalidad abierta de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" de manera trimestral, a lo largo de estos dos años de planeación. Lo anterior con la finalidad de atender con una mayor efectividad las variaciones que constantemente presenta la demanda de capacitación presencial; es decir, programando el calendario de capacitación cada trimestre es posible que la empresa ajuste eventos (temática de conferencias, cursos y talleres), fechas y sedes, a las necesidades del mercado.

Por otra parte, la empresa tiene que considerar las entidades federativas en las que tendrá presencia (Distrito Federal, Estado de México y Guanajuato, en el segundo y tercer año de planeación; Nuevo León, Jalisco y Veracruz, en el tercer año de planeación) y las metas financieras que tiene que cumplir, al programar cada tres meses el calendario de capacitación en modalidad abierta de esta línea de productos.

Presentar el calendario de capacitación en modalidad abierta en un archivo de "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas cada trimestre, a lo largo de los tres años de planeación.

Responsable:	Analista 3	
Fecha de Inicio:	10/Diciembre/2007 (primer ejercicio)	14/Diciembre/2009 (último ejercicio)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto al calendario de capacitación en modalidad abierta.	
Fecha de Terminación:	24/Diciembre/2007 (primer ejercicio)	28/Diciembre/2009 (último ejercicio)
Indicador de cumplimiento:	Calendario de capacitación en modalidad abierta de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" definido.	

PLAN DE ACCIÓN A.7.3

Definir el calendario de capacitación presencial en modalidad abierta de conferencias, cursos y talleres de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico", que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación impartirá en el tercer año de planeación.

Para ello, la empresa deberá programar las fechas y sedes de los eventos de capacitación, considerando las principales conferencias, cursos y talleres de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico" a impartir, en los que se espera una mayor demanda por sus atributos (características y beneficios) en comparación con los demás productos de capacitación presencial de esta línea. Se propone que por cada curso y/o taller que sea considerado en el calendario de eventos de capacitación en modalidad abierta, la empresa programe al menos una conferencia que tenga relación directa con éste (temas afines).

Se propone que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación programe el calendario de capacitación en modalidad abierta de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico" de manera trimestral, a lo largo de este tercer año de planeación. Lo anterior con la finalidad de atender con una mayor efectividad las variaciones que constantemente presenta la demanda de capacitación presencial; es decir, programando el calendario de capacitación cada trimestre es posible que la empresa ajuste eventos (temática de conferencias, cursos y talleres), fechas y sedes, a las necesidades del mercado. Por otra parte, la empresa tiene que considerar las entidades federativas en las que tendrá presencia (Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Nuevo León, Jalisco y Veracruz, en el tercer año de planeación) y las metas financieras que tiene que cumplir, al programar cada tres meses el calendario de capacitación en modalidad abierta de esta línea de productos.

Presentar el calendario de capacitación en modalidad abierta en un archivo de "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas cada trimestre, a lo largo de los tres años de planeación.

Responsable:	Analista 3	
Fecha de Inicio:	08/Diciembre/2008 (primer ejercicio)	14/Diciembre/2009 (último ejercicio)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto al calendario de capacitación en modalidad abierta.	
Fecha de Terminación:	22/Diciembre/2008 (primer ejercicio)	28/Diciembre/2009 (último ejercicio)
Indicador de cumplimiento:	Calendario de capacitación en modalidad abierta de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico" definido.	

A continuación se presenta la cantidad de eventos de capacitación presencial en modalidad abierta (conferencias, cursos y/o talleres) de las tres líneas secundarias de capacitación ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico"), por entidad federativa de la República Mexicana en la que la empresa espera tener presencia; que debe considerar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación para definir su calendario de capacitación.



CANTIDAD DE EVENTOS A CONSIDERARSE EN EL CALENDARIO DE CAPACITACIÓN PRESENCIAL EN MODALIDAD ABIERTA											
Años de planeación	1er. año				2do. año			3er. año			
Entidades federativas de la República Mexicana en las que se espera tener presencia.	Distrito Federal	Distrito Federal	Estado de México	Guanajuato	Distrito Federal	Estado de México	Guanajuato	Nuevo León	Jalisco	Veracruz	
Capacitación Presencial para PyMEs en General	Conferencias	16	14	6	6	12	6	5	4	4	3
	Cursos y/o talleres	16	14	6	6	12	6	5	4	4	3
	Total eventos	32	28	12	12	24	12	10	8	8	6
Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico	Conferencias	0	5	2	1	5	2	1	1	1	1
	Cursos y/o talleres	0	5	2	1	5	2	1	1	1	1
	Total eventos	0	10	4	2	10	4	2	2	2	2
Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico	Conferencias	0	0	0	0	2	1	1	1	1	0
	Cursos y/o talleres	0	0	0	0	2	1	1	1	1	0
	Total eventos	0	0	0	0	4	2	2	2	2	0
Eventos de capacitación por año de planeación	Conferencias	16	34			51					
	Cursos y/o talleres	16	34			51					
	Total eventos	32	68			102					

OBJETIVO B

Crear una "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", ofreciendo al menos 715 productos (herramientas de formación); considerando 5 líneas secundarias de productos ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs" y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"); esto a realizarse en un plazo no mayor 2 años, 10 meses y 2 semanas.

Responsable: Director
 Fecha de Inicio: 05/Febrero/2007
 Fecha de Terminación: 10/Diciembre/2009

ESTRATEGIA B.1

Estandarizar los atributos (características y beneficios genéricos) de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; considerando los distintos tipos de productos de las 5 líneas secundarias ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs" y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs") y 4 formas de presentación (versión impresa, versión electrónica para transferencia, versión CD y versión casete, dependiendo el caso); esto en un plazo no mayor a 4 meses y 2 semanas.

Responsable: Gerente 2
 Fecha de Inicio: 05/Febrero/2007
 Fecha de Terminación: 18/Junio/2007

PLAN DE ACCIÓN B.1.1

Definir y documentar los atributos genéricos del "Contenido de la Información de Apoyo en su Versión Original", para cada uno de los 5 tipos de información de apoyo a ofrecer (Artículos Especializados, Boletines Informativos, Casos de Negocio, Ejemplos y Ejercicios Resueltos, Material de Referencia Rápida): características del diseño y desarrollo del contenido de la información de apoyo en su versión original (configuración de página, tipo de contenido, estructura del contenido temático, extensión temática, formato del texto, formato de los párrafos, estructura de la página, uso de apoyos visuales, entre otros); proceso para diseñar y desarrollar el contenido de la información de apoyo en su versión original; software sugerido para el diseño y desarrollo del contenido de la información de apoyo en su versión original; tipos de archivos electrónicos requeridos y sus características para la entrega del contenido de la información de apoyo en su versión original; proceso para integrar la descripción de los archivos generados del contenido de la información de apoyo en su versión original en carpeta electrónica. Presentar la descripción de los atributos genéricos del contenido de la información de apoyo en su versión original, integrando los atributos de los 5 tipos de producto, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Versión Impresa de la Información de Apoyo", para cada uno de los 5 tipos de información de apoyo a ofrecer (Artículos Especializados, Boletines Informativos, Casos de Negocio, Ejemplos y Ejercicios Resueltos, Material de Referencia Rápida): características de la versión impresa del contenido de la información de apoyo (tipo de impresión, papel/calidad, acabado, ajuste del tamaño del documento, orientación del documento, orden de páginas, color, entre otros); proceso de producción de la versión impresa del contenido de la información de apoyo utilizando los archivos de su versión original. Presentar la descripción de los atributos genéricos de la versión impresa de la información de apoyo, integrando los atributos de los 5 tipos de producto, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Versión Transferencia electrónica de la Información de Apoyo", para cada uno de los 5 tipos de información de apoyo a ofrecer (Artículos Especializados, Boletines Informativos, Casos de Negocio, Ejemplos y Ejercicios Resueltos, Material de Referencia Rápida): características de la adaptación del contenido de la información de apoyo en su versión original, a la versión para transferencia electrónica; proceso para adaptar los archivos del contenido en su versión original, a la versión para transferencia electrónica; software sugerido para la adaptación del contenido de la información de apoyo en su versión original, a la versión para transferencia electrónica; tipo de archivo electrónico



requerido y sus características para la entrega de la versión para transferencia electrónica de la información de apoyo (medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el documento, para proteger su autoría, como "password" para abrir el documento, restricción para imprimir el documento, restricción para modificar el documento, restricción de copia o extracción de contenido, restricción para añadir comentarios, accesibilidad al contenido deshabilitada, entre otros); proceso para integrar en carpeta electrónica, el archivo generado de la versión para transferencia electrónica de la información de apoyo. Presentar la descripción de los atributos genéricos de la versión transferencia electrónica de la información de apoyo, integrando los atributos de los 5 tipos de producto, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Constitución de la Información de Apoyo en sus 2 versiones", para cada uno de los 5 tipos de información de apoyo a ofrecer (Artículos Especializados, Boletines Informativos, Casos de Negocio, Ejemplos y Ejercicios Resueltos, Material de Referencia Rápida): proceso para integrar los archivos generados de la información de apoyo (carpeta electrónica con archivos de la versión original, carpeta electrónica con archivo de la versión para transferencia electrónica); proceso para respaldar en medio magnético la carpeta electrónica de la información de apoyo; proceso para entregar la versión impresa. Presentar la descripción de los atributos genéricos de la constitución de la información de apoyo en sus 2 versiones, integrando los atributos de los 5 tipos de productos, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 05/Febrero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 19/Febrero/2007
Indicador de cumplimiento: Documentos terminados que definen los atributos genéricos de los 5 tipos de información de apoyo.

PLAN DE ACCIÓN B.1.2

Definir y documentar los atributos genéricos del "Contenido de la Publicación en su Versión Original", para cada uno de los 3 tipos de publicaciones a ofrecer (Libros, Manuales y Guías Empresariales, Apuntes de Cursos y Talleres): características del diseño y desarrollo del contenido de la publicación en su versión original (configuración de página, tipo de contenido, estructura del contenido temático, extensión temática, formato del texto, formato de los párrafos, estructura de la página, uso de apoyos visuales, entre otros); proceso para diseñar y desarrollar el contenido de la publicación en su versión original; software sugerido para el diseño y desarrollo del contenido de la publicación en su versión original; tipos de archivos electrónicos requeridos y sus características para la entrega del contenido de la publicación en su versión original; proceso para integrar los archivos generados del contenido de la publicación en su versión original en carpeta electrónica. Presentar la descripción de los atributos genéricos del contenido de la publicación en su versión original, integrando los atributos de los 3 tipos de producto, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Versión Impresa de la Publicación", para cada uno de los 3 tipos de publicaciones a ofrecer (Libros, Manuales y Guías Empresariales, Apuntes de Cursos y Talleres): características de la versión impresa del contenido de la publicación (tipo de impresión, papel/calidad, acabado, ajuste del tamaño del documento, orientación del documento, orden de páginas, color, entre otros); proceso de producción de la versión impresa del contenido de la publicación utilizando los archivos de su versión original; características del diseño y desarrollo de la presentación exterior de la versión impresa de la publicación (configuración del gráfico, tipo de presentación, estructura de la presentación, formato del texto utilizado en la presentación, disposición de espacios en la presentación, uso de apoyos visuales, entre otros); proceso para diseñar y desarrollar la presentación exterior de la versión impresa de la publicación; software sugerido para el diseño y desarrollo de la presentación exterior de la versión impresa de la publicación; tipos de archivos electrónicos requeridos y sus características para la entrega, de la presentación exterior de la versión impresa de la publicación; proceso para integrar en carpeta electrónica, los archivos generados de la presentación exterior de la versión impresa de la publicación; características de la impresión de la presentación exterior de la versión impresa de la publicación (tipo de impresión, material/calidad, acabado, ajuste del tamaño del gráfico, color, entre otros); proceso de producción de la presentación exterior de la versión impresa de la publicación; características de la integración de la versión impresa del contenido y la presentación exterior de la publicación (material que da cuerpo a la presentación exterior y tipo de encuadernación, entre otros); proceso para presentar el producto terminado de la versión impresa de la publicación, integrando la versión impresa del contenido y la presentación exterior de la versión impresión. Presentar la descripción de los atributos genéricos de la versión impresa de la publicación, integrando los atributos de los 3 tipos de producto, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Versión Transferencia electrónica de la Publicación", para cada uno de los 3 tipos de publicaciones a ofrecer (Libros, Manuales y Guías Empresariales, Apuntes de Cursos y Talleres): características de la adaptación del contenido de la publicación en su versión original y de la presentación exterior de la versión impresión, a la versión para transferencia electrónica; proceso para adaptar los archivos del contenido en su versión original y los archivos de la presentación exterior de versión impresa de la publicación, a la versión para transferencia electrónica; software sugerido para la adaptación del contenido de la publicación en su versión original y de la presentación exterior de la versión impresión, a la versión para transferencia electrónica; tipo de archivo electrónico requerido y sus características para la entrega de la versión para transferencia electrónica de la publicación (medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el documento, para proteger su autoría, como "password" para abrir el documento, restricción para imprimir el documento, restricción para modificar el documento, restricción de copia o extracción de contenido, restricción para añadir comentarios, accesibilidad al contenido deshabilitada, entre otros); proceso para integrar en carpeta electrónica, el archivo generado de la versión para transferencia electrónica de la publicación. Presentar la descripción de los atributos genéricos de la versión transferencia electrónica de la publicación, integrando los atributos de los 3 tipos de producto, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Versión CD de la Publicación", para cada uno de los 3 tipos de publicaciones a ofrecer (Libros, Manuales y Guías Empresariales, Apuntes de Cursos y Talleres): características de la versión CD de la publicación (tipo de CD para la grabación, capacidad del CD, velocidad, entre otros); proceso de producción de la versión CD de la publicación utilizando el archivo de su versión para transferencia electrónica (grabación del CD); características del diseño y desarrollo de la presentación exterior del CD de la publicación, tanto del empaque (caja) como de



la etiqueta del CD (configuración del gráfico, tipo de presentación, estructura de la presentación, formato del texto utilizado en la presentación, disposición de espacios en la presentación, uso de apoyos visuales, entre otros); proceso para adaptar la presentación exterior de la versión impresa de la publicación a la versión CD (empaquetado y etiqueta del CD); software sugerido para adaptar la presentación exterior de la versión impresa de la publicación a la versión CD; tipos de archivos electrónicos requeridos y sus características para la entrega, de la presentación exterior de la versión CD de la publicación; proceso para integrar en carpeta electrónica los archivos generados de la presentación exterior de la versión CD de la publicación; características de la impresión de la presentación exterior de la versión CD de la publicación, tanto del empaque (caja) como de la etiqueta del CD (tipo de impresión, material/calidad, acabado, ajuste del tamaño del gráfico, color, entre otros); proceso de producción de la presentación exterior de la versión CD de la publicación (empaquetado y etiqueta del CD); características de la integración de la versión CD de la publicación (grabación) y la presentación exterior del CD (empaquetado que alojará la presentación exterior - caja estándar de CD); proceso para presentar el producto terminado de la versión CD de la publicación, integrando la grabación del CD y la presentación exterior de la versión CD (empaquetado y etiqueta del CD). Presentar la descripción de los atributos genéricos de la versión CD de la publicación, integrando los atributos de los 3 tipos de producto, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Constitución de la Publicación en sus 3 versiones", para cada uno de los 3 tipos de publicaciones a ofrecer (Libros, Manuales y Guías Empresariales, Apuntes de Cursos y Talleres): proceso para integrar los archivos generados de la publicación (carpeta electrónica con archivos de la versión original, carpeta electrónica con archivos de la versión impresión, carpeta electrónica con archivo de la versión para transferencia electrónica, carpeta electrónica con archivos de la versión CD) en una sola carpeta electrónica; proceso para respaldar en medio magnético la carpeta electrónica de la publicación; proceso para entregar la versión impresa; proceso para entregar la versión CD. Presentar la descripción de los atributos genéricos de la constitución de la publicación en sus 3 versiones, integrando los atributos de los 3 tipos de producto, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable:	Analista 1
Fecha de Inicio:	05/Febrero/2007
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	26/Febrero/2007
Indicador de cumplimiento:	Documentos terminados que definen los atributos genéricos de los 3 tipos de publicaciones.

PLAN DE ACCIÓN B.1.3

Definir y documentar los atributos genéricos del "Contenido del Curso Autodidáctico Interactivo en su Versión Original": características de la adaptación del diseño y desarrollo del curso presencial al curso interactivo autodidáctico en su versión original (objetivo, beneficios, metodología, índice temático, contenido temático, presentación del contenido temático, documentos electrónicos de apoyo, tipo de contenido, estructura del curso, extensión del curso, formato del texto, estructura visual, uso de apoyos audiovisuales, entre otros); proceso para adaptar los cursos presenciales a la versión curso autodidáctico interactivo; software sugerido para el diseño y desarrollo del contenido del curso interactivo en su versión original; tipos de archivos electrónicos requeridos y sus características para la entrega del curso interactivo en su versión original (propiedades habilitadas para que la empresa pueda modificar la presentación y el contenido del curso interactivo, y hacer adaptaciones futuras) y su versión ejecutable (medidas de seguridad para proteger la autoría, como "password" para abrir el archivo, propiedades habilitadas para que la empresa pueda reproducir el archivo de cada curso interactivo en CD); proceso para integrar en carpeta electrónica, los archivos generados del curso interactivo autodidáctico en su versión original y ejecutable. Presentar la descripción de los atributos genéricos del contenido del curso autodidáctico interactivo en su versión original en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Versión Transferencia electrónica del Curso Autodidáctico Interactivo": características de la adaptación del contenido del curso autodidáctico interactivo en su versión original, a la versión para transferencia electrónica; proceso para adaptar los archivos del contenido del curso autodidáctico interactivo en su versión original, a la versión para transferencia electrónica; "software" sugerido para la adaptación del contenido del curso autodidáctico interactivo en su versión original, a la versión para transferencia electrónica; tipo de archivo electrónico requerido y sus características para la entrega de la versión para transferencia electrónica del curso autodidáctico interactivo (medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el archivo, para proteger su autoría, como "password" para utilizar el archivo, restricción para modificar el archivo, restricción de copia o extracción de contenido, accesibilidad al contenido deshabilitada, entre otros); proceso para integrar en carpeta electrónica, el archivo generado de la versión para transferencia electrónica del curso autodidáctico interactivo. Presentar la descripción de los atributos genéricos de la versión transferencia electrónica del curso autodidáctico interactivo en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Versión CD del Curso Autodidáctico Interactivo": características de la versión CD del curso autodidáctico interactivo (tipo de CD para la grabación, capacidad del CD, velocidad, entre otros); proceso de producción de la versión CD del curso autodidáctico interactivo utilizando el archivo de su versión para transferencia electrónica (grabación del CD); características del diseño y desarrollo de la presentación exterior del CD del curso autodidáctico interactivo, tanto del empaque (caja) como de la etiqueta del CD (configuración del gráfico, tipo de presentación, estructura de la presentación, formato del texto utilizado en la presentación, disposición de espacios en la presentación, uso de apoyos visuales, entre otros); proceso para diseñar y desarrollar la presentación exterior del curso autodidáctico interactivo de la versión CD (empaquetado y etiqueta del CD); "software" sugerido para diseñar y desarrollar la presentación exterior del curso autodidáctico interactivo de la versión CD; tipos de archivos electrónicos requeridos y sus características para la entrega, de la presentación exterior de la versión CD del curso autodidáctico interactivo; proceso para integrar en carpeta electrónica, los archivos generados de la presentación exterior de la versión CD del curso autodidáctico interactivo; características de la impresión de la presentación exterior de la versión CD del curso autodidáctico interactivo, tanto del empaque (caja) como de la etiqueta del CD (tipo de impresión, material/calidad, acabado, ajuste del tamaño del gráfico, color, entre otros); proceso de producción de la presentación exterior de la versión CD del curso autodidáctico interactivo (empaquetado y etiqueta del CD); características de la integración de la versión CD del curso autodidáctico interactivo (grabación) y la presentación exterior del CD (empaquetado que alojará la presentación exterior - caja estándar de CD); proceso para presentar el producto terminado de la versión CD del curso autodidáctico interactivo, integrando la grabación del CD y la presentación



exterior de la versión CD (empaques y etiquetas del CD). Presentar la descripción de los atributos genéricos de la versión CD del curso autodidáctico interactivo en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Constitución del Curso Autodidáctico Interactivo en sus 2 versiones": proceso para integrar los archivos generados del curso autodidáctico interactivo (carpeta electrónica con archivos de la versión original, carpeta electrónica con archivo de la versión para transferencia electrónica, carpeta electrónica con archivos de la versión CD) en una sola carpeta electrónica; proceso para respaldar en medio magnético la carpeta electrónica del curso autodidáctico interactivo; proceso para entregar la versión CD. Presentar la descripción de los atributos genéricos de la constitución del curso autodidáctico interactivo en sus 2 versiones en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable:	Analista 1
Fecha de Inicio:	26/Febrero/2007
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	26/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento:	Documentos terminados que definen los atributos genéricos de los cursos autodidácticos interactivos.

PLAN DE ACCIÓN B.1.4

Definir y documentar los atributos genéricos del "Contenido del Material Audio Informativo en su Versión Original" (relatos empresariales): características del diseño y desarrollo del material audio informativo en su versión original (objetivo que se persigue con el material audio informativo, los beneficios para el usuario, la metodología, tipo de contenido, estructura del contenido temático, extensión temática, formato del audio, tipo de locución, entre otros); proceso para diseñar y desarrollar el contenido del material audio informativo en su versión original; software sugerido para el diseño y desarrollo del contenido del material audio informativo en su versión original; tipos de archivos electrónicos requeridos y sus características para la entrega del material audio informativo en su versión original (medidas de seguridad para proteger la autoría, como "password" para abrir el archivo, propiedades habilitadas para que la empresa pueda reproducir el archivo de cada material audio informativo en CD o casete); proceso para integrar en carpeta electrónica, los archivos generados del material audio informativo en su versión original, a la versión para transferencia electrónica; tipo de archivo electrónico requerido y sus características para la entrega del material audio informativo en su versión original en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Versión Transferencia electrónica del Material Audio Informativo" (relatos empresariales): características de la adaptación del contenido del material audio informativo en su versión original, a la versión para transferencia electrónica; proceso para adaptar los archivos del contenido en su versión original, a la versión para transferencia electrónica; software sugerido para la adaptación del contenido del material audio informativo en su versión original, a la versión para transferencia electrónica; tipo de archivo electrónico requerido y sus características para la entrega de la versión para transferencia electrónica del material audio informativo (medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el archivo para proteger su autoría, como "password" para abrir el archivo, restricción para modificar el archivo, restricción de copia o extracción de contenido, accesibilidad al contenido deshabilitada, entre otros); proceso para integrar en carpeta electrónica, el archivo generado de la versión para transferencia electrónica del material audio informativo. Presentar la descripción de los atributos genéricos de la versión transferencia electrónica del material audio informativo en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Versión CD del Material audio informativo" (relatos empresariales): características de la versión CD del material audio informativo (tipo de CD para la grabación, capacidad del CD, velocidad, entre otros); proceso de producción de la versión CD del material audio informativo utilizando el archivo de su versión para transferencia electrónica (grabación del CD); características del diseño y desarrollo de la presentación exterior del CD del material audio informativo, tanto del empaque (caja) como de la etiqueta del CD (configuración del gráfico, tipo de presentación, estructura de la presentación, formato del texto utilizado en la presentación, disposición de espacios en la presentación, uso de apoyos visuales, entre otros); proceso para diseñar y desarrollar la presentación exterior del material audio informativo de la versión CD (empaques y etiquetas del CD); software sugerido para diseñar y desarrollar la presentación exterior del material audio informativo de la versión CD; tipos de archivos electrónicos requeridos y sus características para la entrega, de la presentación exterior de la versión CD del material audio informativo; proceso para integrar en carpeta electrónica, los archivos generados de la presentación exterior de la versión CD del material audio informativo; características de la impresión de la presentación exterior de la versión CD del material audio informativo, tanto del empaque (caja) como de la etiqueta del CD (tipo de impresión, material/calidad, acabado, ajuste del tamaño del gráfico, color, entre otros); proceso de producción de la presentación exterior de la versión CD del material audio informativo (empaques y etiquetas del CD); características de la integración de la versión CD del material audio informativo (grabación) y la presentación exterior del CD (empaques que alojará la presentación exterior - caja estándar de CD); proceso para presentar el producto terminado de la versión CD del material audio informativo, integrando la grabación del CD y la presentación exterior de la versión CD (empaques y etiquetas del CD). Presentar la descripción de los atributos genéricos de la versión CD del material audio informativo en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Versión Casete del Material audio informativo" (relatos empresariales): características de la versión casete del material audio informativo (tipo de casete para la grabación, capacidad del casete, entre otros); proceso de producción de la versión casete del material audio informativo (grabación del casete); características del diseño y desarrollo de la presentación exterior del casete del material audio informativo, tanto del empaque (caja) como de la etiqueta del casete (configuración del gráfico, tipo de presentación, estructura de la presentación, formato del texto utilizado en la presentación, disposición de espacios en la presentación, uso de apoyos visuales, entre otros); proceso para diseñar y desarrollar la presentación exterior del material audio informativo de la versión casete (empaques y etiquetas del casete); software sugerido para diseñar y desarrollar la presentación exterior del material audio informativo de la versión casete; tipos de archivos electrónicos requeridos y sus características para la entrega, de la presentación exterior de la versión casete del material audio informativo; proceso para integrar los archivos generados de la presentación exterior de la versión casete del material audio informativo en carpeta electrónica; características de la impresión de la presentación exterior de la versión casete del material audio informativo, tanto del empaque (caja) como de la etiqueta del casete (tipo de impresión,



material/calidad, acabado, ajuste del tamaño del gráfico, color, entre otros); proceso de producción de la presentación exterior de la versión casete del material audio informativo (empaquete y etiqueta del casete); características de la integración de la versión casete del material audio informativo (grabación) y la presentación exterior del casete (empaquete que alojará la presentación exterior - caja estándar de casete); proceso para presentar el producto terminado de la versión casete del material audio informativo, integrando la grabación del casete y la presentación exterior de la versión casete (empaquete y etiqueta del casete). Presentar la descripción de los atributos genéricos de la versión casete del material audio informativo en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Constitución del Material Audio Informativo en sus 3 versiones" (relatos empresariales): proceso para integrar los archivos generados del material audio informativo (carpeta electrónica con archivos de la versión original, carpeta electrónica con archivo de la versión para transferencia electrónica, carpeta electrónica con archivos de la versión CD, carpeta electrónica con archivos de la versión casete) en una sola carpeta electrónica; proceso para respaldar en medio magnético la carpeta electrónica de cada material audio informativo; proceso para entregar la versión CD; proceso para entregar la versión casete. Presentar la descripción de los atributos genéricos de la constitución del material audio informativo en sus 2 versiones en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable:	Analista 1
Fecha de Inicio:	26/Marzo/2007
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	23/Abril/2007
Indicador de cumplimiento:	Documentos terminados que definen los atributos genéricos de los materiales audio informativos.

PLAN DE ACCIÓN B.1.5

Definir y documentar los elementos genéricos del "Contenido del Software de apoyo en su Versión Original": características del diseño y desarrollo del software de apoyo en su versión original (objetivo que se persigue con el software, los beneficios para el usuario, la metodología, la lógica del programa, su alcance, la presentación, la forma en que el usuario interactuará con el software, la extensión, apoyos visuales requeridos, requerimiento de tutoriales o manuales de uso, entre otros); proceso para diseñar y desarrollar el contenido del software de apoyo en su versión original; lenguaje de programación sugerido para el diseño y desarrollo del contenido del software de apoyo en su versión original; tipos de archivos electrónicos requeridos y sus características para la entrega del software de apoyo en su versión original (propiedades habilitadas para que la empresa pueda modificar la presentación y el contenido del software de apoyo, y hacer adaptaciones futuras) y su versión ejecutable (medidas de seguridad para proteger la autoría, como "password" para abrir el archivo, propiedades habilitadas para que la empresa pueda reproducir el archivo de cada software de apoyo en CD); proceso para integrar en carpeta electrónica, los archivos generados del software de apoyo en su versión original y ejecutable. Presentar la descripción de los atributos genéricos del contenido del software de apoyo en su versión original en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Versión Transferencia electrónica del Software de apoyo": características de la adaptación del contenido del software de apoyo en su versión original, a la versión para transferencia electrónica; proceso para adaptar los archivos del contenido en su versión original, a la versión para transferencia electrónica; programa sugerido para la adaptación del contenido del software de apoyo en su versión original, a la versión para transferencia electrónica; tipo de archivo electrónico requerido y sus características para la entrega de la versión para transferencia electrónica del software de apoyo (medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el programa para proteger su autoría, como "password" para abrir el archivo, restricción para modificar el programa, restricción de copia o extracción de contenido, accesibilidad al contenido deshabilitada, entre otros); proceso para integrar en carpeta electrónica, el archivo generado de la versión para transferencia electrónica del software de apoyo. Presentar la descripción de los atributos genéricos de la versión transferencia electrónica del software de apoyo en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Versión CD del Software de apoyo": características de la versión CD del software de apoyo (tipo de CD para la grabación, capacidad del CD, velocidad, entre otros); proceso de producción de la versión CD del software de apoyo utilizando el archivo de su versión para transferencia electrónica (grabación del CD); características del diseño y desarrollo de la presentación exterior del CD del software de apoyo, tanto del empaque (caja) como de la etiqueta del CD (configuración del gráfico, tipo de presentación, estructura de la presentación, formato del texto utilizado en la presentación, disposición de espacios en la presentación, uso de apoyos visuales, entre otros); proceso para diseñar y desarrollar la presentación exterior del software de apoyo de la versión CD (empaquete y etiqueta del CD); software sugerido para diseñar y desarrollar la presentación exterior del software de apoyo de la versión CD; tipos de archivos electrónicos requeridos y sus características para la entrega, de la presentación exterior de la versión CD del software de apoyo; proceso para integrar en carpeta electrónica, los archivos generados de la presentación exterior de la versión CD del software de apoyo; características de la impresión de la presentación exterior de la versión CD del software de apoyo, tanto del empaque (caja) como de la etiqueta del CD (tipo de impresión, material/calidad, acabado, ajuste del tamaño del gráfico, color, entre otros); proceso de producción de la presentación exterior de la versión CD del software de apoyo (empaquete y etiqueta del CD); características de la integración de la versión CD del software de apoyo (grabación) y la presentación exterior del CD (empaquete que alojará la presentación exterior - caja estándar de CD); proceso para presentar el producto terminado de la versión CD del software de apoyo, integrando la grabación del CD y la presentación exterior de la versión CD (empaquete y etiqueta del CD). Presentar la descripción de los atributos genéricos de la versión CD del software de apoyo en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar los atributos genéricos de la "Constitución del Software de apoyo en sus 2 versiones": proceso para integrar los archivos generados del software de apoyo (carpeta electrónica con archivos de la versión original, carpeta electrónica con archivo de la versión para transferencia electrónica, carpeta electrónica con archivos de la versión CD) en una sola carpeta electrónica; proceso para respaldar en medio magnético la carpeta electrónica del software de apoyo; proceso para entregar la versión CD. Presentar la descripción de los atributos genéricos de la constitución del software de apoyo en sus 2 versiones en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.



Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses.

Responsable: Analista 1
 Fecha de Inicio: 23/Abril/2007
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
 Fecha de Terminación: 18/Junio/2007
 Indicador de cumplimiento: Documentos terminados que definen los atributos genéricos del software de apoyo.

PLAN DE ACCIÓN B.1.6

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá los atributos estandarizados de los distintos tipos de productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar el diseño, desarrollo y producción de información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo. Este documento contendrá la información respecto al contenido en versión original (características, procedimientos y procesos de diseño, desarrollo y producción) y las distintas versiones de los productos a las que tendrá acceso el cliente (características, procedimientos y procesos de diseño, desarrollo y producción de la versión impresión, versión transferencia electrónica, versión CD y versión casete, dependiendo el caso). Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses.

Responsable: Analista 1
 Fecha de Inicio: 23/Abril/2007
 Acción Inmediata: Reunir los documentos resultantes, tanto electrónicamente como físicamente.
 Fecha de Terminación: 18/Junio/2007
 Indicador de cumplimiento: Manual terminado que define los atributos estandarizados de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs";

ESTRATEGIA B.2

Crear una "Línea de Información de Apoyo para PyMEs", ofreciendo al menos 35 materiales nuevos, bimestralmente; considerando 5 áreas de especialidad (Administración y Recursos Humanos, Producción u Operación, Contabilidad y Finanzas, Tecnología de Información, Comercialización y Ventas), 5 tipos de productos (Artículos Especializados, Boletines Informativos, Casos de Negocio, Ejemplos y Ejercicios Resueltos, Material de Referencia Rápida) y 2 formas de presentación (versión impresa y versión electrónica para transferencia); esto para acumular 595 materiales de información de apoyo en un plazo no mayor a 2 años y 10 meses.

Responsable: Gerente 2
 Fecha de Inicio: 19/Febrero/2007 (primer ejercicio) 19/Octubre/2009 (último ejercicio)
 Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (primer ejercicio) 10/Diciembre/2009 (último ejercicio)

PLAN DE ACCIÓN B.2.1

Definir al menos 2 títulos de Artículos Especializados, un título de Boletín Informativo, un título de Caso de Negocio, 2 títulos de Ejemplos y Ejercicios Resueltos, y un título de Material de Referencia Rápida, para cada una de las 5 áreas funcionales en las que se ofrecerá soluciones a las empresas (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas). Considerar que este material de apoyo tendrá que ser de interés para cualquier PyME (micro, pequeña o mediana empresa). Para ello, se propone que la empresa lleve a cabo investigaciones de mercado periódicas para conocer las necesidades y deseos específicos, más recurrentes en la PyME, en cuanto a información de apoyo se refiere. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado para el mercado PyME y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucho esfuerzo, en cuanto a recursos se refiere. Por esta razón, se sugiere que como base de la investigación, se considere el estudio del entorno que fue desarrollado en el presente trabajo; así mismo, se propone utilizar como objeto de estudio estadístico, los clientes actuales de capacitación que tiene la empresa, a fin de conocer periódicamente sus requerimientos de información de apoyo. Presentar los títulos por área funcional (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas) y tipo de producto (artículos especializados, boletines informativos, casos de negocio, ejemplos y ejercicios resueltos, material de referencia rápida) en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, de manera periódica bimestralmente.

Responsable: Analista 1
 Fecha de Inicio: 19/Febrero/2007 (primer ejercicio) 19/Octubre/2009 (último ejercicio)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
 Fecha de Terminación: 12/Marzo/2007 (primer ejercicio) 09/Noviembre/2009 (último ejercicio)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los títulos de información de apoyo a diseñar y desarrollar.

PLAN DE ACCIÓN B.2.2

Evaluar que miembros del personal de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación cuenta con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, así como la experiencia profesional, para diseñar y desarrollar cada uno de los artículos especializados, boletines informativos, casos de negocio, ejemplos y ejercicios resueltos, material de referencia rápida, anteriormente definidos; derivado de esto, asignar responsables para el diseño y desarrollo de cada producto. Si no se cuenta



con personal que cumpla con el perfil necesario para el desarrollo y diseño de alguna información de apoyo, o bien si no se dispone del personal suficiente para la consecución en tiempo y forma de la estrategia, considerar la posibilidad de trabajar con colaboradores externos, expertos en los temas propuestos; para lo cual, en su caso, se convocarán, evaluarán y seleccionarán las personas indicadas.

Presentar la asignación de responsables para el diseño y desarrollo de los títulos de información de apoyo en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana, de manera periódica bimestralmente.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 12/Marzo/2007 (primer ejercicio) 12/Noviembre/2009 (último ejercicio)
Acción Inmediata: Proponer candidatas para el diseño y desarrollo de cada título de información de apoyo.
Fecha de Terminación: 19/Marzo/2007 (primer ejercicio) 19/Noviembre/2009 (último ejercicio)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los responsables para cada título de información de apoyo a diseñar y desarrollar.

PLAN DE ACCIÓN B.2.3

Desarrollar el contenido y editar la información (formato) de cada Artículo Especializado, anteriormente definido; presentar el desarrollo del contenido editado en un archivo en "Microsoft Office Word", titulado al igual que el artículo con un guión seguido de la leyenda "versión impresión". Cada artículo, será presentado en versión impresa, para lo cual se imprimirá el contenido editado, obteniendo así el producto terminado; el cual estará listo para cualquier reproducción posterior. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa. Por otro lado, cada artículo, también será presentado en versión electrónica para transferencia; para ello, se exportará el contenido editado a un archivo PDF, titulado al igual que el artículo con un guión seguido de la leyenda "versión electrónica". Cabe mencionar que el archivo PDF de cada artículo, presentará medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el documento, a fin de proteger la autoría del mismo; con lo anterior, el artículo electrónico estará listo, y podrá efectuarse cualquier transferencia electrónica. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de la información de apoyo, definidos en los planes de acción que conforman la estrategia anterior. Cabe mencionar que los responsables del diseño y desarrollo de la información de apoyo, recibirán soporte del personal de la empresa para presentar el producto terminado en tiempo y forma. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, de manera periódica bimestralmente.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007 (primer ejercicio) 19/Noviembre/2009 (último ejercicio)
Acción Inmediata: Entregar formalmente el título del artículo de especialidad que le corresponde diseñar y desarrollar a cada responsable seleccionado.
Fecha de Terminación: 02/Abril/2007 (primer ejercicio) 03/Diciembre/2009 (último ejercicio)
Indicador de cumplimiento: Artículos de Especialidad terminados, tanto en versión impresa como en versión electrónica.

PLAN DE ACCIÓN B.2.4

Desarrollar el contenido y editar la información (formato) de cada Boletín Informativo, anteriormente definido; presentar el desarrollo del contenido editado en un archivo en "Microsoft Office Publisher", titulado al igual que el boletín informático con un guión seguido de la leyenda "versión impresión". Cada boletín, será presentado en versión impresa, para lo cual se imprimirá el contenido editado, obteniendo así el producto terminado; el cual estará listo para cualquier reproducción posterior. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa. Por otro lado, cada boletín, también será presentado en versión electrónica para transferencia; para ello, se exportará el contenido editado a un archivo PDF, titulado al igual que el boletín con un guión seguido de la leyenda "versión electrónica". Cabe mencionar que el archivo PDF de cada boletín, presentará medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el documento, a fin de proteger la autoría del mismo; con lo anterior, el artículo electrónico estará listo, y podrá efectuarse cualquier transferencia electrónica. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de la información de apoyo, definidos en planes de acción que conforman la estrategia anterior. Cabe mencionar que los responsables del diseño y desarrollo de la información de apoyo, recibirán soporte del personal de la empresa para presentar el producto terminado en tiempo y forma. Lo anterior, a realizarse en plazo no mayor a 3 semanas, de manera periódica bimestralmente.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007 (primer ejercicio) 19/Noviembre/2009 (último ejercicio)
Acción Inmediata: Entregar formalmente el título del boletín informativo que le corresponde diseñar y desarrollar a cada responsable seleccionado.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (primer ejercicio) 10/Diciembre/2009 (último ejercicio)
Indicador de cumplimiento: Boletines Informativos terminados, tanto en versión impresa como en versión electrónica.

PLAN DE ACCIÓN B.2.5

Desarrollar el contenido y editar la información (formato) de cada Caso de Negocio, anteriormente definido; presentar el desarrollo del contenido editado en un archivo en "Microsoft Office Word", titulado al igual que el caso de éxito con un guión seguido de la leyenda "versión impresión". Cada caso de éxito, será presentado en versión impresa, para lo cual se imprimirá el contenido editado, obteniendo así el producto terminado; el cual estará listo para cualquier reproducción posterior. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa. Por otro lado, cada caso de éxito, también será presentado en versión electrónica para transferencia; para ello, se exportará el contenido editado a un archivo PDF, titulado al igual que el caso de éxito con un guión seguido de la leyenda "versión electrónica". Cabe mencionar que el archivo PDF de cada caso de éxito, presentará medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el documento, a fin de proteger la autoría del mismo; con lo anterior, el caso de éxito electrónico estará listo, y podrá efectuarse cualquier



transferencia electrónica. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de la información de apoyo, definidos en los planes de acción que conforman la estrategia anterior. Cabe mencionar que los responsables del diseño y desarrollo de la información de apoyo, recibirán soporte del personal de la empresa para presentar el producto terminado en tiempo y forma. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, de manera periódica bimestralmente.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007 (primer ejercicio) 19/Noviembre/2009 (último ejercicio)
Acción Inmediata: Entregar formalmente el título del caso de negocio que le corresponde diseñar y desarrollar a cada responsable seleccionado.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (primer ejercicio) 10/Diciembre/2009 (último ejercicio)
Indicador de cumplimiento: Casos de Negocios terminados, tanto en versión impresa como en versión electrónica.

PLAN DE ACCIÓN B.2.6

Desarrollar el contenido y editar la información (formato) de cada Ejemplo y Ejercicio Resuelto, anteriormente definido; presentar el desarrollo del contenido editado en un archivo en "Microsoft Office Word", titulado al igual que el ejemplo y ejercicio resuelto con un guión seguido de la leyenda "versión impresión". Cada ejemplo y ejercicio resuelto, será presentado en versión impresa, para lo cual se imprimirá el contenido editado, obteniendo así el producto terminado; el cual estará listo para cualquier reproducción posterior. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa. Por otro lado, cada ejemplo y ejercicio resuelto, también será presentado en versión electrónica para transferencia; para ello, se exportará el contenido editado a un archivo PDF, titulado al igual que el ejemplo y ejercicio resuelto con un guión seguido de la leyenda "versión electrónica". Cabe mencionar que el archivo PDF de cada boletín, presentará medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el documento, a fin de proteger la autoría del mismo; con lo anterior, el ejemplo y ejercicio resuelto electrónico estará listo, y podrá efectuarse cualquier transferencia electrónica. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de la información de apoyo, definidos en los planes de acción que conforman la estrategia anterior. Cabe mencionar que los responsables del diseño y desarrollo de la información de apoyo, recibirán soporte del personal de la empresa para presentar el producto terminado en tiempo y forma. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, de manera periódica bimestralmente.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007 (primer ejercicio) 19/Noviembre/2009 (último ejercicio)
Acción Inmediata: Entregar formalmente el título del ejemplo o ejercicio resuelto que le corresponde diseñar y desarrollar a cada responsable seleccionado.
Fecha de Terminación: 02/Abril/2007 (primer ejercicio) 03/Diciembre/2009 (último ejercicio)
Indicador de cumplimiento: Ejemplos y Ejercicios Resueltos terminados, tanto en versión impresa como electrónica.

PLAN DE ACCIÓN B.2.7

Desarrollar el contenido y editar la información (formato) de cada Material de Referencia Rápida, anteriormente definido; presentar el desarrollo del contenido editado en el archivo original del software utilizado, en caso de que el material esté constituido principalmente por texto presentar el contenido editado en un archivo en "Microsoft Office Word", en caso de que el material esté constituido principalmente por gráficas y hojas de cálculo presentar el contenido editado en un archivo en "Microsoft Office Excel", en caso de que el material esté constituido principalmente por diagramas presentar el contenido editado en un archivo en un archivo en "Microsoft Office Visio", en caso de que el material esté constituido principalmente por imágenes y elementos visuales presentar el contenido editado en "CorelDraw"; presentar el archivo titulado al igual que el material de referencia rápida con un guión seguido de la leyenda "versión impresión". Cada material de referencia rápida, será presentado en versión impresa, para lo cual se imprimirá el contenido editado, obteniendo así el producto terminado; el cual estará listo para cualquier reproducción posterior. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa. Por otro lado, cada material de referencia rápida, también será presentado en versión electrónica para transferencia; para ello, se exportará el contenido editado a un archivo PDF, titulado al igual que el material de referencia rápida con un guión seguido de la leyenda "versión electrónica". Cabe mencionar que el archivo PDF de cada material de referencia rápida, presentará medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el documento, a fin de proteger la autoría del mismo; con lo anterior, el material de referencia rápida electrónico estará listo, y podrá efectuarse cualquier transferencia electrónica. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de la información de apoyo, definidos en los planes de acción que conforman la estrategia anterior. Cabe mencionar que los responsables del diseño y desarrollo de la información de apoyo, recibirán soporte del personal de la empresa para presentar el producto terminado en tiempo y forma. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, de manera periódica bimestralmente.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007 (primer ejercicio) 19/Noviembre/2009 (último ejercicio)
Acción Inmediata: Entregar formalmente el título del material de referencia rápida que le corresponde diseñar y desarrollar a cada responsable seleccionado.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (primer ejercicio) 10/Diciembre/2009 (último ejercicio)
Indicador de cumplimiento: Materiales de Referencia Rápida terminados, tanto en versión impresa como electrónica.

ESTRATEGIA B.3

Crear una "Línea de Publicaciones para PyMEs", ofreciendo al menos 35 publicaciones nuevas en el primer año de planeación, 27 publicaciones nuevas en el segundo año de planeación y 25 publicaciones nuevas en el tercer año de planeación; considerando 5 áreas de especialidad (Administración y Recursos Humanos, Producción u Operación, Contabilidad y Finanzas, Tecnología de Información, Comercialización y Ventas), 3 Sectores Económicos (Sector Industrial, Sector Comercio y Sector Servicios), 10 Subsectores Económicos, 3 tipos de productos (Apuntes de Cursos y Talleres, Libros, Guías Empresariales) y 3 formas de presentación (versión impresa, versión electrónica para transferencia y versión CD); esto para acumular 87 publicaciones en un plazo no mayor a 2 años, 3 meses y 3 semanas.



Responsable: Gerente 2
Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007 (1er. año) 05/Noviembre/2007 (2do. año) 06/Octubre/2008 (3er. año)
Fecha de Terminación: 05/Noviembre/2007 (1er. año) 14/Julio/2008 (2do. año) 15/Junio/2009 (3er. año)

PLAN DE ACCIÓN B.3.1

Definir al menos un título de Libro y 2 títulos de Guías Empresariales, para cada una de las 5 áreas funcionales en las que se ofrecerá soluciones a las empresas (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas); considerar que estos temas tendrán que ser de interés para cualquier PyME (micro, pequeña o mediana empresa). Para ello, se propone que la empresa lleve a cabo investigaciones de mercado periódicas para conocer las necesidades y deseos específicos, más recurrentes en la PyME, en cuanto a libros y guías empresariales se refiere. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado para el mercado PyME y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucho esfuerzo, en cuanto a recursos se refiere. Por esta razón, se sugiere que como base de la investigación, se considere el estudio del entorno que fue desarrollado en el presente trabajo; así mismo, se propone utilizar como objeto de estudio estadístico, en primera instancia, los clientes actuales de capacitación que tiene la empresa, a fin de conocer sus requerimientos de libros y guías de empresariales. Presentar los títulos por área funcional (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas) y tipo de producto (libros y guías empresariales) en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, de manera periódica anualmente.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007 (1er. año) 05/Noviembre/2007 (2do. año) 06/Octubre/2008 (3er. año)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 19/Marzo/2007 (1er. año) 26/Noviembre/2007 (2do. año) 27/Octubre/2008 (3er. año)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los títulos de libros y guías empresariales a diseñar y desarrollar.

PLAN DE ACCIÓN B.3.2

Evaluar que miembros del personal de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación cuenta con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, así como la experiencia profesional, para diseñar y desarrollar cada uno de los libros y guías empresariales, anteriormente definidos; derivado de esto, asignar responsables para el diseño y desarrollo de cada producto. Si no se cuenta con personal que cumpla con el perfil necesario para el desarrollo y diseño de algún libro o guía empresarial, o bien si no se dispone del personal suficiente para la consecución en tiempo y forma de la estrategia, considerar la posibilidad de trabajar con colaboradores externos, expertos en los temas propuestos; para lo cual, en su caso, se convocarán, evaluarán y seleccionarán las personas indicadas. Presentar la asignación de responsables para el diseño y desarrollo de los títulos de libros y guías empresariales en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, de manera periódica anualmente.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007 (1er. año) 26/Noviembre/2007 (2do. año) 27/Octubre/2008 (3er. año)
Acción Inmediata: Proponer candidatos para el diseño y desarrollo de cada título de libro y guía empresarial
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (1er. año) 17/Diciembre/2007 (2do. año) 17/Noviembre/2008 (3er. año)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los responsables para cada título de libro y guía empresarial a diseñar y desarrollar.

PLAN DE ACCIÓN B.3.3

Diseñar el índice temático, desarrollar su contenido, editar la información (formato) y diseñar la presentación exterior (portada, contraportada, costilla) de cada Libro, anteriormente definido; presentar el índice temático y el desarrollo del contenido editado en un archivo de "Microsoft Office Word" (en caso de requerirse el desarrollo de diagramas hacerlos en "Microsoft Office Visio", en caso de requerirse el desarrollo de gráficas y hojas de cálculo hacerlos en "Microsoft Office Excel", he insertarlos en el documento principal en "Microsoft Office Word") y los elementos de la presentación exterior en el archivo original del software utilizado para su desarrollo (preferentemente "CorelDraw" o "Microsoft Office Publisher"); integrar toda la información en una carpeta electrónica titulada igual que el libro con un guión seguido de una leyenda que diga "versión impresión", que contenga todos los archivos correspondientes. Cada libro, será presentado en versión impresa, para lo cual se imprimirá el índice temático, el contenido y la presentación exterior, y se procederá a su integración, obteniendo así el producto terminado; el cual estará listo para su reproducción posterior. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa.

Así mismo, cada libro, también será presentado en versión electrónica para transferencia; para ello, se integrarán los archivos desarrollados un sólo archivo PDF, titulado igual que el libro con un guión seguido de la leyenda "versión electrónica", en el cual se programará electrónicamente el índice temático, para vincular cada capítulo y los temas específicos con su contenido correspondiente, facilitándole al usuario final el manejo del archivo (la portada y contraportada representarán respectivamente la primera y segunda página del archivo PDF a manera de presentación). Cabe mencionar que el archivo PDF de cada libro, presentará medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el documento, a fin de proteger la autoría del mismo; con lo anterior, el libro electrónico estará listo, y podrá efectuarse cualquier transferencia electrónica.

Por otro lado, cada libro también se presentará en versión CD; para ello, se grabará el libro electrónico (archivo PDF), en un "compact disc". Para tener el producto terminado (libro electrónico versión CD), resulta necesario diseñar el empaque y realizar las impresiones correspondientes; para ello, se adaptará el diseño de la portada, contraportada y costilla del libro de la versión impresa, justo a las medidas y características del empaque estándar de un CD (caja) y se adaptará la portada a las medidas y características de la etiqueta que será adherida directamente al CD (preferentemente en "Microsoft Office Publisher"); integrar toda la información en una carpeta electrónica titulada igual que el libro con un guión y una leyenda que diga "versión CD", que



contenga todos los archivos correspondientes. Presentar cada libro electrónico grabado en CD, con su etiqueta y en su caja personalizada. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, respecto a las impresiones del empaque, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa; por otro lado, una vez adquiridos los CD's, serán grabados por la propia empresa.

Para cada libro desarrollado, integrar su información en una carpeta electrónica, diferenciada con su título, que contenga los archivos correspondientes, anteriormente citados (carpeta electrónica versión impresión, archivo PDF versión electrónica, carpeta electrónica versión CD), y presentarla grabada en medio magnético para su manejo posterior; así mismo, presentar la versión impresa del libro y la versión CD. Todo lo anterior será entregado en un solo paquete. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de la publicación, definidos en los planes de acción que conforman la primera estrategia del respectivo objetivo. Cabe mencionar que los responsables del diseño y desarrollo de la publicación, recibirán soporte del personal de la empresa para presentar el producto terminado en tiempo y forma. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 7 meses, de manera periódica anualmente.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 09/Abril/2007 (1er. año) 17/Diciembre/2007 (2do. año) 17/Noviembre/2008 (3er. año)
Acción Inmediata: Entregar formalmente el título del libro que le corresponde diseñar y desarrollar a cada responsable seleccionado.
Fecha de Terminación: 05/Noviembre/2007 (1er. año) 14/Julio/2008 (2do. año) 15/Junio/2009 (3er. año)
Indicador de cumplimiento: Libros terminados, tanto en versión impresa como en versión electrónica y versión CD.

PLAN DE ACCIÓN B.3.4

Diseñar el índice temático, desarrollar su contenido, editar la información (formato) y diseñar la presentación exterior (portada, contraportada, costilla) de cada Guía Empresarial, anteriormente definida; presentar el índice temático y el desarrollo del contenido editado en un archivo de "Microsoft Office Word" (en caso de requerirse el desarrollo de diagramas hacerlos en "Microsoft Office Visio", en caso de requerirse el desarrollo de gráficas y hojas de cálculo hacerlos en "Microsoft Office Excel", he insertarlos en el documento principal en "Microsoft Office Word") y los elementos de la presentación exterior en el archivo original del software utilizado para su desarrollo (preferentemente "CorelDraw" o "Microsoft Office Publisher"); integrar toda la información en una carpeta electrónica titulada igual que la guía empresarial con un guión seguido de una leyenda que diga "versión impresión", que contenga todos los archivos correspondientes. Cada guía empresarial, será presentada en versión impresa, para lo cual se imprimirá el índice temático, el contenido y la presentación exterior, y se procederá a su integración, obteniendo así el producto terminado; el cual estará listo para su reproducción posterior. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa.

Así mismo, cada guía empresarial, también será presentada en versión electrónica para transferencia; para ello, se integrarán los archivos desarrollados un sólo archivo PDF, titulado igual que la guía empresarial con un guión seguido de la leyenda "versión electrónica", en el cual se programará electrónicamente el índice temático, para vincular cada capítulo y los temas específicos con su contenido correspondiente, facilitándole al usuario final el manejo del archivo (la portada y contraportada representarán respectivamente la primera y segunda página del archivo PDF a manera de presentación). Cabe mencionar que el archivo PDF de cada guía empresarial, presentará medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el documento, a fin de proteger la autoría del mismo; con lo anterior, la guía empresarial electrónica estará lista, y podrá efectuarse cualquier transferencia electrónica.

Por otro lado, cada guía empresarial también se presentará en versión CD; para ello, se grabará la guía empresarial electrónica (archivo PDF), en un "compact disc". Para tener el producto terminado (guía empresarial electrónica versión CD), resulta necesario diseñar el empaque y realizar las impresiones correspondientes; para ello, se adaptará el diseño de la portada, contraportada y costilla de la guía empresarial de la versión impresa, justo a las medidas y características del empaque estándar de un CD (caja) y se adaptará la portada a las medidas y características de la etiqueta que será adherida directamente al CD (preferentemente en "Microsoft Office Publisher"); integrar toda la información en una carpeta electrónica titulada igual que la guía empresarial con un guión y una leyenda que diga "versión CD", que contenga todos los archivos correspondientes. Presentar cada guía empresarial electrónica grabada en CD, con su etiqueta y en su caja personalizada. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, respecto a las impresiones del empaque, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa; por otro lado, una vez adquiridos los CD's, serán grabados por la propia empresa.

Para cada guía empresarial desarrollada, integrar su información en una carpeta electrónica, diferenciada con su título, que contenga los archivos correspondientes, anteriormente citados (carpeta electrónica versión impresión, archivo PDF versión electrónica, carpeta electrónica versión CD), y presentarla grabada en medio magnético para su manejo posterior; así mismo, presentar la versión impresa de la guía empresarial y la versión CD. Todo lo anterior será entregado en un solo paquete. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de la publicación, definidos en los planes de acción que conforman la primera estrategia del respectivo objetivo. Cabe mencionar que los responsables del diseño y desarrollo de la publicación, recibirán soporte del personal de la empresa para presentar el producto terminado en tiempo y forma. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 7 meses, de manera periódica anualmente.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 09/Abril/2007 (1er. año) 17/Diciembre/2007 (2do. año) 17/Noviembre/2008 (3er. año)
Acción Inmediata: Entregar formalmente el título de la guía empresarial que le corresponde diseñar y desarrollar a cada responsable seleccionado.
Fecha de Terminación: 05/Noviembre/2007 (1er. año) 14/Julio/2008 (2do. año) 15/Junio/2009 (3er. año)
Indicador de cumplimiento: Guías Empresariales terminados, tanto en versión impresa como electrónica y versión CD.

PLAN DE ACCIÓN B.3.5

Retomar los títulos de los 20 cursos y talleres presenciales para PyMEs en general que fueron diseñados y desarrollados anteriormente, ya que constituirán parte de los títulos de los "Apuntes de Cursos" que se ofrecerán a partir del primer año de



planeación; presentar los títulos por área funcional (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas) y nivel funcional atendido (gerencial y operativo) en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Retomar los títulos de los 12 cursos y talleres presenciales para PyMEs por sector económico que fueron diseñados y desarrollados anteriormente, ya que constituirán parte de los títulos de los "Apuntes de Cursos" que se ofrecerán a partir del segundo año de planeación; presentar los títulos por sector económico (sector industrial, sector comercio y sector servicios) en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Retomar los títulos de los 10 cursos y talleres presenciales para PyMEs por subsector económico que fueron diseñados y desarrollados anteriormente, ya que constituirán parte de los títulos de los "Apuntes de Cursos" que se ofrecerán a partir del tercer año de planeación; presentar los títulos por subsector económico en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana, por segmento de mercado al que van dirigidos los apuntes de cursos (PyMEs en General, PyMEs por Sector Económico y PyMEs por Subsector Económico).

Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 25/Junio/2007 (General) 10/Diciembre/2007 (Sector) 08/Diciembre/2008 (Subsector)
 Acción Inmediata: Ubicar en los archivos de la empresa, el documento que define los títulos de los cursos y talleres presenciales.
 Fecha de Terminación: 02/Julio/2007 (General) 17/Diciembre/2007 (Sector) 15/Diciembre/2008 (Subsector)
 Indicador de cumplimiento: Lista de títulos de los cursos y talleres presenciales que serán ofrecidos como apuntes de cursos.

PLAN DE ACCIÓN B.3.6

Considerar el material de apoyo que se entrega a los participantes asistentes a cada curso o taller presencial para PyMEs, para ofrecerse como producto independiente bajo el concepto de "Apuntes de Cursos"; de ésta manera el comprador tiene acceso a la información que se entrega en el curso, sin tener que asistir al mismo. Para ello, se considerarán los archivos originales del material de apoyo que se entrega a los participantes asistentes a los cursos presenciales para PyMEs en general, en su versión de media calidad, anteriormente diseñados y elaborados; los cuales integran la presentación de la carpeta del curso (portada, contraportada y costilla en un archivo de "CorelDraw"), el material impreso del contenido de la capacitación (contenido temático desarrollado a profundidad en un archivo en "Microsoft Office Word" y la presentación que resume el contenido temático en archivo "Microsoft PowerPoint") y los documentos complementarios (formatos de aplicación, ejemplos, ejercicios, exámenes o evaluaciones, casos de éxito, guías rápidas, artículos, resúmenes, etc., según el caso, en su archivo original del software utilizado para su diseño y desarrollo); estos archivos se encuentran catalogados electrónicamente, derivados de planes de acción anteriores, por lo cual para su manejo solo es necesario extraerlos e integrarlos.

En este sentido, lo que respecta a la versión física de los "Apuntes de Cursos" (versión impresa y los elementos físicos que constituyen el producto), solo será necesario imprimir exactamente el mismo material de apoyo que se entrega a los participantes en los cursos presenciales. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa.

En cuanto a la versión electrónica para transferencia, para cada "Apunte de Curso" se integrarán los archivos anteriormente citados, en un solo archivo PDF titulado con el nombre del curso con un guión seguido con la leyenda "versión electrónica"; en el cual se programará electrónicamente un índice de los apuntes, vinculándolo con el contenido correspondiente, facilitándole al usuario final el manejo del archivo (la portada y contraportada representarán respectivamente la primera y segunda página del archivo PDF a manera de presentación). Cabe mencionar que el archivo PDF de cada apunte, presentará medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el documento, a fin de proteger la autoría del mismo; con lo anterior, el apunte electrónico estará listo, y podrá efectuarse cualquier transferencia electrónica.

Por otro lado, cada apunte también se presentará en versión CD; para ello, se grabará el apunte electrónico (archivo PDF), en un "compact disc". Para tener el producto terminado (apunte electrónico versión CD), resulta necesario diseñar el empaque y realizar las impresiones correspondientes; para ello, resulta necesario adaptar la portada, contraportada y costilla de la carpeta del curso presencial, justo a las medidas y características del empaque estándar de un CD (caja) y adaptar la portada a las medidas y características de la etiqueta que será adherida directamente al CD (preferentemente en "Microsoft Office Publisher"); integrar toda la información en una carpeta electrónica titulada igual que el apunte con un guión y una leyenda que diga "versión CD", que contenga todos los archivos correspondientes. Presentar cada apunte electrónico grabado en CD, con su etiqueta y en su caja personalizada. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, respecto a las impresiones del empaque, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa; por otro lado, una vez adquiridos los CD's, serán grabados por la propia empresa.

Para cada apunte desarrollado, integrar su información en una carpeta electrónica, diferenciada con su título, que contenga los archivos correspondientes, anteriormente citados (archivo PDF versión electrónica y carpeta electrónica con los archivos utilizados para la presentación de la versión CD), y presentarla grabada en medio magnético como respaldo para su manejo posterior; así mismo, presentar la versión CD del apunte. Todo lo anterior será entregado en un solo paquete. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de la publicación, definidos en los planes de acción que conforman la primera estrategia del presente objetivo. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, por segmento de mercado al que van dirigidos los apuntes de cursos (PyMEs en General, PyMEs por Sector Económico y PyMEs por Subsector Económico).

Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 02/Julio/2007 (General) 17/Diciembre/2007 (Sector) 15/Diciembre/2008 (Subsector)
 Acción Inmediata: Ubicar en el catálogo electrónico de la empresa, los archivos originales del material de apoyo que se entrega a los participantes de cada curso y taller presencial.
 Fecha de Terminación: 23/Julio/2007 (General) 07/Enero/2008 (Sector) 05/Enero/2009 (Subsector)
 Indicador de cumplimiento: Apuntes de Cursos terminados, tanto en versión impresa como en versión electrónica y versión CD.



ESTRATEGIA B.4

Crear una "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", conocida como CBT ("Computer Based Training") o Formación Basada en el Ordenador, ofreciendo al menos 10 cursos autodidácticos nuevos en el primer año de planeación, 6 cursos autodidácticos nuevos en el segundo año de planeación y 4 cursos autodidácticos nuevos en el tercer año de planeación; considerando el mercado PyME en general con 5 áreas de especialidad (Administración y Recursos humanos, Producción u Operación, Contabilidad y Finanzas, Tecnología de Información, Comercialización y Ventas), el mercado PyME por Sector Económico (Sector Industrial, Sector Comercio y Sector Servicios), el mercado PyME por Subsector Económico y 2 formas de presentación (versión electrónica para transferencia y versión CD); esto para acumular 20 cursos autodidácticos interactivos en un plazo no mayor a un año, 10 meses y 2 semanas.

Responsable:	Gerente 2		
Fecha de Inicio:	06/Agosto/2007 (General)	7/Enero/2008 (Sector)	05/Enero/2009 (Subsector)
Fecha de Terminación:	21/Enero/2008 (General)	23/Junio/2008 (Sector)	22/Junio/2009 (Subsector)

PLAN DE ACCIÓN B.4.1

Seleccionar los 2 cursos o talleres presenciales (un gerencial y un operativo) para PyMEs en general, más importantes desarrollados anteriormente para cada una de las 5 áreas funcionales en las que se ofrecerá soluciones a las empresas (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas); considerar que estos cursos por su naturaleza (características) sean viables para adaptar a un medio de autoaprendizaje para cualquier PyME (micro, pequeña o mediana empresa); presentar los títulos seleccionados por área funcional (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas) y nivel funcional atendido (gerencial y operativo) en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Seleccionar los 2 cursos o talleres presenciales para PyMEs por sector económico, más importantes desarrollados anteriormente para cada uno de los sectores económicos en los que se ofrecerá soluciones a las empresas (sector industrial, sector comercio y sector servicios); considerar que estos cursos por su naturaleza (características) sean viables para adaptar a un medio de autoaprendizaje para cualquier PyME (micro, pequeña o mediana empresa), dependiendo el sector; presentar los títulos seleccionados por sector económico (sector industrial, comercio y servicios) en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Seleccionar los 4 cursos o talleres presenciales para PyMEs por subsector económico, más importantes desarrollados anteriormente; considerar que estos cursos por su naturaleza (características) sean viables para adaptar a un medio de autoaprendizaje para cualquier PyME, dependiendo el subsector; presentar los títulos seleccionados por subsector económico en archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana, por segmento de mercado al que van dirigidos los cursos autodidácticos interactivos (PyMEs en General, PyMEs por Sector Económico y PyMEs por Subsector Económico).

Responsable:	Analista 4		
Fecha de Inicio:	06/Agosto/2007 (General)	7/Enero/2008 (Sector)	05/Enero/2009 (Subsector)
Acción Inmediata:	Ubicar en los archivos de la empresa, el documento que define los títulos de los cursos y talleres presenciales.		
Fecha de Terminación:	13/Agosto/2007 (General)	14/Enero/2008 (Sector)	12/Enero/2009 (Subsector)
Indicador de cumplimiento:	Lista de títulos de los cursos y talleres presenciales que serán adaptados para ofrecerse como cursos autodidácticos interactivos.		

PLAN DE ACCIÓN B.4.2

Asignar un responsable para coordinar el diseño y desarrollo de cada curso autodidáctico interactivo de los cursos para PyMEs seleccionados; los responsables que fueron asignados para el diseño y desarrollo de los cursos presenciales, preferentemente deberán ser los mismos responsables de su adaptación a curso autodidáctico interactivo. Presentar la asignación de responsables para el diseño y desarrollo de cursos autodidácticos interactivos en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana, por segmento de mercado al que van dirigidos los cursos autodidácticos interactivos (PyMEs en General, PyMEs por Sector Económico y PyMEs por Subsector Económico).

Responsable:	Analista 4		
Fecha de Inicio:	13/Agosto/2007 (General)	14/Enero/2008 (Sector)	12/Enero/2009 (Subsector)
Acción Inmediata:	Ubicar en los archivos de la empresa, el documento que define los responsables del diseño y desarrollo de los cursos y talleres presenciales seleccionados.		
Fecha de Terminación:	20/Agosto/2007 (General)	21/Enero/2008 (Sector)	19/Enero/2009 (Subsector)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los responsables para cada título de curso autodidáctico interactivo a diseñar y desarrollar.		

PLAN DE ACCIÓN B.4.3

Hacer un diseño preliminar de cada curso autodidáctico interactivo. Para ello, se tendrá que hacer una propuesta de adaptación de los elementos que constituyen cada curso o taller presencial seleccionado (objetivo, beneficios, metodología de impartición, apoyo didáctico audiovisual, índice temático, programa de la capacitación - duración, contenido temático, presentación del contenido temático, documentos de apoyo para la impartición de la capacitación, material de apoyo para entregar a participantes) a una versión de autoaprendizaje en multimedia, preferentemente en "Macromedia Flash" (texto, imágenes, audio, video, animaciones, etc.), en el cual el usuario pueda tomar el curso por sí solo, interactuando con la computadora. Presentar la propuesta detallada en un archivo en "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de curso autodidáctico interactivo, definidos en los planes de acción que conforman la primera estrategia del presente objetivo. Cabe mencionar que los responsables del diseño y desarrollo de los cursos autodidácticos interactivos, recibirán soporte del personal de la empresa para presentar el diseño preliminar en tiempo y forma. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, por segmento de mercado al que



van dirigidos los cursos autodidácticos interactivos (PyMEs en General, PyMEs por Sector Económico y PyMEs por Subsector Económico).

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 20/Agosto/2007 (General) 21/Enero/2008 (Sector) 19/Enero/2009 (Subsector)
 Acción Inmediata: Entregar formalmente el título del curso autodidáctico interactivo que le corresponde diseñar y desarrollar a cada responsable seleccionado.
 Fecha de Terminación: 10/Septiembre/2007 (General) 11/Febrero/2008 (Sector) 09/Febrero/2009 (Subsector)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el diseño preliminar de cada curso autodidáctico interactivo.

PLAN DE ACCIÓN B.4.4

Evaluar y seleccionar proveedores para diseñar y desarrollar los cursos autodidácticos interactivos, con base en la propuesta preliminar de cada curso interactivo. Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que manejen distintos programas para el desarrollo de cursos interactivos (principalmente expertos en "Macromedia Flash"); considerando empresas privadas (como el actual proveedor que tiene la empresa para desarrollo multimedia en "Macromedia Flash", mismo encargado del desarrollo de la página Web), diseñadores independientes, estudiantes técnicos en software de diseño, estudiantes universitarios de carreras a fines a la necesidad, departamentos y divisiones de carreras a fines en facultades que apoyen proyectos universitarios, instituciones de educación técnica que apoyen proyectos educativos, entre otros. A cada proveedor se le solicitará una cotización con base en la propuesta preliminar que fue desarrollada para cada curso interactivo y de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa respecto a cada curso interactivo que se diseñará y desarrollará (términos y condiciones de la prestación del servicio de diseño y desarrollo, exclusividad del producto, derechos de autor, capacitación para el manejo del archivo original en el software correspondiente, propiedades habilitadas para que la empresa pueda modificar el curso interactivo y hacer adaptaciones futuras, propiedades habilitadas para que la empresa pueda reproducir el archivo de cada curso interactivo en CD); así mismo, se evaluarán otros aspectos como experiencia, garantías, tiempos de diseño y desarrollo, calidad, entre otros. Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor del diseño y desarrollo de los cursos autodidácticos interactivos. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes, por segmento de mercado al que van dirigidos los cursos autodidácticos interactivos (PyMEs en General, PyMEs por Sector Económico y PyMEs por Subsector Económico).

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 10/Septiembre/2007 (General) 11/Febrero/2008 (Sector) 09/Febrero/2009 (Subsector)
 Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten el servicio de diseño y desarrollo de cursos autodidácticos interactivos.
 Fecha de Terminación: 08/Octubre/2007 (General) 10/Marzo/2008 (Sector) 09/Marzo/2009 (Subsector)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para diseñar y desarrollar los cursos autodidácticos interactivos.

PLAN DE ACCIÓN B.4.5

Coordinar el diseño y desarrollo de cada curso interactivo, responsable asignado en conjunto con el proveedor seleccionado. Para ello, se requerirá programar sesiones de trabajo y reuniones periódicas para evaluar los avances del diseño y desarrollo de cada curso interactivo y hacer las adaptaciones necesarias para tener el producto terminado. Presentar cada curso interactivo terminado en su archivo en el software que fue utilizado para su diseño y desarrollo (preferentemente "Macromedia Flash"), versión original, el cual estará titulado con el nombre del curso con un guión seguido de la leyenda "versión original"; este archivo deberá presentar habilitadas todas las propiedades para que el personal de la empresa pueda modificar su presentación (forma) y contenido (fondo) en un momento determinado y hacer adaptaciones futuras del material. Así mismo, presentar el archivo ejecutable de cada curso interactivo, el cual deberá contar con las medidas de seguridad posibles para proteger la autoría del mismo en su comercialización; este archivo representará el curso interactivo en versión electrónica, por lo cual estará titulado con el nombre del curso con un guión seguido de la leyenda "versión electrónica", y estará listo para efectuarse cualquier transferencia. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de curso autodidáctico interactivo, definidos en los planes de acción que conforman la primera estrategia del presente objetivo. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 meses, por segmento de mercado al que van dirigidos los cursos autodidácticos interactivos (PyMEs en General, PyMEs por Sector Económico y PyMEs por Subsector Económico).

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 08/Octubre/2007 (General) 10/Marzo/2008 (Sector) 09/Marzo/2009 (Subsector)
 Acción Inmediata: Ubicar en el catálogo electrónico de la empresa, los archivos originales que constituyen cada curso y taller presencial que será adaptado a curso autodidáctico interactivo.
 Fecha de Terminación: 07/Enero/2008 (General) 09/Junio/2008 (Sector) 08/Junio/2009 (Subsector)
 Indicador de cumplimiento: Cursos Autodidácticos Interactivos terminados, tanto en su versión original como en su versión electrónica.

PLAN DE ACCIÓN B.4.6

Presentar cada curso interactivo electrónico en versión CD para el público en general; para ello, se grabará el curso interactivo electrónico (archivo ejecutable de "Macromedia Flash"), en un "compact disc". Para tener el producto terminado (curso interactivo versión CD), resulta necesario diseñar el empaque y realizar las impresiones correspondientes; para ello, se adaptará la portada, contraportada y costilla que fueron diseñados previamente para la versión impresa del curso presencial, justo a las medidas y características del empaque estándar de un CD (caja) y se adaptará la portada a las medidas y características de la etiqueta que será adherida directamente al CD (preferentemente en "Microsoft Office Publisher"); integrar toda la información en una carpeta electrónica titulada igual que el curso interactivo con un guión y una leyenda que diga "versión CD", que contenga todos los archivos correspondientes. Presentar cada curso interactivo electrónico grabado en CD, con su etiqueta y en su caja personalizada. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, respecto a las impresiones del empaque, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de



capacitación de la empresa; por otro lado, una vez adquiridos los CD's, serán grabados por la propia empresa.

Para cada curso interactivo desarrollado, integrar su información en una carpeta electrónica, diferenciada con su título, que contenga los archivos correspondientes, anteriormente citados (versión original, archivo ejecutable versión electrónica, carpeta electrónica versión CD), y presentarla grabada en medio magnético para su manejo posterior; así mismo, presentar la versión CD del curso interactivo. Todo lo anterior será entregado en un solo paquete. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de curso autodidáctico interactivo, definidos en los planes de acción que conforman la primera estrategia del presente objetivo. Cabe mencionar que los responsables del diseño y desarrollo de los cursos autodidácticos interactivos, recibirán soporte del personal de la empresa para presentar el producto terminado en tiempo y forma. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, por segmento de mercado al que van dirigidos los cursos autodidácticos interactivos (PyMEs en General, PyMEs por Sector Económico y PyMEs por Subsector Económico).

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 07/Enero/2008 (General) 09/Junio/2008 (Sector) 08/Junio/2009 (Subsector)
 Acción Inmediata: Ubicar en el catálogo electrónico de la empresa, los archivos originales de la presentación exterior del material de apoyo de cada curso y taller presencial, para su adaptación.
 Fecha de Terminación: 21/Enero/2008 (General) 23/Junio/2008 (Sector) 22/Junio/2009 (Subsector)
 Indicador de cumplimiento: Cursos Autodidácticos Interactivos terminados, en su versión CD.

ESTRATEGIA B.5

Crear una "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs", ofreciendo al menos 10 materiales; considerando 5 áreas de especialidad (Administración y Recursos Humanos, Producción u Operación, Contabilidad y Finanzas, Tecnología de Información, Comercialización y Ventas), un tipo de producto (Relatos Empresariales) y 3 formas de presentación (versión electrónica para transferencia, versión CD y versión casete); esto en un plazo no mayor a 7 meses y una semana.

Responsable: Gerente 1
 Fecha de Inicio: 05/Mayo/2008
 Fecha de Terminación: 15/Diciembre/2008

PLAN DE ACCIÓN B.5.1

Definir al menos 2 títulos de Relatos Empresariales en Audio para cada una de las 5 áreas funcionales en las que se ofrecerá soluciones a las empresas (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas). Considerar que los temas tendrán que ser de interés para cualquier PyME (micro, pequeña o mediana empresa), así mismo, considerar que la definición del título tiene que ser de manera muy enfocada (puntualizando la necesidad específica en el título) y que sea viable su desarrollo. Para ello, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado para conocer las necesidades y deseos específicos, más recurrentes en la PyME, en cuanto a relatos empresariales se refiere. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado para el mercado PyME y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucho esfuerzo, en cuanto a recursos se refiere. Por esta razón, se sugiere que como base de la investigación, se considere el estudio del entorno que fue desarrollado en el presente trabajo; así mismo, se propone utilizar como objeto de estudio estadístico, los clientes actuales de capacitación que tiene la empresa, a fin de conocer sus requerimientos de material audio informativo. Presentar los títulos por área funcional (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas) en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 05/Mayo/2008
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
 Fecha de Terminación: 09/Junio/2008
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los títulos de relatos empresariales a diseñar y desarrollar.

PLAN DE ACCIÓN B.5.2

Evaluar que miembros del personal de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación cuenta con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, así como la experiencia profesional, en el área de conocimiento en la que darán solución los relatos empresariales, anteriormente definidos; derivado de esto, asignar responsables para coordinar el diseño y desarrollo de cada producto. Si no se cuenta con personal que cumpla con el perfil necesario para coordinar el desarrollo y diseño de algún relato empresarial, o bien si no se dispone del personal suficiente para la consecución en tiempo y forma de la estrategia, considerar la posibilidad de trabajar con colaboradores externos, expertos en los temas propuestos; para lo cual, en su caso, se convocarán, evaluarán y seleccionarán las personas indicadas. Los responsables asignados deberán ser expertos en la solución que se ofrecerá a las PyMEs (área de conocimiento), por ello serán los encargados de organizar las actividades para que se cumpla de manera efectiva el diseño y desarrollo del relato empresarial en audio; esto no implica que serán los encargados de la operación, ya que para ello se contratarán expertos en el diseño y desarrollo de material de audio. Presentar la asignación de responsables para el diseño y desarrollo de los relatos empresariales en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 09/Junio/2008
 Acción Inmediata: Proponer candidatos para el diseño y desarrollo de cada título de relato empresarial.
 Fecha de Terminación: 23/Junio/2008
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los responsables para cada título de relato empresarial a diseñar y desarrollar.



PLAN DE ACCIÓN B.5.3

Hacer un diseño preliminar de cada relato empresarial en audio. Para ello, se tendrá que hacer una propuesta para cada producto, que contemple el objetivo que se persigue, los beneficios para el usuario, el contenido del producto (guión), la duración, el formato, detalles de la producción, entre otros. Presentar la propuesta detallada en un archivo en "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de material audio informativo, definidos en los planes de acción que conforman la primera estrategia del respectivo objetivo. Cabe mencionar que los responsables del diseño y desarrollo de los relatos empresariales, recibirán soporte del personal de la empresa para presentar el diseño preliminar en tiempo y forma. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 23/Junio/2008
Acción Inmediata: Entregar formalmente el título del relato empresarial que le corresponde diseñar y desarrollar a cada responsable seleccionado.
Fecha de Terminación: 21/Julio/2008
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el diseño preliminar de cada relato empresarial.

PLAN DE ACCIÓN B.5.4

Evaluar y seleccionar proveedores para diseñar y desarrollar el material audio informativo, con base en la propuesta preliminar de cada relato empresarial. Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores de diseño y desarrollo de material audio informativo; considerando empresas privadas (como la agencia de locutores que es cliente de la empresa), estudiantes técnicos en producción de audio, estudiantes universitarios de carreras a fines a la necesidad de producción de audio, departamentos y divisiones de carreras a fines en facultades que apoyen proyectos universitarios, instituciones de educación técnica que apoyen proyectos educativos, entre otros. A cada proveedor se le solicitará una cotización con base en la propuesta preliminar que fue desarrollada para cada producto audio informativo y de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa respecto a cada relato empresarial en audio que se producirá (términos y condiciones de la producción del material, exclusividad del producto, derechos de autor, propiedades habilitadas para que la empresa pueda reproducir el archivo de cada producto tanto en CD como casete); así mismo, se evaluarán otros aspectos como experiencia, garantías, tiempos de producción, calidad, entre otros. Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel". Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor del diseño y desarrollo de los productos audioinformativos. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 21/Julio/2008
Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten el servicio de grabación en audio de relatos empresariales.
Fecha de Terminación: 18/Agosto/2008
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para la producción de los relatos empresariales en audio.

PLAN DE ACCIÓN B.5.5

Coordinar el diseño y desarrollo de cada relato empresarial, responsable asignado en conjunto con el proveedor seleccionado. Para ello, se requerirá programar sesiones de trabajo y reuniones periódicas para evaluar los avances de la producción de cada material audio informativo y hacer las adaptaciones necesarias para tener el producto terminado. Presentar cada material audio informativo terminado en su archivo que constituye su versión original, el cual estará titulado con el nombre del relato empresarial con un guión seguido de la leyenda "versión original"; este archivo deberá presentar habilitadas todas las propiedades para que el personal de la empresa pueda manejarlo apropiadamente y llevar a cabo reproducciones del mismo sin ninguna limitación. Así mismo, presentar el archivo en formato ejecutable de cada relato empresarial, el cual deberá contar con las medidas de seguridad posibles para proteger la autoría del mismo en su comercialización; este archivo representará el relato empresarial en versión electrónico, por lo cual estará titulado con el nombre del relato empresarial con un guión seguido de la leyenda "versión electrónica", y estará listo para efectuarse cualquier transferencia. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados del material audio informativo, definidos en los planes de acción que conforman la primera estrategia del presente objetivo. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 meses.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 18/Agosto/2008
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares del relato empresarial definitivo a diseñar y desarrollar.
Fecha de Terminación: 17/Noviembre/2008
Indicador de cumplimiento: Relatos Empresariales terminados, tanto en su versión original como en su versión electrónica.

PLAN DE ACCIÓN B.5.6

Presentar cada material audio informativo en sus 2 versiones físicas (versión CD y versión casete) para el público en general; para ello, se hará la copia respectiva de cada producto. Para tener el producto terminado en CD, resulta necesario diseñar el empaque y realizar las impresiones correspondientes; para ello, se diseñará la portada, contraportada y costilla de la presentación del producto, ajustándola a las medidas y características del empaque estándar de un CD (caja), y se adaptará la portada a las medidas y características de la etiqueta que será adherida directamente al CD (preferentemente en "Microsoft Office Publisher"); integrar toda la información en una carpeta electrónica titulada igual que el material audio informativo con un guión y una leyenda que diga "versión CD", que contenga todos los archivos correspondientes. Presentar cada material audio informativo, grabado en CD, con su etiqueta y en su caja personalizada. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, respecto a las impresiones del empaque, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y



fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa; por otro lado, una vez adquiridos los CD's, serán grabados preferentemente por el mismo proveedor de producción de audio.

Para tener el producto terminado en casete, resulta necesario diseñar el empaque y realizar las impresiones correspondientes; para ello, se adaptará la portada, contraportada y costilla de la presentación del producto de la versión CD, ajustándola a las medidas y características del empaque estándar de un casete (caja) para audio, y se adaptará la portada a las medidas y características de la etiqueta que será adherida directamente al casete (preferentemente en "Microsoft Office Publisher"); integrar toda la información en una carpeta electrónica titulada igual que el material audio informativo con un guión y una leyenda que diga "versión casete", que contenga todos los archivos correspondientes. Presentar cada material audio informativo, grabado en casete, con su etiqueta y en su caja personalizada. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, respecto a las impresiones del empaque, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa; por otro lado, una vez adquiridos los casetes, serán grabados preferentemente por el mismo proveedor de producción de audio.

Para cada material audio informativo desarrollado, integrar su información en una carpeta electrónica, diferenciada con su título, que contenga los archivos correspondientes, anteriormente citados (archivo electrónico con formato para transferencia, carpeta electrónica con los archivos utilizados en el diseño de la presentación de versión CD, y carpeta electrónica con los archivos utilizados en el diseño de la presentación versión casete), y presentarla grabada en medio magnético para su manejo posterior; así mismo, presentar la versión física CD del material y la versión física casete. Todo lo anterior será entregado en un solo paquete. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados del material audio informativo, definidos en los planes de acción que conforman la primera estrategia del presente objetivo. Cabe mencionar que los responsables del diseño y desarrollo de los relatos empresariales, recibirán soporte del personal de la empresa para presentar el producto terminado en tiempo y forma. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 17/Noviembre/2008
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares de la presentación exterior de la versión CD del material audio informativo.
Fecha de Terminación: 15/Diciembre/2008
Indicador de cumplimiento: Relatos Empresariales terminados, tanto en su versión CD como en su versión casete.

ESTRATEGIA B.6

Crear una "Línea de Software de Apoyo para PyMEs", ofreciendo al menos 3 programas para computadora; correspondientes a cualquiera de las 5 áreas de especialidad (Administración y Recursos humanos, Producción u Operación, Contabilidad y Finanzas, Tecnología de Información, Comercialización y Ventas), en 2 formas de presentación (versión electrónica para transferencia y versión CD); esto en un plazo no mayor a un año, 7 meses y 2 semanas.

Responsable: Gerente 2
Fecha de Inicio: 07/Mayo/2007
Fecha de Terminación: 22/Diciembre/2008

PLAN DE ACCIÓN B.6.1

Definir al menos 3 títulos de software de apoyo considerando las 5 áreas funcionales en las que se ofrecerá soluciones a las empresas (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas). Considerar que estos programas de computadora darán solución a necesidades y deseos específicos de herramientas que mejoren habilidades gerenciales u operativas de cualquier PyME (micro, pequeña o mediana empresa); así mismo, considerar que la definición del título del software de apoyo tiene que ser de manera muy enfocada (puntualizando la necesidad específica en el título) y que sea viable su desarrollo. Para ello, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado para conocer las necesidades y deseos específicos, más recurrentes en la PyME, en cuanto a software de apoyo se refiere. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado para el mercado PyME y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucho esfuerzo, en cuanto a recursos se refiere. Por esta razón, se sugiere que como base de la investigación, se considere el estudio del entorno que fue desarrollado en el presente trabajo; así mismo, se propone utilizar como objeto de estudio estadístico, en primera instancia, los clientes actuales de capacitación que tiene la empresa, a fin de conocer sus requerimientos de software de apoyo. Presentar los títulos por área funcional (administración y recursos humanos, producción u operación, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas) en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 4 meses.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 07/Mayo/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 03/Septiembre/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los títulos del software de apoyo a diseñar y desarrollar.

PLAN DE ACCIÓN B.6.2

Evaluar que miembros del personal de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación cuenta con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, así como la experiencia profesional, en el área de conocimiento en la que darán solución los software de apoyo, anteriormente definidos; derivado de esto, asignar responsables para coordinar el diseño y desarrollo de cada producto. Si no se cuenta con personal que cumpla con el perfil necesario para coordinar el desarrollo y diseño de algún software de apoyo, o bien si no se dispone del personal suficiente para la consecución en tiempo y forma de la estrategia, considerar la posibilidad de trabajar con colaboradores externos, expertos en los temas propuestos; para lo cual, en su caso, se convocarán, evaluarán y seleccionarán las personas indicadas. Los responsables asignados deberán ser expertos en la



herramienta solución que se ofrecerá a las PyMEs (área de conocimiento), por ello serán los encargados de organizar las actividades para que se cumpla de manera efectiva el diseño y desarrollo del programa de computadora; esto no implica que serán los encargados de la operación, ya que para ello se contratarán expertos en el diseño y desarrollo de software. Presentar la asignación de responsables para el diseño y desarrollo de los software de apoyo en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 03/Septiembre/2007
Acción Inmediata: Proponer candidatos para el diseño y desarrollo de cada título de software de apoyo.
Fecha de Terminación: 24/Septiembre/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los responsables para cada título de software de apoyo a diseñar y desarrollar.

PLAN DE ACCIÓN B.6.3

Hacer un diseño preliminar de cada software de apoyo (concepto). Para ello, se tendrá que hacer una propuesta de la estructura del programa y las funciones que realizará; también contemplar en la propuesta, información adicional como el objetivo que se persigue con el software, los beneficios para el usuario, la metodología, la lógica del programa, su alcance, la presentación, la forma en que el usuario interactuará con el programa de computadora, la extensión, apoyos visuales requeridos, requerimiento de tutoriales (manuales de uso), entre otros. Así mismo, especificar en la propuesta que lenguajes de programación se sugieren para el desarrollo del software, de ser posible; dadas las características del tipo de software a desarrollar, un buen lenguaje de programación puede ser la programación orientada objetos, utilizando "Visual Basic". Presentar la propuesta detallada en un archivo en "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de software de apoyo, definidos en los planes de acción que conforman la primera estrategia del presente objetivo. Cabe mencionar que los responsables del diseño y desarrollo del software de apoyo, recibirán soporte del personal de la empresa para presentar el diseño preliminar en tiempo y forma. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 meses.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 24/Septiembre/2007
Acción Inmediata: Entregar formalmente el título del software de apoyo que le corresponde diseñar y desarrollar a cada responsable seleccionado.
Fecha de Terminación: 24/Diciembre/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el diseño preliminar de cada software de apoyo.

PLAN DE ACCIÓN B.6.4

Evaluar y seleccionar proveedores para diseñar y desarrollar los programas de computadora, con base en la propuesta preliminar de cada software de apoyo. Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que dominen varios lenguajes de programación (principalmente expertos en programación orientada a objetos "Visual Basic"); considerando empresas privadas, programadores independientes (como el actual proveedor que tiene la empresa para desarrollo de programas), estudiantes técnicos en programación, estudiantes universitarios de la carrera de Ing. en Computación, departamentos y divisiones de carreras a fines en facultades que apoyen proyectos universitarios, instituciones de educación técnica que apoyen proyectos educativos, entre otros. A cada proveedor se le solicitará una cotización con base en la propuesta preliminar que fue desarrollada para cada software de apoyo y de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa respecto a cada programa computacional que se diseñará y desarrollará (términos y condiciones de la prestación del servicio de diseño y desarrollo, exclusividad del producto, derechos de autor, capacitación para el manejo del software, términos y condiciones de la prestación del servicio para modificar el software y hacer adaptaciones futuras, propiedades habilitadas para que la empresa pueda reproducir el archivo de cada software en CD); así mismo, se evaluarán otros aspectos como experiencia, garantías, tiempos de diseño y desarrollo, calidad, entre otros. Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel". Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor del diseño y desarrollo de los programas de computadora (software). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 24/Diciembre/2007
Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten el servicio de diseño y desarrollo de software.
Fecha de Terminación: 21/Enero/2008
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para el diseño y desarrollo de software de apoyo.

PLAN DE ACCIÓN B.6.5

Coordinar el diseño y desarrollo de cada software de apoyo, responsable asignado en conjunto con el proveedor seleccionado. Para ello, se requerirá programar sesiones de trabajo y reuniones periódicas para evaluar los avances del diseño y desarrollo de cada programa de computadora y hacer las adaptaciones necesarias para tener el producto terminado.

Presentar cada software de apoyo terminado, integrado en una sola carpeta electrónica, con sus instrucciones de instalación, su archivo ejecutable para instalación y su tutorial (manual de uso). El software deberá contar con las medidas de seguridad posibles para proteger la autoría del mismo en su comercialización. Esta carpeta electrónica, representará el software de apoyo en versión electrónica, y estará listo para efectuarse cualquier transferencia electrónica. Para cada programa computacional de apoyo, presentar la carpeta electrónica, diferenciada con su título con un guión seguido de la leyenda "versión instalación", grabada en medio magnético como respaldo, a fin de que la empresa pueda guardarlo físicamente y grabarlo en su computadora para su manejo posterior.

Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de software de apoyo, definidos en los planes de acción que conforman la primera estrategia del presente objetivo. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 10 meses.



Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 21/Enero/2008
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares del software de apoyo definitivo a diseñar y desarrollar.
Fecha de Terminación: 24/Noviembre/2008
Indicador de cumplimiento: Software de Apoyo terminados, en su versión electrónica.

PLAN DE ACCIÓN B.6.6

Presentar cada software de apoyo en versión CD para el público en general; para ello, se grabará el programa de computadora (carpeta electrónica), en un "compact disc". Para tener el producto terminado (software de apoyo versión CD), resulta necesario diseñar el empaque y realizar las impresiones correspondientes; para ello, se diseñará la portada, contraportada y costilla de la presentación del producto, ajustándola a las medidas y características del empaque estándar de un CD (caja) y se adaptará la portada a las medidas y características de la etiqueta que será adherida directamente al CD (preferentemente en "Microsoft Office Publisher"); integrar toda la información en una carpeta electrónica titulada igual que el "software" de apoyo con un guión y una leyenda que diga "versión CD", que contenga todos los archivos correspondientes. Presentar cada programa de computadora grabado en CD, con su etiqueta y en su caja personalizada. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, respecto a las impresiones del empaque, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa; por otro lado, una vez adquiridos los CD's, serán grabados por la propia empresa.

Para cada software de especialidad desarrollado, integrar su información en una carpeta electrónica, diferenciada con su título, que contenga los archivos correspondientes, anteriormente citados (carpeta de la versión instalación y carpeta electrónica versión CD), y presentarla grabada en medio magnético para su manejo posterior; así mismo, presentar la versión física CD del software. Todo lo anterior será entregado en un solo paquete. Estas actividades se realizarán con base en los atributos estandarizados de software de apoyo, definidos en los planes de acción que conforman la primera estrategia del presente objetivo. Cabe mencionar que los responsables del diseño y desarrollo de los software de apoyo, recibirán soporte del personal de la empresa para presentar el producto terminado en tiempo y forma. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 24/Noviembre/2008
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares de la presentación exterior de la versión CD del software de apoyo.
Fecha de Terminación: 22/Diciembre/2008
Indicador de cumplimiento: Software de Apoyo terminados, en su versión CD.

ESTRATEGIA B.7

Catalogar electrónicamente y físicamente los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; considerando las 5 líneas de productos secundarias ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs" y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"); esto como proceso continuo en un plazo de 2 años y 9 meses, de acuerdo con los tiempos de diseño y desarrollo de los productos de cada línea secundaria de capacitación autodidacta.

Responsable: Gerente 2
Fecha de Inicio: 26/Marzo/2007 (inicio del proceso)
Fecha de Terminación: 10/Diciembre/2009 (término del proceso)

PLAN DE ACCIÓN B.7.1

Catalogar electrónicamente, los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de información de apoyo para micro, pequeñas y medianas empresas. Para ello, se creará una carpeta electrónica titulada "Línea de Información de Apoyo para PyMEs"; esta carpeta electrónica a su vez contendrá 5 carpetas electrónicas, una para cada área funcional en las que se ofrecen soluciones, tituladas cada una como "Área de Administración y Recursos Humanos", "Área de Producción u Operación", "Área de Contabilidad y Finanzas", "Área de Tecnología de Información", "Área de Comercialización y Ventas"; cada una de estas 5 carpetas electrónicas a su vez contendrá 5 carpetas electrónicas, una para cada tipo de producto, tituladas cada una como "Artículos Especializados", "Boletines Informativos", "Casos de Negocio", "Ejemplos y Ejercicios Resueltos", y "Material de Referencia Rápida"; de esta manera cada uno de los materiales didácticos de apoyo podrán clasificarse con precisión. La carpeta electrónica de cada información de apoyo, que fue presentada en medio magnético y que integra los archivos de toda la información del producto (archivo para la versión impresa y archivo PDF de la versión electrónica), estará contenida en la carpeta correspondiente, de acuerdo con su clasificación; es decir, con base en el tipo de producto que es (artículos especializados, boletines informativos, casos de negocio, ejemplos y ejercicios resueltos y material de referencia rápida) y al área funcional a la que atiende la información de apoyo (administración y recursos humanos, producción, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas). Una vez clasificadas, ubicadas electrónicamente, las carpetas electrónicas de cada uno de las materiales didácticos, se tendrá ya conformada la cartera completa (diseño y desarrollo) de los productos de la "Línea de Información de Apoyo para PyMEs", integrados en una sola carpeta; la cual estará ubicada en la red interna de la empresa (PC) y grabada en medio magnético (CD) con las medidas de seguridad respectivas. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, de manera periódica bimestralmente.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 26/Marzo/2007 (primer ejercicio) 26/Noviembre/2009 (último ejercicio)
Acción Inmediata: Reunir las carpetas electrónicas que contengan los archivos de diseño y desarrollo de cada material de información de apoyo.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (primer ejercicio) 10/Diciembre/2009 (último ejercicio)
Indicador de cumplimiento: Catálogo electrónico actualizado de los elementos que integran los materiales de información de apoyo a ofrecer.

**PLAN DE ACCIÓN B.7.2**

Catalogar físicamente los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de información de apoyo para micro, pequeñas y medianas empresas. Se dispondrá de un espacio, para archivar las versiones físicas de cada una de los materiales didácticos de apoyo (versión impresa) que fueron entregadas anteriormente. La misma clasificación que se hizo para catalogar electrónicamente la información de apoyo, se hará de manera física. Para ello, el espacio para archivar, estará seccionado en 5 áreas, cada una de las cuales corresponde a cada área funcional en la que se ofrecen soluciones; es decir, se archivará físicamente cada material didáctico, disponiendo de 5 áreas principales que corresponden a las áreas funcionales en las que se ofrecen soluciones ("Área de Administración y Recursos Humanos", "Área de Producción", "Área de Contabilidad y Finanzas", "Área de Tecnología de Información", "Área de Comercialización y Ventas"); cada una de estas áreas, a su vez estará dividida en 5 secciones ("Artículos Especializados", "Boletines Informativos", "Casos de Negocio", "Ejemplos y Ejercicios Resueltos" y "Material de Referencia Rápida"). Una vez dispuesto el espacio para archivar, con la clasificación correspondiente, se ubicará las versiones impresas de cada información de apoyo en su lugar específico, con base en el tipo de producto que es (artículos especializados, boletines informativos, casos de negocios, ejemplos y ejercicios resueltos, y material de referencia rápida) y al área funcional a la que da solución el producto (administración y recursos humanos, producción, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas). Una vez clasificados, ubicados físicamente, cada uno de los materiales didácticos de apoyo, se tendrá ya conformada la cartera completa (muestreo) de los productos de la "Línea de Información de Apoyo para PyMEs", archivada en un espacio específico; el cual estará resguardado con las medidas de seguridad respectivas. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, de manera periódica bimestralmente.

Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 26/Marzo/2007 (primer ejercicio) 26/Noviembre/2009 (último ejercicio)
 Acción Inmediata: Reunir la versión física (información impresa y elementos físicos) de cada material de información de apoyo.
 Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (primer ejercicio) 10/Diciembre/2009 (último ejercicio)
 Indicador de cumplimiento: Catálogo físico completo de los elementos que integran los materiales de información de apoyo a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN B.7.3

Catalogar electrónicamente, los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de publicaciones para micro, pequeñas y medianas empresas. Para ello, se creará una carpeta electrónica titulada "Línea de Publicaciones para PyMEs"; esta carpeta electrónica a su vez contendrá 5 carpetas electrónicas, una para cada área funcional en las que se ofrecen soluciones, tituladas cada una como "Área de Administración y Recursos Humanos", "Área de Producción", "Área de Contabilidad y Finanzas", "Área de Tecnología de Información", "Área de Comercialización y Ventas"; cada una de estas 5 carpetas electrónicas a su vez contendrá 2 carpetas electrónicas, una para cada tipo de producto, tituladas cada una como "Libros" y "Guías Empresariales"; de esta manera cada una de las publicaciones podrá clasificarse con precisión. La carpeta electrónica de cada publicación, que fue presentada en medio magnético y que integra los archivos de toda la información del producto (carpeta con archivos utilizados para la versión impresa, archivo PDF de la versión electrónica, carpeta con archivos utilizados para la versión CD), estará contenida en la carpeta correspondiente, de acuerdo con su clasificación; es decir, con base en el tipo de producto que es (apuntes de cursos y talleres, libros y guías empresariales) y al área funcional a la que atiende la publicación (administración y recursos humanos, producción, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas). Una vez clasificadas, ubicadas electrónicamente, las carpetas electrónicas de cada una de las publicaciones, se tendrá ya conformada la cartera completa (diseño y desarrollo) de los productos de la "Línea de Publicaciones para PyMEs", integrados en una sola carpeta electrónica; la cual estará ubicada en la red interna de la empresa (PC) y grabada en medio magnético (CD) con las medidas de seguridad respectivas.

En el caso de los apuntes de cursos y talleres, dado que el material de estos cursos y talleres presenciales ya se encuentra catalogado electrónicamente, derivado de los planes de acción anteriormente definidos, lo que único que procederá es que la carpeta electrónica, que fue presentada en medio magnético y que integra los archivos de toda la información del producto (carpeta con archivos utilizados para la versión impresa, archivo PDF de la versión electrónica, carpeta con archivos utilizados para la versión CD), sea ubicada en su carpeta correspondiente, de acuerdo con el curso o taller al que hace referencia.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 meses y una semana, en el primer año de planeación; un plazo no mayor 6 meses y una semana, el segundo año de planeación; y un plazo no mayor a 5 meses y una semana en el tercer año de planeación.

Responsable: Analista 2
 Fecha de Inicio: 23/Julio/2007 (1er. año) 07/Enero/2008 (2do. año) 05/Enero/2009 (3er. año)
 Acción Inmediata: Reunir las carpetas electrónicas que contengan los archivos de diseño y desarrollo de cada publicación.
 Fecha de Terminación: 29/Octubre/2007 (1er. año) 14/Julio/2008 (2do. año) 15/Junio/2009 (3er. año)
 Indicador de cumplimiento: Catálogo electrónico actualizado de los elementos que integran las publicaciones a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN B.7.4

Catalogar físicamente los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de publicaciones para micro, pequeñas y medianas empresas. Se dispondrá de un espacio, para archivar las versiones físicas de cada una de las publicaciones (versión impresa y versión CD) que fueron entregadas anteriormente. La misma clasificación que se hizo para catalogar electrónicamente las publicaciones, se hará de manera física. Para ello, el espacio para archivar, estará seccionado en 5 áreas, cada una de las cuales corresponde a cada área funcional en la que se ofrecen soluciones; es decir, se archivará físicamente cada publicación, disponiendo de 5 áreas principales que corresponden a las áreas funcionales en las que se ofrecen soluciones ("Área de Administración y Recursos Humanos", "Área de Producción", "Área de Contabilidad y Finanzas", "Área de Tecnología de Información", "Área de Comercialización y Ventas"); cada una de estas áreas, a su vez estará dividida



en 2 secciones ("Apuntes de Cursos y Talleres", "Libros", y "Guías Empresariales"); cada una de estas 5 secciones a su vez estará dividida en 2 espacios para archivar ("Versión Impresa" y "Versión CD"). Una vez dispuesto el espacio para archivar, con la clasificación correspondiente, se ubicará las versiones físicas de cada publicación en su lugar específico, con base en el tipo de producto que es (libros y guías empresariales) y al área funcional a la que da solución el producto (administración y recursos humanos, producción, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas). Una vez clasificados, ubicados físicamente, cada una de las publicaciones, se tendrá ya conformada la cartera completa (muestra) de los productos de la "Línea de Publicaciones para PyMEs", archivada en un espacio específico; el cual estará resguardado con las medidas de seguridad respectivas.

En el caso de los apuntes de cursos y talleres, dado que el material de estos cursos y talleres presenciales ya se encuentre catalogado físicamente (Versión Impresa) derivado de los planes de acción anteriormente definidos, lo que único que procederá es que la Versión CD, sea ubicada en su espacio correspondiente, de acuerdo con el curso o taller al que hace referencia.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 meses y una semana, en el primer año de planeación; un plazo no mayor 6 meses y una semana, el segundo año de planeación; y un plazo no mayor a 5 meses y una semana en el tercer año de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 23/Julio/2007 (1er. año) 07/Enero/2008 (2do. año) 05/Enero/2009 (3er. año)
Acción Inmediata: Reunir la versión física (información impresa y elementos físicos) de cada una de las publicaciones.
Fecha de Terminación: 29/Octubre/2007 (1er. año) 14/Julio/2008 (2do. año) 15/Junio/2009 (3er. año)
Indicador de cumplimiento: Catálogo físico completo de los elementos que integran cada una de las publicaciones a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN B.7.5

Catalogar electrónicamente, los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de cursos autodidácticos interactivos para micro, pequeñas y medianas empresas. Para ello, se creará una carpeta electrónica titulada "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs"; esta carpeta electrónica a su vez contendrá 3 carpetas electrónicas, una para cada mercado atendido al que se le ofrecen soluciones, tituladas cada una como "Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs en General", "Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs por Sector Económico", "Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs por Subsector Económico". La carpeta electrónica "Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs en General", a su vez contendrá 5 carpetas electrónicas, una para cada área funcional en las que se ofrecen soluciones, tituladas cada una como "Área de Administración y Recursos Humanos", "Área de Producción", "Área de Contabilidad y Finanzas", "Área de Tecnología de Información", "Área de Comercialización y Ventas"; cada una de estas 5 carpetas electrónicas a su vez contendrá 2 carpetas electrónicas, una para cada nivel funcional atendido, tituladas cada una como "Gerencial" y "Operativo"; de esta manera cada uno de los cursos autodidácticos interactivos dirigidos a cualquier PyME podrán clasificarse con precisión. La carpeta electrónica "Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs por Sector Económico", a su vez contendrá 3 carpetas electrónicas, una para cada sector, tituladas cada una como "Sector Industrial", "Sector Comercio" y "Sector Servicios"; de esta manera cada uno de los cursos autodidácticos interactivos dirigidos a PyMEs de sectores específicos podrá clasificarse con precisión. La carpeta electrónica "Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs por Subsector Económico", no contendrá ninguna subcarpeta; de esta manera los cursos autodidácticos interactivos dirigidos a PyMEs de subsectores específicos podrán clasificarse en esta carpeta. La carpeta electrónica de cada curso interactivo, que fue presentada en CD y que integra los archivos de toda la información del producto (archivo original donde fue diseñado y desarrollado, archivo ejecutable de la versión electrónica, carpeta con archivos utilizados para la versión CD), estará contenida en la carpeta correspondiente, de acuerdo con su clasificación. Una vez clasificadas, ubicadas electrónicamente, las carpetas electrónicas de cada uno de los cursos interactivos, se tendrá ya conformada la cartera completa (diseño y desarrollo) de los productos de la "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", integrados en una sola carpeta electrónica; la cual estará ubicada en la red interna de la empresa (PC) y grabada en medio magnético (CD) con las medidas de seguridad respectivas.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes, por segmento de mercado al que van dirigidos los cursos autodidácticos interactivos (PyMEs en General, PyMEs por Sector Económico y PyMEs por Subsector Económico).

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 17/Diciembre/2007 (General) 26/Mayo/2008 (Sector) 25/Mayo/2009 (Subsector)
Acción Inmediata: Reunir las carpetas electrónicas que contengan los archivos de diseño y desarrollo de cada curso autodidáctico interactivo.
Fecha de Terminación: 14/Enero/2008 (General) 23/Junio/2008 (Sector) 22/Junio/2009 (Subsector)
Indicador de cumplimiento: Catálogo electrónico completo de los elementos que integran los cursos autodidácticos interactivos a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN B.7.6

Catalogar físicamente los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de cursos autodidácticos interactivos para micro, pequeñas y medianas empresas. Se dispondrá de un espacio, para archivar la versión física de cada uno de los cursos interactivos (versión CD) que fue entregada anteriormente. La misma clasificación que se hizo para catalogar electrónicamente los cursos interactivos, se hará de manera física. Para ello, el espacio para archivar, estará seccionado 3 áreas, cada una de las cuales corresponde al mercado al que se le ofrecen soluciones; es decir, se archivará físicamente cada curso interactivo, disponiendo de 3 áreas principales que corresponden a los distintos niveles de segmentación del mercado PyME ("Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs en General", "Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs por Sector Económico", "Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs por Subsector Económico"). Respecto al espacio dispuesto para "Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs en General", a su vez estará dividido en 5 secciones, cada una de las cuales corresponde a cada área funcional en la que se ofrecen soluciones; es decir, se archivará físicamente cada curso interactivo, disponiendo de 5 áreas secundarias que corresponden a las áreas funcionales en las que se ofrecen soluciones ("Área de Administración y Recursos Humanos", "Área de Producción", "Área de Contabilidad y Finanzas", "Área de



Tecnología de Información", "Área de Comercialización y Ventas"); cada una de estas áreas, a su vez estará dividida en 2 secciones más ("Gerencial" y "Operativo"). Respecto al espacio dispuesto para "Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs por Sector Económico", a su vez estará dividido en 3 secciones, cada una de las cuales corresponde a cada sector económico en el que se ofrecen soluciones; es decir, se archivará físicamente cada curso interactivo, disponiendo de 3 áreas secundarias ("Sector Industrial", "Sector Comercio", "Sector Servicios"). Respecto al espacio dispuesto para "Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs por Subsector Económico", directamente se archivarán en éste, los cursos interactivos que ofrecen soluciones específicas a subsectores económicos. Una vez dispuesto el espacio para archivar, con la clasificación correspondiente, se ubicará la versión física (versión CD) de cada curso interactivo en su lugar específico. Una vez clasificados, ubicados físicamente, cada una de los cursos interactivos versión CD, se tendrá ya conformada la cartera completa (muestrario) de los productos de la "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", archivada en un espacio específico; el cual estará resguardado con las medidas de seguridad respectivas.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes, por segmento de mercado al que van dirigidos los cursos autodidácticos interactivos (PyMEs en General, PyMEs por Sector Económico y PyMEs por Subsector Económico).

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 17/Diciembre/2007 (General) 26/Mayo/2008 (Sector) 25/Mayo/2009 (Subsector)
 Acción Inmediata: Reunir la versión física (información impresa y elementos físicos) de cada uno de los cursos autodidácticos interactivos.
 Fecha de Terminación: 14/Enero/2008 (General) 23/Junio/2008 (Sector) 22/Junio/2009 (Subsector)
 Indicador de cumplimiento: Catálogo físico completo de los elementos que integran los cursos autodidácticos interactivos a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN B.7.7

Catalogar electrónicamente, los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de material audio informativo para micro, pequeñas y medianas empresas. Para ello, se creará una carpeta electrónica titulada "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs"; esta carpeta electrónica a su vez contendrá 5 carpetas electrónicas, una para cada área funcional en las que se ofrecen soluciones, tituladas cada una como "Área de Administración y Recursos Humanos", "Área de Producción", "Área de Contabilidad y Finanzas", "Área de Tecnología de Información", "Área de Comercialización y Ventas"; de esta manera cada material audio informativo podrá clasificarse con precisión. La carpeta electrónica de cada material audio informativo, que fue presentada en CD como respaldo y que integra los archivos de toda la información del producto (archivo electrónico con formato para transferencia, carpeta electrónica con los archivos utilizados en el diseño de la presentación de versión CD, y carpeta electrónica con los archivos utilizados en el diseño de la presentación versión casete), estará contenida en la carpeta correspondiente, de acuerdo con su clasificación; es decir, con base en el área funcional a la que da solución (administración y recursos humanos, producción, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas), será ubicado el relato empresarial. Una vez clasificadas, ubicadas electrónicamente, las carpetas electrónicas de cada material audio informativo, se tendrá ya conformada la cartera completa (diseño y desarrollo) de los productos de la "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs", integrados en una solo carpeta electrónica; la cual estará ubicada en la red interna de la empresa (PC) y grabada en medio magnético (CD) con las medidas de seguridad respectivas.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 13/Octubre/2008
 Acción Inmediata: Reunir las carpetas electrónicas que contengan los archivos de diseño y desarrollo de cada relato empresarial.
 Fecha de Terminación: 15/Diciembre/2008
 Indicador de cumplimiento: Catálogo electrónico completo de los elementos que integran los relatos empresariales en audio a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN B.7.8

Catalogar físicamente los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de material audio informativo para micro, pequeñas y medianas empresas. Se dispondrá de un espacio, para archivar las versiones físicas de cada uno de los materiales audio informativos (versión CD y versión casete) que fueron entregadas anteriormente. La misma clasificación que se hizo para catalogar electrónicamente el material audio informativo, se hará de manera física. Para ello, el espacio para archivar, estará seccionado en 5 áreas, cada una de las cuales corresponde a cada área funcional en la que se ofrecen soluciones; es decir, se archivará físicamente cada material audio informativo, disponiendo de 5 áreas principales que corresponden a las áreas funcionales en las que se ofrecen soluciones ("Área de Administración y Recursos Humanos", "Área de Producción", "Área de Contabilidad y Finanzas", "Área de Tecnología de Información", "Área de Comercialización y Ventas"); cada una de estas áreas, a su vez estará dividida en 2 secciones para archivar ("Versión CD" y "Versión Casete"). Una vez dispuesto el espacio para archivar, con la clasificación correspondiente, se ubicará las versiones físicas de cada relato empresarial en su lugar específico, con base en el área funcional a la que da solución el producto (administración y recursos humanos, producción, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas). Una vez clasificados, ubicados físicamente, cada uno de los relatos empresariales, se tendrá ya conformada la cartera completa (muestrario) de los productos de la "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs", archivada en un espacio específico; el cual estará resguardado con las medidas de seguridad respectivas. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 13/Octubre/2008
 Acción Inmediata: Reunir la versión física (información impresa y elementos físicos) de cada uno de los relatos empresariales.
 Fecha de Terminación: 15/Diciembre/2008
 Indicador de cumplimiento: Catálogo físico completo de los elementos que integran los relatos empresariales en audio a ofrecer.



PLAN DE ACCIÓN B.7.9

Catalogar electrónicamente, los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de software de apoyo para micro, pequeñas y medianas empresas. Para ello, se creará una carpeta electrónica titulada "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"; esta carpeta electrónica a su vez contendrá 5 carpetas electrónicas, una para cada área funcional en las que se ofrecen soluciones, tituladas cada una como "Área de Administración y Recursos Humanos", "Área de Producción", "Área de Contabilidad y Finanzas", "Área de Tecnología de Información", "Área de Comercialización y Ventas"; de esta manera cada software podrá clasificarse con precisión. La carpeta electrónica de cada software, que fue presentada en medio magnético como respaldo y que integra los archivos de toda la información del producto (carpeta versión instalación y carpeta con archivos utilizados para la presentación de la versión CD), estará contenida en la carpeta correspondiente, de acuerdo con su clasificación; es decir, con base en el área funcional a la que da solución el software (administración y recursos humanos, producción, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas). Una vez clasificadas, ubicadas electrónicamente, las carpetas electrónicas de cada software, se tendrá ya conformada la cartera completa (diseño y desarrollo) de los productos de la "Línea de Software de Apoyo para PyMEs", integrados en una sola carpeta electrónica; la cual estará ubicada en la red interna de la empresa (PC) y grabada en medio magnético (CD) con las medidas de seguridad respectivas. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 24/Noviembre/2008
Acción Inmediata: Reunir las carpetas electrónicas que contengan los archivos de diseño y desarrollo de cada software de apoyo.
Fecha de Terminación: 22/Diciembre/2008
Indicador de cumplimiento: Catálogo electrónico completo de los elementos de cada software de apoyo a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN B.7.10

Catalogar físicamente los productos, anteriormente diseñados y desarrollados, de la línea de software de apoyo para micro, pequeñas y medianas empresas. Se dispondrá de un espacio, para archivar la versión física de cada software (versión CD) que fue entregada anteriormente. La misma clasificación que se hizo para catalogar electrónicamente cada software, se hará de manera física. Para ello, el espacio para archivar, estará seccionado en 5 áreas, cada una de las cuales corresponde a cada área funcional en la que se ofrecen soluciones; es decir, se archivará físicamente cada programa de computadora, disponiendo de 5 áreas principales que corresponden a las áreas funcionales en las que se ofrecen soluciones ("Área de Administración y Recursos Humanos", "Área de Producción", "Área de Contabilidad y Finanzas", "Área de Tecnología de Información", "Área de Comercialización y Ventas"). Una vez dispuesto el espacio para archivar, con la clasificación correspondiente, se ubicará la versión física (versión CD) de cada software en su lugar específico, con base en el área funcional a la que da solución el producto (administración y recursos humanos, producción, contabilidad y finanzas, tecnología de información, comercialización y ventas). Una vez clasificados, ubicados físicamente, cada software versión CD, se tendrá ya conformada la cartera completa (muestra) de los productos de la "Línea de Software de Apoyo para PyMEs", archivada en un espacio específico; el cual estará resguardado con las medidas de seguridad respectivas. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 24/Noviembre/2008
Acción Inmediata: Reunir la versión física (información impresa y elementos físicos) del software de apoyo.
Fecha de Terminación: 22/Diciembre/2008
Indicador de cumplimiento: Catálogo físico completo de los elementos que integran software de apoyo a ofrecer.

OBJETIVO C

Crear una "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", ofreciendo al menos 11 tipos de productos (herramientas de formación); considerando 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"); esto a realizarse en un plazo no mayor a un 5 meses y una semana.

Responsable: Director
Fecha de Inicio: 01/Enero/2007
Fecha de Terminación: 11/Junio/2007

ESTRATEGIA C.1

Crear una "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs", ofreciendo 3 tipos de productos sobre diseño (a la medida) para cualquier micro, pequeña o mediana empresa en particular (Conferencias Ad Hoc, Cursos Ad Hoc y Talleres Ad Hoc); considerando 2 niveles de calidad cada uno (media y alta) y por su naturaleza una sola forma de impartición de la capacitación (presencial en modalidad cerrada); esto en un plazo no mayor a un mes y 2 semanas.

Responsable: Gerente 2
Fecha de Inicio: 01/Enero/2007
Fecha de Terminación: 19/Febrero/2007

PLAN DE ACCIÓN C.1.1

Definir y documentar los 3 tipos de productos de capacitación ad hoc (a la medida) que ofrecerá la empresa (conferencias ad hoc, cursos ad hoc y talleres ad hoc), caracterizando los elementos genéricos de cada tipo de producto (rango de participantes



considerados en la capacitación; rango de duración de la capacitación; rango de amplitud temática de la capacitación; alcance del tipo de capacitación; metodología general de impartición; opciones de apoyo didáctico audiovisual a utilizar en la impartición de la capacitación; tipos de instalaciones-disposición del espacio y opciones de equipo requerido para la capacitación; alternativas de material de apoyo para entregar a los participantes; tipos de reconocimientos para entregar a participantes; número de expositores requeridos en la capacitación, personal de apoyo requerido en la capacitación, entre otros). Cada tipo de producto presentará distintos elementos genéricos en función de distintos niveles de calidad (manejar dos niveles de calidad, media y alta), teniéndose así la definición y documentación de 6 tipos de producto-calidad (conferencias ad hoc de media y alta calidad, cursos ad hoc de media y alta calidad, talleres ad hoc de media y alta calidad). Presentar esta información en una matriz (tipo de producto - nivel de calidad) en un archivo de "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 01/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 15/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define elementos genéricos de 3 tipos de capacitación ad hoc con sus 2 niveles de calidad.

PLAN DE ACCIÓN C.1.2

Definir y documentar la forma de impartición de la capacitación ad hoc que ofrecerá la empresa (modalidad cerrada), caracterizando los elementos genéricos de cada forma de impartición (orientación de la capacitación, lugar o sede en la que se impartirá la capacitación y los servicios complementarios ofrecidos por parte de la empresa oferente, entre otros). Esto para cada uno de los 6 tipos de productos-calidad (3 tipos de productos con 2 niveles de calidad cada uno). Presentar la información completando la matriz derivada de la actividad anterior en el archivo de "Microsoft Office Excel", obteniendo la matriz (tipo de producto-nivel de calidad-modalidad de impartición); así mismo presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 15/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 29/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los elementos genéricos de los 3 tipos de producto de capacitación ad hoc con sus 2 niveles de calidad y su forma de impartición.

PLAN DE ACCIÓN C.1.3

Definir y documentar las políticas, procedimientos y procesos (logística) para prestar el servicio de capacitación presencial ad hoc ("InCompany"), para conferencias, cursos y talleres (en sus dos versiones, media y alta calidad), considerando los atributos definidos anteriormente. Presentar la información de las políticas y procedimientos en un archivo de "Microsoft Office Word" y los diagramas de proceso en archivo de "Microsoft Office Visio", integrados en una carpeta electrónica para cada tipo de producto-calidad (conferencia ad hoc de alta calidad, curso ad hoc de alta calidad, taller ad hoc de alta calidad, conferencia ad hoc de media calidad, curso ad hoc de media calidad y taller ad hoc de media calidad); así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 15/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 29/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Manual terminado que define las políticas, procedimientos y procesos para prestar el servicio de capacitación ad hoc para los 3 tipos de producto.

PLAN DE ACCIÓN C.1.4

Definir y documentar las distintas áreas de especialidad de la empresa para el desarrollo de capacitación ad hoc (conferencias, cursos y talleres), tanto a nivel de áreas funcionales (Administración y Recursos Humanos, Producción u Operación, Contabilidad y Finanzas, Tecnología de Información, Comercialización y Ventas) y a nivel de posición funcional del personal (Gerencial y Operativo), con capacidad de atender a cualquier PyME independientemente del sector económico al que pertenezca (Sector Industrial, Sector Comercio y Sector Servicios) e independientemente del subsector económico o giro de actividad económica que la definen. Para ello, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado para conocer las necesidades y deseos específicos, más recurrentes en la PyME, en cuanto a áreas de especialidad para capacitación ad hoc se refiere. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado para el mercado PyME y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucho esfuerzo, en cuanto a recursos se refiere. Por esta razón, se sugiere que como base de la investigación, se considere el estudio del entorno que fue desarrollado en el presente trabajo; así mismo, se propone utilizar como objeto de estudio estadístico, los clientes actuales de capacitación que tiene la empresa, a fin de conocer sus requerimientos de capacitación ad hoc (a la medida). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 15/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 12/Febrero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento que define las áreas de especialidad de la empresa para el desarrollo de capacitación ad hoc.



PLAN DE ACCIÓN C.1.5

Definir y documentar los procesos de diagnóstico, diseño, desarrollo y puesta en marcha de la capacitación ad hoc (actividades a realizar, secuencia lógica, tiempos, entre otros), ante el requerimiento puntual de un cliente en particular. Para ello, en primera instancia, resulta necesario definir y documentar la fase de diagnóstico y análisis empresarial, que procederá como primera etapa que inicia ante un requerimiento puntual de un cliente en particular, a fin de detectar áreas de oportunidad que permitirán satisfacer la necesidad expresa a través de la capacitación personalizada (metodología para detección de necesidades de capacitación, a través de visitas previas a instalaciones de la empresa demandante, entrevistas previas con personal clave, aplicación de cuestionarios, entre otros).

Así mismo, se definirá y documentará la fase de asignación de personal experto para dar solución al requerimiento. Para ello, se establecerá el proceso para evaluar que miembros del personal de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación cuenta con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, así como la experiencia profesional, para diseñar, desarrollar e impartir la conferencia ad hoc, curso ad hoc o taller ad hoc (dependiendo los resultados del diagnóstico); así mismo se establecerá el proceso de asignación de responsables para el diseño, desarrollo y puesta en marcha del producto; y se establecerá el proceso a seguir para trabajar con colaboradores externos, que incluya procedimientos para la convocatoria, evaluación y selección de las personas indicadas, esto en caso de que no se cuenta con personal que cumpla con el perfil necesario para el diseño, desarrollo e impartición de alguna conferencia, curso o taller, o bien si no se dispone del personal suficiente para la consecución en tiempo y forma del requerimiento.

También, se definirá y documentará la fase de diseño de la solución de capacitación a la medida (conferencia ad hoc, curso ad hoc o taller ad hoc, ya sea de media o alta calidad, lo cual será definido con base en los resultados del diagnóstico); para ello, se establecerá el proceso para definir la estructura general de capacitación de la conferencia, curso o taller (índice temático, duración de la capacitación y los tiempos de impartición por tema y actividad - programa de la capacitación, objetivo y los beneficios de la capacitación, metodología específica de impartición y el apoyo didáctico audiovisual requerido, la disposición del lugar de impartición de la capacitación y el equipo requerido, reseña curricular del expositor o expositores, perfil del personal de apoyo requerido y las actividades a desempeñar, el número de participantes óptimo); esto con base en los atributos estandarizados (características y beneficios) por tipo de producto-calidad, derivados de los planes de acción anteriores.

Así mismo, se definirá y documentará la fase de entrega de propuesta a cliente. Para ello se establecerá el proceso para presentar el diseño de la solución de capacitación al cliente solicitante, a fin de buscar su aprobación o hacer las adaptaciones necesarias para su entera satisfacción.

Por otro lado, se definirá y documentará la fase de desarrollo de la solución de capacitación a la medida. Para ello, se definirá el proceso para desarrollar el contenido temático y los documentos de apoyo derivados de éste, para la impartición de la capacitación de la conferencia ad hoc, curso ad hoc o taller ad hoc, dependiendo el caso (formatos de aplicación, ejemplos, ejercicios, exámenes o evaluaciones, casos de éxito, guías rápidas, artículos, resúmenes, material para dinámicas, etc.); así mismo, se establecerá el proceso para entregar la información a la organización de la empresa oferente (contenido temático en archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso; presentaciones correspondientes en "Microsoft Office PowerPoint" con animación en 2 formatos - presentación completa y presentación para exposición - y en documento impreso; documentos de apoyo, a utilizar en cada caso, en el archivo original derivado del software utilizado para su desarrollo y en versión impresa).

También se definirá y documentará la fase de diseño y elaboración del material que se entregará a los participantes de la capacitación ad hoc. Para ello se establecerá el proceso para diseñar y desarrollar los elementos físicos que se entregará en la conferencia ad hoc, curso ad hoc o taller ad hoc, dependiendo el caso (carpeta, material impreso del contenido de la capacitación, documentos complementarios, reconocimientos, etc.); así mismo, establecer el proceso para presentar tanto el material de apoyo como el reconocimiento que se entregará a los participantes de la capacitación a la organización de la empresa oferente (archivo original en el que fue diseñado estableciendo que tipo de software fue utilizado y versión física de dichos elementos); también, se definirá el proceso de producción de dicho material en función del tipo de producto y el número de participantes.

Por otro lado, se definirá y documentará la fase de puesta en marcha de la capacitación ad hoc. Para ello, se establecerá el proceso para especificar la forma de impartición de la capacitación, considerando la orientación que tendrá ésta, el lugar o sede en la que se impartirá, los servicios complementarios ofrecidos, la logística de prestación del servicio de capacitación, esto con base en los atributos estandarizados (características y beneficios), definidos en los planes de acción anteriores, correspondientes al tipo de producto que representa la solución (conferencia ad hoc, curso ad hoc o taller ad hoc) y el nivel de calidad decidido.

Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 29/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 19/Febrero/2007
Indicador de cumplimiento: Manual terminado que define los procesos de diagnóstico, diseño, desarrollo y puesta en marcha de la capacitación ad hoc.

PLAN DE ACCIÓN C.1.6

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá los atributos estandarizados (características y beneficios) de los productos de la Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs y su logística de operación, el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar el diseño, desarrollo y puesta en marcha de conferencias, cursos y talleres a la medida. Este documento contendrá la matriz de atributos



estandarizados (tipo de producto-nivel de calidad), las áreas de especialidad en las que se ofrecerá soluciones, manual de logística para prestar el servicio de capacitación ad hoc (pólicas, procedimientos y procesos para impartir conferencias, cursos y talleres, a la medida, tanto en versión calidad alta como en versión calidad media) y un manual para el diagnóstico, diseño, desarrollo y puesta en marcha de la capacitación ad hoc con base en un requerimiento puntual por parte del cliente. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y una semana.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 15/Enero/2007
Acción Inmediata: Reunir los documentos resultantes, tanto electrónicamente como físicamente.
Fecha de Terminación: 19/Febrero/2007
Indicador de cumplimiento: Manual terminado que define los atributos estandarizados de los productos de la "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y su logística de operación.

ESTRATEGIA C.2

Crear una "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs", ofreciendo 2 tipos de programas con base en su duración, para cualquier micro, pequeña o mediana empresa en particular (Programas Integrales de Capacitación a Corto plazo y Programas Integrales de Capacitación a Largo Plazo); considerando 2 alternativas de recursos de capacitación (programas estructurados con recursos preestablecidos por la empresa oferente y programas estructurados con recursos diseñados a la medida de la empresa demandante) y por su naturaleza una sola forma de impartición de la capacitación (presencial modalidad cerrada) esto en un plazo no mayor a un mes y 2 semanas.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 05/Febrero/2007
Fecha de Terminación: 19/Marzo/2007

PLAN DE ACCIÓN C.2.1

Definir y documentar los 2 tipos de programas integrales de capacitación que ofrecerá la empresa (programas integrales de capacitación a corto plazo y programas integrales de capacitación a mediano plazo), caracterizando los elementos genéricos de cada tipo de programa (rango de participantes considerados en la capacitación, rango de duración efectiva de la capacitación, rango de duración para diagnóstico y preparación de información y material, rango de amplitud temática de la capacitación, alcance del tipo de capacitación, metodología general de impartición, opciones de apoyo didáctico audiovisual a utilizar en la impartición de la capacitación, tipos de instalaciones-disposición del espacio y opciones de equipo requerido para la capacitación, alternativas de material de apoyo para entregar a los participantes, tipos de reconocimientos para entregar a participantes, número de sesiones propuesta, número de expositores requeridos en la capacitación por sesión, personal de apoyo requerido en la capacitación por sesión). Cada tipo de programa de capacitación presentará distintos elementos genéricos en función de 2 alternativas de recursos de capacitación (programas estructurados con recursos preestablecidos por la empresa oferente y programas estructurados con recursos diseñados a la medida de la empresa demandante), teniéndose así la definición y documentación de 4 tipos de programas por duración-recursos de capacitación (programa integral de capacitación a corto plazo con recursos de capacitación preestablecidos, programa integral de capacitación a corto plazo con recursos de capacitación diseñados a la medida de la empresa, programa integral de capacitación a mediano plazo con recursos de capacitación preestablecidos, programa integral de capacitación a mediano plazo con recursos de capacitación diseñados a la medida de la empresa). Presentar esta información en una matriz (tipo de programa por duración – recursos de capacitación) en un archivo de "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 05/Febrero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 19/Febrero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los elementos genéricos de los 2 tipos de programas integrales de capacitación.

PLAN DE ACCIÓN C.2.2

Definir y documentar la forma de impartición de los programas integrales de capacitación que ofrecerá la empresa (modalidad cerrada), caracterizando los elementos genéricos de cada forma de impartición (orientación de la capacitación, lugar o sede en la que se impartirá la capacitación y los servicios complementarios ofrecidos por parte de la empresa oferente). Esto para cada uno de los 4 tipos de programas integrales de capacitación por duración-recursos (2 tipos de programas integrales con 2 alternativas de recursos de capacitación). Presentar la información completando la matriz derivada de la actividad anterior en el archivo de "Microsoft Office Excel", obteniendo la matriz (tipo de programa por duración – recursos de capacitación – modalidad de impartición); así mismo presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 19/Febrero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 26/Febrero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la forma de impartición de los 2 tipos de programas integrales de capacitación.



PLAN DE ACCIÓN C.2.3

Definir y documentar las políticas, procedimientos y procesos (logística) para prestar el servicio de programa de capacitación integral presencial ("InCompany"), para programas integrales a corto plazo y programas integrales a mediano plazo (en sus dos alternativas de recursos de capacitación, recursos preestablecidos por la empresa oferente y recursos diseñados a la medida de la empresa demandante), considerando los atributos definidos en los planes de acción anteriores. Presentar la información de las políticas y procedimientos en un archivo de "Microsoft Office Word" y los diagramas de proceso en archivo de "Microsoft Office Visio", integrados en una carpeta electrónica para cada tipo de programa por duración-recurso (programa integral de capacitación a corto plazo con recursos de capacitación preestablecidos, programa integral de capacitación a corto plazo con recursos de capacitación diseñados a la medida de la empresa, programa integral de capacitación a mediano plazo con recursos de capacitación preestablecidos, programa integral de capacitación a mediano plazo con recursos de capacitación diseñados a la medida de la empresa); así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 19/Febrero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 05/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento: Manual terminado que define las políticas, procedimientos y procesos para prestar el servicio de programa de capacitación integral, para los 2 tipos de producto.

PLAN DE ACCIÓN C.2.4

Definir y documentar al menos 2 programas integrales de capacitación (uno a corto plazo y uno a mediano plazo), para cada una de las áreas funciones en las que se ofrecerán soluciones a las PyMEs (Administración y Recursos Humanos, Producción u Operación, Contabilidad y Finanzas, Tecnología de Información, Comercialización y Ventas); así mismo, definir y documentar al menos 4 programas integrales de capacitación (2 a corto plazo y 2 a largo plazo), que abarquen las 5 áreas funcionales de toda empresa (módulos); esto se llevará a cabo utilizando los recursos de capacitación presencial en modalidad cerrada que ofrece la empresa al público en general (conferencias, cursos y talleres), y que ya tiene previamente diseñados. Considerar que los programas integrales deben dar soluciones integrales en un área de especialidad determinada, tratar temas que sean atractivos para cualquier PyME y utilizar equilibradamente los 3 tipos de recursos que maneja la empresa (conferencia, curso y taller). Lo anterior a realizarse con base en los elementos genéricos definidos en el plan de acción anterior. Presentar esta información por área funcional y tipo de programa, en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Definir y documentar las distintas áreas de especialidad de la empresa para el desarrollo de programas integrales de capacitación con recursos diseñados a la medida de la empresa demandante (a corto y mediano plazo), tanto a nivel de áreas funcionales (Administración y Recursos Humanos, Producción u Operación, Contabilidad y Finanzas, Tecnología de Información, Comercialización y Ventas) y a nivel de posición funcional del personal (Gerencial y Operativo), con capacidad de atender a cualquier PyME independientemente del sector económico al que pertenezca (Sector Industrial, Sector Comercio y Sector Servicios) e independientemente del subsector económico o giro de actividad económica que la definen. Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso.

Para ello, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado para conocer las necesidades y deseos específicos, más recurrentes en la PyME, en cuanto a áreas de especialidad para programas integrales de capacitación se refiere. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado para el mercado PyME y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucho esfuerzo, en cuanto a recursos se refiere. Por esta razón, se sugiere que como base de la investigación, se considere el estudio del entorno que fue desarrollado en el presente trabajo; así mismo, se propone utilizar como objeto de estudio estadístico, los clientes actuales de capacitación que tiene la empresa, a fin de conocer sus requerimientos de programas integrales de capacitación. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 19/Febrero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 19/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento: Documento que define los programas integrales de capacitación estándar a ofrecer y las áreas de especialidad para el desarrollo de programas integrales de capacitación.

PLAN DE ACCIÓN C.2.5

Definir y documentar los procesos de diagnóstico, adaptación del diseño, desarrollo y puesta en marcha de los programas integrales de capacitación con recursos prediseñados (actividades a realizar, secuencia lógica, tiempos), ante el requerimiento de un cliente respecto a un programa en particular ofrecido por la empresa.

Para ello, resulta necesario definir y documentar la fase de diagnóstico y análisis empresarial, que procederá como primera etapa que inicia ante un requerimiento puntual de un cliente en particular, a fin de detectar áreas de oportunidad que permitirán adaptar el programa integral de capacitación requerido por el cliente (metodología para detección de necesidades de capacitación, a través de visitas previas a instalaciones de la empresa demandante, entrevistas previas con personal clave, aplicación de cuestionarios, entre otros).

Así mismo, se definirá y documentará la fase de asignación de personal experto para dar solución al requerimiento. Para ello, se establecerá el proceso para evaluar que miembros del personal de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación cuenta con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, así como la experiencia profesional, para coordinar la adaptación del diseño, desarrollo e impartición del programa de capacitación integral elegido por el cliente constituido por conferencias, cursos y/o talleres (dependiendo los resultados del diagnóstico); así mismo se establecerá el proceso de asignación de responsables para la adaptación del diseño, desarrollo y puesta en marcha del producto; y se establecerá el proceso a seguir para trabajar



con colaboradores externos, que incluya procedimientos para la convocatoria, evaluación y selección de las personas indicadas, esto en caso de que no se cuenta con personal que cumpla con el perfil necesario para la adaptación del diseño, desarrollo e impartición de algún área de especialidad requerido en el programa integral de capacitación elegido por el cliente o bien si no se dispone del personal suficiente para la consecución en tiempo y forma del requerimiento.

También, se definirá y documentará la fase de adaptación del diseño del programa integral elegido por el cliente con base en los resultados del diagnóstico; para ello, se establecerá el proceso para adaptar la estructura general del programa integral de capacitación previamente establecida (recursos de capacitación a utilizar ya sean conferencias, cursos o talleres; índice temático; duración de la capacitación y los tiempos de impartición por tema y actividad - programa de la capacitación; objetivo y los beneficios de la capacitación; metodología específica de impartición y el apoyo didáctico audiovisual requerido; la disposición del lugar de impartición de la capacitación y el equipo requerido; reseña curricular del expositor o expositores; perfil del personal de apoyo requerido y las actividades a desempeñar; el número de participantes óptimo); esto con base en los atributos estandarizados (características y beneficios) por tipo de programa por duración-recursos, derivados de los planes de acción anteriores.

Así mismo, se definirá y documentará la fase de entrega de propuesta a cliente. Para ello se definirá el proceso para presentar el diseño adaptado del programa integral de capacitación elegido por el cliente solicitante, a fin de buscar su aprobación o hacer las adaptaciones necesarias para su entera satisfacción.

Por otro lado, se definirá y documentará la fase de desarrollo de la solución del programa integral de capacitación elegido por el cliente adaptado a las necesidades de la empresa demandante. Para ello, se definirá el proceso para adaptar el contenido temático y los documentos de apoyo derivados de éste, para la impartición del programa integral de capacitación (constituido por conferencias, cursos y talleres), dependiendo el caso (formatos de aplicación, ejemplos, ejercicios, exámenes o evaluaciones, casos de éxito, guías rápidas, artículos, resúmenes, material para dinámicas, etc.); así mismo, se establecerá el proceso para entregar la información a la organización de la empresa oferente (contenido temático adaptado en archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso; presentaciones correspondientes adaptadas en "Microsoft Office PowerPoint" con animación en 2 formatos - presentación completa y presentación para exposición - y en documento impreso; documentos de apoyo adaptados, a utilizar en cada caso, en el archivo original derivado del software utilizado para su desarrollo y en versión impresa).

También se definirá y documentará la fase de adaptación del diseño y elaboración del material que se entregará a los participantes del programa integral de capacitación. Para ello se establecerá el proceso para adaptar el diseño y desarrollar los elementos físicos que se entregará en el programa integral de capacitación (carpeta, material impreso del contenido de la capacitación, documentos complementarios, reconocimientos, etc.); así mismo, establecer el proceso para presentar tanto el material de apoyo adaptado como el reconocimiento que se entregará a los participantes de la capacitación a la organización de la empresa oferente (archivo original en el que fue diseñado estableciendo que tipo de software fue utilizado y versión física de dichos elementos); también, se definirá el proceso de producción de dicho material en función del tipo de programa de capacitación y el número de participantes a capacitar.

Por otro lado, se definirá y documentará la fase de puesta en marcha del programa integral de capacitación elegido por el cliente. Para ello, se establecerá el proceso para adaptar la forma de impartición de la capacitación preestablecida, considerando la orientación que tendrá ésta, el lugar o sede en la que se impartirá, los servicios complementarios ofrecidos, la logística de prestación del servicio de capacitación, esto con base en los atributos estandarizados (características y beneficios), definidos en los planes de acción anteriores, correspondientes al tipo de programa preestablecido.

Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	26/Febrero/2007
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	19/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento:	Manual terminado que define los procesos de diagnóstico, diseño, desarrollo y puesta en marcha de programas integrales de capacitación con recursos prediseñados.

PLAN DE ACCIÓN C.2.6

Definir y documentar los procesos de diagnóstico, diseño, desarrollo y puesta en marcha de los programas integrales de capacitación con recursos diseñados a la medida (actividades a realizar, secuencia lógica, tiempos), ante el requerimiento puntual de un cliente en particular.

Para ello, resulta necesario definir y documentar la fase de diagnóstico y análisis empresarial, que procederá como primera etapa que inicia ante un requerimiento puntual de un cliente en particular, a fin de detectar áreas de oportunidad que permitirán satisfacer la necesidad expresa a través de la capacitación personalizada (metodología para detección de necesidades de capacitación, a través de visitas previas a instalaciones de la empresa demandante, entrevistas previas con personal clave, aplicación de cuestionarios, entre otros).

Así mismo, se definirá y documentará la fase de asignación de personal experto para dar solución al requerimiento. Para ello, se establecerá el proceso para evaluar que miembros del personal de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación cuenta con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, así como la experiencia profesional, para coordinar el diseño, desarrollo e impartición del programa de capacitación integral constituido por conferencias, cursos y/o talleres (dependiendo los resultados del diagnóstico); así mismo se establecerá el proceso de asignación de responsables para el diseño, desarrollo y puesta en marcha del producto; y se establecerá el proceso a seguir para trabajar con colaboradores externos, que incluya procedimientos para la convocatoria, evaluación y selección de las personas indicadas, esto en caso de que no se cuenta con personal que cumpla con el perfil necesario para el diseño, desarrollo e impartición de algún área de especialidad requerido en el programa integral de capacitación o bien si no se dispone del personal suficiente para la consecución en tiempo y forma del requerimiento.



También, se definirá y documentará la fase de diseño de la solución de capacitación a través del programa integral (a corto o mediano plazo, lo cual será definido con base en los resultados del diagnóstico); para ello, se establecerá el proceso para definir la estructura general del programa integral de capacitación (recursos de capacitación a utilizar ya sean conferencias, cursos o talleres; índice temático; duración de la capacitación y los tiempos de impartición por tema y actividad - programa de la capacitación; objetivo y los beneficios de la capacitación; metodología específica de impartición y el apoyo didáctico audiovisual requerido; la disposición del lugar de impartición de la capacitación y el equipo requerido; reseña curricular del expositor o expositores; perfil del personal de apoyo requerido y las actividades a desempeñar; el número de participantes óptimo); esto con base en los atributos estandarizados (características y beneficios) por tipo de programa por duración-recursos, derivados de los planes de acción anteriores.

Así mismo, se definirá y documentará la fase de entrega de propuesta a cliente. Para ello se definirá el proceso para presentar el diseño de la solución del programa integral de capacitación al cliente solicitante, a fin de buscar su aprobación o hacer las adaptaciones necesarias para su entera satisfacción.

Por otro lado, se definirá y documentará la fase de desarrollo de la solución del programa integral de capacitación a la medida. Para ello, se definirá el proceso para desarrollar el contenido temático y los documentos de apoyo derivados de éste, para la impartición del programa integral de capacitación (constituido por conferencias, cursos y talleres), dependiendo el caso (formatos de aplicación, ejemplos, ejercicios, exámenes o evaluaciones, casos de éxito, guías rápidas, artículos, resúmenes, material para dinámicas, etc.); así mismo, se establecerá el proceso para entregar la información a la organización de la empresa oferente (contenido temático en archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso; presentaciones correspondientes en "Microsoft Office PowerPoint" con animación en 2 formatos - presentación completa y presentación para exposición - y en documento impreso; documentos de apoyo, a utilizar en cada caso, en el archivo original derivado del software utilizado para su desarrollo y en versión impresa).

También se definirá y documentará la fase de diseño y elaboración del material que se entregará a los participantes del programa integral de capacitación. Para ello se establecerá el proceso para diseñar y desarrollar los elementos físicos que se entregará en el programa integral de capacitación (carpeta, material impreso del contenido de la capacitación, documentos complementarios, reconocimientos, etc.); así mismo, establecer el proceso para presentar tanto el material de apoyo como el reconocimiento que se entregará a los participantes de la capacitación a la organización de la empresa oferente (archivo original en el que fue diseñado estableciendo que tipo de software fue utilizado y versión física de dichos elementos); también, se definirá el proceso de producción de dicho material en función del tipo de programa de capacitación y el número de participantes a capacitar.

Por otro lado, se definirá y documentará la fase de puesta en marcha del programa integral de capacitación a la medida. Para ello, se establecerá el proceso para especificar la forma de impartición de la capacitación, considerando la orientación que tendrá ésta, el lugar o sede en la que se impartirá, los servicios complementarios ofrecidos, la logística de prestación del servicio de capacitación, esto con base en los atributos estandarizados (características y beneficios), definidos en los planes de acción anteriores, correspondientes al tipo de programa a la medida que representa la solución (a corto o mediano plazo).

Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 19/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento: Manual terminado que define los procesos de diagnóstico, diseño, desarrollo y puesta en marcha de programas integrales de capacitación a la medida.

PLAN DE ACCIÓN C.2.7

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá los atributos estandarizados (características y beneficios) de los productos de la Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs y su logística de operación, el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar el diseño, desarrollo y puesta en marcha de programas integrales de capacitación con diseños predefinidos y programas integrales de capacitación con diseños a la medida. Este documento contendrá la matriz de atributos estandarizados (tipo de programa por duración-recursos de capacitación), los programas integrales de capacitación predefinidos por la empresa, las áreas de especialidad en las que se pueden diseñar programas integrales a la medida, manual de logística para prestar el servicio de programas integrales de capacitación (políticas, procedimientos y procesos para impartir programas de capacitación, tanto predefinidos como con recursos de capacitación a la medida), un manual para el diagnóstico, adaptación del diseño, desarrollo y puesta en marcha de programas integrales de capacitación predefinidos con base en un requerimiento puntual por parte del cliente, y un manual para el diagnóstico, diseño, desarrollo y puesta en marcha de programas integrales de capacitación a la medida con base en un requerimiento puntual por parte del cliente.

Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 19/Febrero/2007
Acción Inmediata: Reunir los documentos resultantes, tanto electrónicamente como físicamente.
Fecha de Terminación: 19/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento: Manual terminado que define los atributos estandarizados de los productos de la "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs" y su logística de operación.



ESTRATEGIA C.3

Crear una "Línea de Membresías para PyMEs", ofreciendo al menos 6 tipos de membresías; considerando los 3 segmentos del mercado PyME por tamaño (micro empresa, pequeña empresa y mediana empresa) y 2 clases de membresía (membresía individual y membresía empresarial); esto en un plazo no mayor a 3 meses y una semana.

Responsable: Gerente 2
Fecha de Inicio: 05/Marzo/2007
Fecha de Terminación: 11/Junio/2007

PLAN DE ACCIÓN C.3.1

Definir y documentar los tipos de productos que se ofrecerán de la "Línea de Membresías para PyMEs". Para ello, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado para conocer las necesidades y deseos específicos, más recurrentes en la PyME, en cuanto a membresías se refiere. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado para el mercado PyME y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucho esfuerzo, en cuanto a recursos se refiere. Por esta razón, se sugiere que como base de la investigación, se considere el estudio del entorno que fue desarrollado en el presente trabajo; así mismo, se propone utilizar como objeto de estudio estadístico, los clientes actuales de capacitación que tiene la empresa, a fin de conocer sus requerimientos de membresías. Al respecto, se propone manejar dos clases de membresías: membresías individuales y membresías empresariales. Así mismo, se propone que para cada clase de membresía (individual y empresarial), se ofrezcan 3 tipos de producto, con base en los 3 tipos de segmentos del mercado PyME al que se ofrecerá la solución; es decir, de acuerdo con la estratificación de la PyME por tamaño (micro, pequeña y mediana empresa), se ofrecerá una membresía específica. Con lo anterior, se tendrán 3 tipos de membresías individuales (membresía individual para micro empresa, membresía individual para pequeña empresa y membresía individual para mediana empresa) y 3 tipos de membresías empresariales (membresía empresarial para micro empresa, membresía empresarial para pequeña empresa y membresía empresarial para mediana empresa). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 05/Marzo/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 02/Abril/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que enlista los productos que se ofrecerán de la línea de membresías para PyMEs.

PLAN DE ACCIÓN C.3.2

Diseñar y desarrollar cada uno de los tipos de membresías para PyMEs definidos anteriormente. Para ello se definirán y documentarán los elementos genéricos (características y beneficios) de cada una de las membresías a ofrecer (membresía individual para micro empresa, membresía individual para pequeña empresa, membresía individual para mediana empresa, membresía empresarial para micro empresa, membresía empresarial para pequeña empresa y membresía empresarial para mediana empresa). Cabe mencionar que cada tipo de membresía será diseñada con base en las características y necesidades de cada segmento de mercado (micro, pequeña y mediana empresa), ya sea a nivel individual (miembro de la empresa) o a nivel empresarial (empresa en su conjunto); por ello, cada tipo de membresía presentará distintos elementos genéricos. Los elementos genéricos a definir y documentar para cada tipo de membresía son: criterios de estratificación de empresa para tener acceso a la membresía (número de trabajadores y/o ingresos por ventas anuales para cada tamaño de empresa – micro, pequeña y mediana), vigencia de la membresía (periodo de tiempo en el que puede hacer uso de la membresía), términos y condiciones de uso de la membresía, esquema de operación de la membresía (se propone un esquema de valor por puntos, en el que cada membresía equivale cierto puntaje y en el que cada producto y servicio de la empresa también tiene una equivalencia en puntos; con ello, el titular de la membresía puede decidir en qué y cuando gastar sus puntos), productos y servicios gratuitos que incluye la membresía (artículos especializados, boletines informativos, asesoría en materia de capacitación, entre otros), esquema de descuentos especiales para determinados productos y servicios, entre otros. Presentar esta información en una matriz (tipo de membresía – elementos genéricos) en un archivo de "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 02/Abril/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a desarrollar.
Fecha de Terminación: 23/Abril/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los elementos genéricos de cada una de las membresías a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN C.3.3

Diseñar y desarrollar el manual que será entregado al cliente contratante de membresía; esto para cada una de las membresías ofrecidas (membresía individual para micro empresa, membresía individual para pequeña empresa, membresía individual para mediana empresa, membresía empresarial para micro empresa, membresía empresarial para pequeña empresa y membresía empresarial para mediana empresa); tanto en versión electrónica como en versión impresa. Para ello, resulta necesario diseñar el índice temático, desarrollar su contenido (documento que describa detalladamente los atributos - características y beneficios - de cada tipo de membresía), editar la información (formato) y diseñar la presentación exterior (portada, contraportada, costilla) de cada manual; presentar el índice temático y el desarrollo del contenido editado en un archivo de "Microsoft Office Word" (en caso de requerirse el desarrollo de diagramas hacerlos en "Microsoft Office Visio", en caso de requerirse el desarrollo de gráficas y hojas de cálculo hacerlos en "Microsoft Office Excel", he insertarlos en el



documento principal en "Microsoft Office Word") y los elementos de la presentación exterior en el archivo original del software utilizado para su desarrollo (preferentemente "CorelDraw" o "Microsoft Office Publisher"); integrar toda la información en una carpeta electrónica titulada igual que la membresía con un guión seguido de una leyenda que diga "versión impresión", que contenga todos los archivos correspondientes. Cada manual de membresía, será presentado en versión impresa, para lo cual se imprimirá el índice temático, el contenido y la presentación exterior, y se procederá a su integración, obteniendo así el producto terminado; el cual estará listo para su reproducción posterior. Cabe mencionar que para posteriores reproducciones, se utilizará el proveedor que fue seleccionado anteriormente para la impresión y fotocopiado de materiales de capacitación de la empresa.

Así mismo, cada manual de membresía, también será presentado en versión electrónica para transferencia; para ello, se integrarán los archivos desarrollados un sólo archivo PDF, titulado igual que la membresía con un guión seguido de la leyenda "versión electrónica", en el cual se programará electrónicamente el índice temático, para vincular cada capítulo y los temas específicos con su contenido correspondiente, facilitándole al usuario final el manejo del archivo (la portada y contraportada representarán respectivamente la primera y segunda página del archivo PDF a manera de presentación). Cabe mencionar que el archivo PDF de cada manual de membresía, presentará medidas de seguridad que restringen lo que se puede hacer con el documento, a fin de proteger la autoría del mismo; con lo anterior, el manual electrónico estará listo, y podrá efectuarse cualquier transferencia electrónica hacia los clientes contratantes de membresía.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 23/Abril/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 21/Mayo/2007
Indicador de cumplimiento: Manuales de uso para clientes terminados, considerando cada tipo de membresía a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN C.3.4

Diseñar y desarrollar el producto físico que avalará cada membresía; es decir, el instrumento físico que constatará que determinado cliente ha contratado una membresía y que será requerido para hacerla valer en el periodo en que ésta tenga vigencia. Se propone el diseño y desarrollo de una tarjeta plástica para cada tipo de membresía (membresía individual para micro empresa, membresía individual para pequeña empresa, membresía individual para mediana empresa, membresía empresarial para micro empresa, membresía empresarial para pequeña empresa y membresía empresarial para mediana empresa), que contenga determinados elementos de control (nombre, número de cliente, vigencia, número de seguridad, firma, entre otros). Para ello, resulta necesario que el personal de la empresa haga un diseño preliminar del instrumento genérico (tarjeta que puede producirse en volúmenes grandes y que pueda posteriormente ser personalizada por la empresa dependiendo el cliente); presentar su descripción en un archivo de "Microsoft Office Word", y la propuesta visual preferentemente en un archivo de "CorelDraw" o "Microsoft Office Publisher", y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 23/Abril/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto al diseño y desarrollo del producto físico que avala cada tipo de membresía.
Fecha de Terminación: 07/Mayo/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el diseño preliminar del instrumento que avalará cada tipo de membresía.

PLAN DE ACCIÓN C.3.5

Evaluar y seleccionar proveedores que lleven acabo el diseño y desarrollo de la tarjeta de membresía, con base en la propuesta del instrumento desarrollada en el plan de acción anterior. Para ello se hará una investigación de 15 proveedores de diseño y desarrollo de tarjetas plásticas, considerando fundamentalmente empresas privadas; a cada proveedor se le solicitará una cotización con base en la propuesta preliminar que fue desarrollada, así mismo, se evaluarán otros aspectos como experiencia, garantías, tiempos de producción, calidad, entre otros; presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso, y con base en esta matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor del diseño y desarrollo de las tarjetas de membresía. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 07/Mayo/2007
Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten el servicio de diseño y desarrollo de tarjetas plásticas de identificación.
Fecha de Terminación: 21/Mayo/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para el diseño y desarrollo de tarjeta plásticas que avalarán cada tipo de membresía a ofrecer.

PLAN DE ACCIÓN C.3.6

Coordinar el diseño y desarrollo de cada membresía (instrumento físico que avala cada membresía), personal de la empresa con el proveedor seleccionado. Para ello, se requerirá programar sesiones de trabajo y reuniones periódicas para evaluar los avances del diseño y desarrollo de cada tarjeta de membresía y hacer las adaptaciones necesarias para tener el producto genérico terminado. Cabe mencionar que el volumen de producción, se programará de acuerdo con la demanda esperada de cada tipo de membresía. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.



Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 21/Mayo/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para con el proveedor seleccionado para desarrollar las ideas preliminares respecto al diseño definitivo de las tarjetas de membresía.
Fecha de Terminación: 11/Junio/2007
Indicador de cumplimiento: Tarjetas plásticas terminadas que avalarán cada tipo de membresía a ofrecer.

OBJETIVO D

Crear una "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs (E-learning OnLine)", ofreciendo al menos 42 cursos o talleres a distancia; considerando 3 líneas secundarias de productos "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico"; que le permitan al personal de micro, pequeñas y medianas empresas adquirir habilidades y conocimientos necesarios para su desarrollo; implantando un modelo de formación (sistema de e-learning) que utilice Internet como herramienta de aprendizaje (el interesado en realizar el curso o taller solo deberá disponer de una computadora con conexión a Internet, un navegador de Internet y dirección de correo electrónico) y que ofrezca soluciones "just-in-time" a todas aquellas personas que lo necesiten, en el momento y lugar más conveniente (comodidad del usuario), eliminando barreras de tiempo (independencia de horarios), de distancia (independencia geográfica), económicas (generación de ahorros importantes en costos) y sociales; esto a realizarse en un plazo no mayor a 1 año, 9 meses y 3 semanas.

Responsable: Director
Fecha de Inicio: 04/Junio/2007
Fecha de Terminación: 30/Marzo/2009

ESTRATEGIA D.1

Definir un Modelo Conceptual y Funcional del Sistema E-learning OnLine (aprendizaje basado en tecnología Web), que englobe los procesos formativos a implantar y gestionar; que permita validar el alcance del sistema e-learning en relación a contenidos, público objetivo, metodologías de aprendizaje asociadas, personalización y explotación del sistema; y que permita fundamentar el papel que juega en la empresa, ya que su funcionamiento condicionará el resto de decisiones y actuaciones que se lleven a cabo. Establecer un Modelo Global de e-learning que permita implantar soluciones que se ajusten a las necesidades de los clientes (PyMEs) y de la empresa, mejorando la eficiencia de los procesos de formación a distancia; considerando el diseño conceptual de los principales componentes de gestión (procesos de gestión de contenidos, procesos de gestión de formación, procesos de gestión del conocimiento – evaluación) y la arquitectura lógica y técnica que dará soporte al sistema; en un plazo no mayor a 3 meses y una semana.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 04/Junio/2007
Fecha de Terminación: 10/Septiembre/2007

PLAN DE ACCIÓN D.1.1

Aprender y documentar los conceptos fundamentales respecto al e-learning y sus plataformas, con la finalidad de tener mayores elementos de conocimiento para llevar a cabo de manera efectiva la definición del modelo conceptual y funcional del sistema, y su posterior diseño, desarrollo y explotación. Para ello, resulta necesario hacer una investigación de información para documentar aspectos importantes respecto al aprendizaje basado en tecnología, centrado en métodos que utilizan la Web como soporte. Al respecto, se propone estructurar el conocimiento de este campo, procesos e-learning, en 2 categorías básicamente: los Procesos Técnicos y los Procesos Pedagógicos. En cuanto a los Procesos Técnicos, se requiere estudiar y documentar aspectos relevantes respecto a los siguientes temas: Desarrollo de Plataformas; Requerimientos Hardware y Software; Servicios (Herramientas de Comunicación, Herramientas de Administración, Herramientas de Evaluación, Herramientas de Soporte); Seguridad (Privacidad, Autenticación de Acceso, Bases de Datos, Copias de Seguridad); Almacenamiento y Recuperación de Contenidos. En cuanto a los Procesos Pedagógicos, se requiere estudiar y documentar aspectos relevantes respecto a los siguientes temas: Diseño Curricular (Objetivos, Estrategias de Aprendizaje, Contenidos, Estrategias de Evaluación, Soporte Bibliográfico y de Documentación); Corrientes Pedagógicas; Interacción Alumno – Profesor. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 04/Junio/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de información a realizar.
Fecha de Terminación: 25/Junio/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los conceptos fundamentales respecto al e-learning y sus plataformas.

PLAN DE ACCIÓN D.1.2

Fundamentar los aspectos que validarán el diseño, desarrollo y posterior puesta en marcha del modelo conceptual que dará solución a la capacitación a distancia. Para ello, se requiere identificar y analizar las actividades formativas (modelos de formación) que actualmente se desarrollan en la empresa; evaluando si la organización e infraestructura están listas para e-learning, si están disponibles los recursos adecuados (humanos, materiales y económicos) para gestionar un programa de e-



learning, si la organización es económicamente sólida y tiene el presupuesto necesario para mantener un programa de e-learning durante los próximos 3 o 4 años, entre otros. Así mismo, requiere identificar, analizar y documentar aspectos claves que justificarán el diseño, desarrollo y puesta en marcha de sistema e-learning (análisis de necesidades, deseos y preferencias de capacitación a distancia por parte del mercado; alcance del sistema; objetivos de negocio; entre otros). Por otra parte, resulta necesario definir y documentar los requerimientos de un sistema e-learning y si es factible su integración con los recursos de la empresa (Web).

Considerar que el modelo deberá conducirse con base en la premisa de que los usuarios tienen la disponibilidad de aprender exactamente la porción que necesitan de un tema, en el momento, el lugar y al ritmo que deseen; y además, contar con la posibilidad de interactuar con otras personas interesadas en el tema, o expertos en el mismo, para crear en conjunto nuevos enfoques o recibir orientación. Por otra parte, considerar que el modelo a desarrollar debe sustentarse en su funcionalidad para capacitar con gran rapidez y a bajo costo, a un gran número de personas dispersas geográficamente y con horarios diferentes; el e-learning debe entregar un aprendizaje superior a costos reducidos, un mayor acceso al aprendizaje y un método de medición claro a todos los participantes en el proceso. El modelo conceptual deberá fundamentarse en función de los tres grandes componentes de los procesos de e-learning son: 1) Las tecnologías de soporte a los procesos de aprendizaje (redes, hardware, software y herramientas en forma general), 2) Los contenidos o elementos contenedores de información y 3) Las personas que interactúan en el proceso de aprendizaje y de soporte al aprendizaje. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 25/Junio/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 02/Julio/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los aspectos que validarán el diseño, desarrollo y posterior puesta en marcha del modelo conceptual de capacitación a distancia.

PLAN DE ACCIÓN D.1.3

Realizar la definición o validación, en su caso, de los guiones de los contenidos piloto a integrar en el sistema. Para ello, se requiere definir y documentar el marco conceptual de los Procesos de Gestión de Contenidos (creación de Objetos de Aprendizaje). Definir las necesidades de formación. Definir el modo y forma en el que se producirán u obtendrán los contenidos que van a ser utilizados en la formación; este componente es especialmente importante desde un punto de vista tecnológico. Definir procedimientos para desarrollar cursos e-learning que persigan los objetivos de negocio. Los contenidos incorporan sistemas de evaluación para comprobar el cumplimiento de objetivos de aprendizaje, por lo cual resulta necesaria su definición. Definir el enfoque en consultoría de herramienta de autor, esto es la forma en que se ayudará a colaboradores a ser eficientes en la producción de contenidos; la clave de este proceso es diseñar el procedimiento, las plantillas, los estándares y las habilidades necesarias para tener la capacidad de producción. Así mismo, definir otros elementos importantes a considerar en la gestión de contenidos: edición/estándares (de catálogo y de formación a medida); metodología (por ejemplo, aprender haciendo + comunidad virtual, seguimiento intenso de profesor); diseño (interacción, imágenes a medida); herramienta edición (tipo de publicación; SCORM – "Shareable Content Object Reference Model", modelo de referencia para objetos de contenido distribuibles que establece un modo de desarrollar, empaquetar y gestionar la distribución de unidades formativas digitales bajo los 4 principios (reusable – modificable por diferentes herramientas, accesible – puede ser publicado y encontrado por diferentes entidades y sistemas, interoperable – capaz de funcionar en diferentes sistemas servidor y cliente, y duradero o persistente – no requiere modificaciones significativas para adaptarlo a un nuevo sistema); catálogo de contenidos e-learning. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 02/Julio/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 16/Julio/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el marco conceptual de los procesos de gestión de contenidos.

PLAN DE ACCIÓN D.1.4

Realizar la definición o validación, en su caso, de los modelos de aprendizaje aplicando herramientas de tele formación en función del tipo de contenidos y público objetivo. Para ello, se requiere definir y documentar el marco conceptual de los Procesos de Gestión de la Formación. Definir el modelo de aprendizaje apropiado a las necesidades de formación y la estructura de gestión asociada; algunos elementos a tener en cuenta en la definición son: modelo de aprendizaje permanente que garantice una alta tasa de finalización (más del 80% sobre matriculados, como media) y el cumplimiento de los objetivos de formación (modelo didáctico aprender haciendo + comunidad virtual, actividades interactivas planteadas); tutorización / dinamización (seguimiento intenso tutorial, modelo asincrónico, respuesta 24 h., jefe de estudios, asistencia técnica telefónica), explotación de registros (mejora continua, traza de aprendizaje, gestión del conocimiento). Considerar elementos que garanticen la entrega de la experiencia de aprendizaje (24x7), a través de colaboración, mentores, entre otros. La gestión de formación debe definirse tratando de replicar la formación presencial en Internet. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 16/Julio/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 30/Julio/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el marco conceptual de los procesos de gestión de la formación.



PLAN DE ACCIÓN D.1.5

Realizar la definición del marco conceptual de la Arquitectura Lógica y Técnica (Plataforma de formación / Gestión Capital Humano); para poder realizar la formación e-learning es necesario contar con una infraestructura tecnológica fiable que se adecue a las necesidades del cliente (sistema de gestión de aprendizaje). Este tipo de aplicaciones son potentes herramientas de comunicación que facilitan el aprendizaje colaborativo, son herramientas que brindan soporte a los procesos de e-learning.

Para ello, se requiere decidir entre la implantación de la plataforma tecnológica en la empresa o servicio ASP desde empresa proveedora. Evaluar y seleccionar que tipo de infraestructura tecnológica será utilizada para ofrecer capacitación a distancia, decidiendo entre modelos de implantación de la plataforma tecnológica como parte de la empresa (plataforma de formación de mercado predefinida o plataforma de formación diseñada a la medida) y modelos de plataforma de formación en servicio ASP (licencia de uso - alquilar el servicio de la herramienta hospedada en un proveedor). Al inicio, de cara a reducir riesgos de inversión (disminución de inversión inicial) y convertirlos en costo variable por usuario (inversión a costo variable), con una implantación rápida, lo conveniente es optar por modelos ASP; que dan la posibilidad de externalizar (outsourcing) el servicio e-learning en alguna empresa que ofrezca la plataforma de formación en ASP. Sin embargo, dado el nivel de operación que prevé la empresa, se propone la opción de utilizar plataformas predefinidas o diseñadas a la medida para integrar el proyecto; y los servicios relacionados con mantenimientos, desarrollos, "housing", contenidos a medida y de catálogo, "contact center", servicio tutorial y de jefatura de estudios puede ser vía outsourcing con otra empresa o bien llevados a cabo también por la propia empresa.

En este contexto, se determinará el tipo de plataforma tecnológica de formación-gestión de capital humano a utilizar en la empresa, componente clave del modelo; esto se decidirá en función de las características definidas en el resto de los componentes, ya que las posibilidades y su impacto organizativo son diversas. Cabe mencionar que la determinación del tipo de plataforma de formación a utilizar, se considera parte del modelo por su posible impacto en la integración de sistemas y aplicaciones de la empresa. Así mismo, se llevará a cabo la definición de las actividades de integración en los sistemas informáticos de la empresa.

Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 30/Julio/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 13/Agosto/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el marco conceptual de la arquitectura lógica y técnica requerida para llevar a cabo e-learning.

PLAN DE ACCIÓN D.1.6

Definir y documentar el marco conceptual de los Procesos de Gestión del Conocimiento-Evaluación del Desempeño (administración de la experiencia de aprendizaje). Para ello, se requiere definir todas las funciones ligadas al modelo de competencias y de evaluación de los usuarios y lo que esto implica desde un punto de vista de conocimiento y desarrollo organizacional. La gestión del conocimiento tiene como objetivo sacar el máximo provecho del capital intelectual de los usuarios en su conjunto: capital humano (conocimientos y capacidades), capital estructural, capital relacional. La plataforma de formación a implantar debe estar orientada hacia la gestión del capital humano, por ello resulta necesario definir procesos que permitan inventariar el conocimiento de los clientes, gestionar competencias, gestionar itinerarios formativos, gestionar la evaluación del desempeño (el alumno evalúa su progreso), gestionar certificaciones, facilitar el crecimiento de la inteligencia colectiva y la gestión del talento. Considerar que estos procesos apoyarán a la administración de aprendizaje (Registro, Historia de Aprendizaje, Evaluación, Librería de actividades, Competencias). Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 13/Agosto/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 27/Agosto/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el marco conceptual de los procesos de gestión del conocimiento-evaluación del desempeño.

PLAN DE ACCIÓN D.1.7

Identificar, definir y documentar los factores críticos del modelo conceptual y funcional del sistema e-learning requerido, estableciendo prioridades y definiendo los indicadores de éxito (satisfacción) en materia operativa (indicadores de actividad para tener el control). Así mismo, se requiere definir y documentar los rasgos generales de la gestión del proyecto (plan de proyecto y gestión del riesgo); para ello se requiere identificar los riesgos del proyecto en su diseño, desarrollo e implantación (modelo de formación); evaluar la probabilidad del riesgo y el impacto sobre el proyecto; clasificar los riesgos por su probabilidad e impacto; y establecer las acciones necesarias para reducir la posibilidad de materialización del riesgo o minimizar su impacto (acciones previstas para mitigarlos). Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 27/Agosto/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 10/Septiembre/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los factores críticos del modelo conceptual y funcional del sistema e-learning.



PLAN DE ACCIÓN D.1.8

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá el modelo conceptual y funcional del sistema e-learning para operar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Este documento contendrá los conceptos fundamentales respecto al e-learning; aspectos que validan el diseño, desarrollo y puesta en marcha del modelo conceptual; definición de procesos de gestión de contenidos; procesos de gestión de formación; arquitectura lógica y técnica de la plataforma tecnológica de formación; procesos de gestión del conocimiento-evaluación del desempeño; indicadores de éxito operativo y riesgos del modelo. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses y 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 25/Junio/2007
Acción Inmediata: Reunir los documentos resultantes, tanto electrónicamente como físicamente.
Fecha de Terminación: 10/Septiembre/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el modelo conceptual y funcional del sistema e-learning para operar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs".

ESTRATEGIA D.2

Crear el entorno virtual para la formación a distancia o plataforma de e-learning (aplicación Web/infraestructura e-learning), que permita gestionar e impartir cursos on-line con la máxima fiabilidad y eficacia (campus virtual para crear e impartir cursos vía Internet, administrar los alumnos que accederán a dichos cursos y prestar los servicios necesarios para garantizar la efectividad de la formación a distancia); considerando como plataforma e-learning, un sistema de administración de aprendizaje (LMS por sus siglas en inglés, "Learning Management System"), el cual es un software para servidores de Internet, infraestructura donde el aprendizaje virtual puede ser construido y entregado, que representa el núcleo alrededor del cual giran los demás elementos, y que permite automatizar la administración de acciones de formación; esto en un plazo no mayor a 6 meses y 2 semanas.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 10/Septiembre/2007
Fecha de Terminación: 24/Marzo/2008

PLAN DE ACCIÓN D.2.1

Evaluar y seleccionar proveedores de soluciones de formación online, con base en el modelo conceptual y funcional preliminar propuesto, derivado de la estrategia anterior. Para ello se hará una investigación de 15 proveedores considerando empresas privadas que ofrecen soluciones para capacitación a distancia (como el actual proveedor que tiene la empresa para desarrollo Web). A cada proveedor se le solicitará una cotización con base en el modelo conceptual y funcional preliminar que fue definido, y de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa; así mismo, se evaluarán otros aspectos como experiencia, garantías, tiempos de diseño y desarrollo, calidad, entre otros. Los proveedores a considerar deben ser empresas especializadas en la creación y desarrollo de entornos educativos virtuales para la formación o plataformas de e-learning, especialistas en creación y tratamiento de contenidos para teleformación y que brinden asesoría y orientación en la implantación y desarrollo del proyecto de e-learning, ajustándose a las necesidades concretas de la empresa. El proveedor debe ofrecer servicios específicos como: creación de plataformas LMS ("Learning Management System"), conocidas como sistemas de administración de aprendizaje; instalación, alojamiento (hospedaje) y mantenimiento de plataformas LMS GNU (software libre con licencia pública GNU); consultoría para la implantación de servicios de teleformación; creación de contenidos; conversión de contenidos presenciales a contenidos de teleformación; soporte técnico; videoconferencia para acciones formativas; entre otros). Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso; con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor de soluciones de formación online. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 10/Septiembre/2007
Acción Inmediata: Proponer candidatos que ofrezcan soluciones de formación online.
Fecha de Terminación: 08/Octubre/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado de soluciones para capacitación a distancia.

PLAN DE ACCIÓN D.2.2

Analizar y evaluar, en conjunto con el proveedor, las ventajas y desventajas, tanto cualitativamente (facilidades y carencias) como económicamente, de las distintas alternativas de plataformas tecnológicas de formación existentes en el mercado, para dar soporte a un entorno de e-learning en Internet; considerar que la fijación de precios para plataformas tecnológicas de formación se basa comúnmente en el número de usuarios, lo cual se traduce en costo para la empresa. La plataforma de formación que vincula el e-learning con la gestión del capital humano, se conoce como Sistema de Gestión de Aprendizaje (Learning Management System - LMS); es una herramienta empresarial usada para gestionar actividades de aprendizaje a través de la habilidad para catalogar, registrar y hacer seguimiento tanto de quienes aprenden como de quienes enseñan y de los contenidos enseñados. Considerar dos opciones respecto al sistema de aprendizaje: adquirir una plataforma tecnológica LMS de licencia (software propietario) o la implantación de una plataforma LMS GNU, que es un software libre (gratuito) bajo licencia pública que puede ser adaptado a las necesidades de la empresa debido a su código abierto.

Existe gran variedad de plataformas LMS existentes en el mercado; algunas plataformas tecnológicas de formación predefinidas, líderes del mercado, a considerar son: Blackboard (educational learning; solución plataforma e-learning; fácil de usar/implantar; más de 5,5 millones de usuarios), SABA (solución plataforma human capital development; gestiona formación presencial y online; gestiona competencias, itinerarios formativos, carreras profesionales; más de 20 millones de usuarios; las



plataformas de e-learning están evolucionando hacia soluciones de gestión del capital humano, SABA es líder mundial en este ámbito), Dokeos3 (sistema de gestión de aprendizajes desarrollado en Bélgica, totalmente traducido al español; usada en diferentes universidades e instituciones del mundo y por su accesibilidad ha sido traducida a 31 idiomas) y Moodle (software libre; solución plataforma e-learning constructivista; más de 10 millones de usuarios), entre otros. Es muy importante considerar que la plataforma seleccionada debe permitir el desarrollo de cursos que cumplen con el estándar internacional ADL SCORM ("Shareable Content Object Reference Model" - estándar internacional para el diseño y desarrollo de cursos orientados al fomento de competencias), con aplicación Web que opere como un ambiente de teleformación en la gestión de cursos de aprendizaje o entrenamiento, diseño visual (sencillo, sobrio, rápido y efectivo) orientado a lograr que quien lo utilice no encuentre en él un obstáculo a su capacitación; la plataforma tecnológica Internet, debe permitir tener acceso a los aspectos administrativos y a las aulas virtuales del campus.

Se propone utilizar una plataforma LMS GNU, software libre (código abierto – "open source"), dados los requerimientos de la empresa y el ahorro en costos que esto representa; se propone este tipo de plataforma debido a varios factores, entre ellos el número de participantes o alumnos a atender, las habilidades y destrezas estimadas en los participantes potenciales, experiencia en el mercado de promotores y docentes respecto a la modalidad virtual, entre otros; así mismo, se considera que esta iniciativa debe comenzar con este tipo de plataforma, con el objeto de crear o fomentar la cultura del e-learning en el tipo de organizaciones a atender (PyMEs). En el caso de la implantación de una software libre, se propone utilizar MOODLE, que es una plataforma GNU que cuenta con los últimos recursos en e-learning y está adaptada a los estándares más importantes de las tecnologías del aprendizaje, diseñada especialmente para que los capacitadores puedan digitalizar o crear materiales digitales y que los usuarios (personas a capacitar) puedan acceder a ellos mediante Internet; sus principales características son: interfaz sencilla e intuitiva, gran potencia y sencillez para crear cursos y manejar gran número de usuarios, alta de ilimitados usuarios (las limitaciones de número de usuarios concurrentes vienen dadas por el plan de alojamiento Web contratado), actividades diversas para cada curso creado por los profesores-instructores (como "chats", foros, "test", mensajería interna, tareas, actividades en grupo), plataforma compatible para impartir Formación Continua en modalidad teleformación y semipresencial, compatible con el estándar SCORM ("Shareable Content Object Reference Model" - Modelo de Referencia para Objetos de Contenido Distribuibles, que es un modelo de referencia que establece un modo de desarrollar, empaquetar y gestionar la distribución de unidades formativas digitales), registro y seguimiento completo de los accesos del alumno, soporte para 34 idiomas (gallego, catalán, inglés, etc.), los formadores pueden subir archivos al servidor mediante interfaz Web, los usuarios (alumnos) pueden subir sus tareas al servidor, completo sistema de evaluación y seguimiento (dispone de informes de actividad de cada estudiante, con gráficos y detalles sobre su paso por cada módulo), permite mostrar cualquier contenido digital (Word, PDF, PowerPoint, Flash, vídeo, sonidos, etc.), se pueden crear contenidos directamente sobre la plataforma ya que dispone de editor HTML, permite realizar copias de seguridad de los cursos.

Presentar la decisión en cuanto a la plataforma tecnológica a utilizar y sus atributos (características y beneficios), formalmente en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	08/Octubre/2007
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la plataforma tecnológica a utilizar.
Fecha de Terminación:	29/Octubre/2007
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define la plataforma tecnológica de formación seleccionada y sus atributos.

PLAN DE ACCIÓN D.2.3

Definir y documentar, en conjunto con el proveedor seleccionado, los requerimientos puntuales del Ambiente Virtual de Aprendizaje (campus virtual). Considerar que el campus virtual es el sistema de gestión de aprendizaje (LMS) que facilita la capacitación y actualización de conocimientos y que utiliza como soporte Internet y sus variados recursos de comunicación (entre usuarios y facilitadores), tanto sincrónicos (en tiempo real) como asincrónicos, haciendo hincapié en estos últimos; ya que para poder realizar la formación e-learning es necesario contar con una infraestructura tecnológica fiable que se adecue a las necesidades del cliente (Customización de "site"). Así mismo, considerar que se requiere desarrollar el sistema de gestión de aprendizaje con una tecnología que integre una filosofía educativa de aprendizaje colaborativa con los recursos de la información y comunicación, que apoyen los procesos de facilitación de competencias; el campus virtual asociado a la plataforma debe disponer de múltiples aulas virtuales (lugares de interacción donde se desarrolla todo lo referente a un curso o taller), en las que el participante pueda hacer uso de diversos recursos de aprendizaje.

Las principales actividades a llevar a cabo se detallan a continuación:

Definir y documentar los requisitos de equipo de los usuarios para el uso de la plataforma. Requisitos mínimos, generalmente aceptados, para un esquema de formación a distancia: Procesador Pentium 100MHZ o equivalente, 32 MB de RAM, 1 GB de espacio libre en el disco duro, Sistema Operativo Windows 95/98, Módem de 56 KBPS u otro tipo de acceso a Internet semejante, Internet Explorer versión 5.0 o similar, Para los cursos del ofimática, tarjeta de sonido y altavoces o auriculares. Recomendados: Procesador Pentium III a 450 MHZ o equivalente, 64 MB de RAM, Sistema Operativo Windows XP, Internet Explorer versión 6.0 o similar, ADSL u otro tipo de acceso a Internet semejante.

Establecer el esquema de formación e-learning. Para ello se requiere definir y documentar los roles del usuario (alumno), instructor (instructor), jefe de estudios, administrador y técnico de atención a usuarios, los cuales giran entorno a la plataforma/servidor en Internet. El usuario que participa en un curso de formación por Internet recibe acceso a: un grupo tutorizado por un instructor que guiará sus pasos a lo largo del curso; las herramientas de comunicación, foro y correo, para mantener un contacto permanente con sus compañeros y con el instructor; un material didáctico que combina explicaciones teóricas y prácticas: un sistema de evaluación continua. El instructor es el responsable de motivar y dirigir al usuario por el camino del aprendizaje, para lo que: marca los plazos recomendados para el estudio de contenidos y la realización de actividades; supervisa al usuario en su ritmo de trabajo y soluciona sus dudas; dinamiza el aprendizaje en grupo, utilizando las herramientas del curso como tablón, foro y correo electrónico. El jefe de estudios, garantiza la marcha del curso: coordina a los instructores; supervisa la metodología y el progreso; asegura al cliente que los usuarios participan y son atendidos en el plazo acordado. El administrador, gestiona todos los procesos administrativos que genera el curso.



Considerar que el sistema de administración de aprendizaje (LMS), a la hora de abordar un curso, debe ser capaz de gestionar las actividades de enseñanza/aprendizaje, en función de los objetivos de las unidades didácticas a las que respondan, lo cual constituye la metodología aplicada. Para ello, se requiere definir y documentar los 3 tipos fundamentales de actividades de enseñanza/aprendizaje que regirán el LMS: actividades de enseñanza, actividades prácticas y actividades de evaluación. Las actividades de enseñanza, son aquellas que exponen hechos, conceptos o principios, complementado la explicación teórica con imágenes, gráficos y animaciones; aquí, el sistema debe permitir que el usuario asimile la información expuesta para después aplicarla en las actividades siguientes. Las actividades prácticas, son aquellas cuyo objetivo es poner a prueba los conocimientos adquiridos a lo largo del curso; aquí, el sistema debe establecer las condiciones para que el usuario pueda aprender de sus propios errores; estas actividades prácticas podrán ir desde la resolución de problemas planteados, hasta elaborar esquemas o programas mediante aplicaciones de simulación. Las actividades de evaluación, son aquellas en las que se evalúan los conocimientos adquiridos por el usuario (participante) a lo largo de la unidad didáctica o curso; el sistema debe ser capaz de limitar el avance a lo largo del curso en caso de que no sean superadas, provocando la intervención del instructor, que podrá plantear actividades de refuerzo, lecturas, ejercicios, etc., para que los usuarios alcancen los objetivos de la actividad. En términos generales se requiere la utilización de teorías didácticas que logran mayor retención y aprendizaje, mayor solidez en el proceso de mejorar el desempeño.

Definir y documentar el entorno de trabajo del alumno; esto es, la forma de acceso al material del curso. Para ello se requiere definir el proceso para matricular al usuario, considerando que se le proporcionará una clave personal o grupal, dependiendo el caso, con la que podrá acceder a todos los contenidos y actividades, ya sean éstos de tipo individual o grupal. Considerar que cada vez que el usuario se conecte al curso, el sistema deberá enviarlo a la última actividad en la que estuvo trabajando; en caso de que hubiese finalizado esa actividad, el sistema le enviará a la siguiente (el sistema debe ser capaz de guardar y mostrar los progresos); de esta manera, el participante avanza en el curso a la medida de sus propias posibilidades. Así mismo, considerar que ya dentro del curso, deben presentarse las unidades didácticas o módulos en forma de árbol de directorios, a través del cual, se puede acceder a las actividades asociadas a cada unidad; así pues, el usuario tendrá varias formas de avanzar en el curso, por un lado puede hacerlo según el itinerario implícitamente propuesto; o por el contrario, podrá abordar las unidades didácticas según el orden establecido por él mismo. Así mismo, se debe definir el proceso de registro para realizar el curso (instrucciones de acceso); para ello, se propone que a través del listado de cursos, el usuario pueda seleccionar el que le interesa y complete el proceso de matriculación; con ello, se le responderá, a su dirección de correo, con las condiciones de inscripción; cuando haya realizado este trámite, se le enviará un nombre de usuario y una clave de entrada; a partir de ese momento ya puede comenzar el curso y será recibido por el tutor y guiado en el proceso de aprendizaje; así mismo, recibirá las sencillas instrucciones de navegación y uso de las herramientas a utilizar; con esto, el usuario podrá acceder a los contenidos del mismo a través de la plataforma tecnológica de aprendizaje (Web), utilizando su nombre de usuario y clave de entrada. Cabe mencionar que el sistema de gestión de aprendizaje (LMS), debe estar configurado para que los usuarios puedan participar en cursos o talleres en modalidad abierta (mismo curso o taller para distintos participantes de diferentes empresas) y/o en modalidad cerrada (un curso o taller específicamente para el personal de una empresa en particular); esto se traduce en la capacidad del sistema para manejar licencias de acceso individual y licencias de acceso grupal. Así mismo, el sistema debe estar orientado a garantizar una colaboración entre usuarios (participantes), instructores y contenido, ya que será un factor crítico para el éxito del aprendizaje y la retención del material.

Considerar que con base en la estructura de los cursos, cada unidad didáctica contendrá una o varias actividades de evaluación en función del alcance de los objetivos, la unidad y de los contenidos a tratar; con la finalidad de determinar si la persona logró el nivel de competencia requerido y analizar su desempeño (evaluación continua – informes de seguimiento – procesos eficientes de monitoreo y evaluación). Por ello, resulta necesario definir y documentar los distintos tipos de actividades de evaluación: actividades de autoevaluación o corrección automática, en las que la puntuación y la justificación de la respuesta correcta viene predeterminada, de forma que el alumno accede a dicha explicación directamente, enfrentándose tipos de actividades específicas (actividades tipo test, frecuentemente utilizadas para evaluar los conocimientos adquiridos; actividades de asociación de conceptos, aplicadas para verificar la comprensión de los mismos; actividades de rellenar campos de texto, utilizadas para nombrar partes de elementos, secuencias de montaje, procesos, etc.; actividades de “Drag&Drop” o pinchar y arrastrar, útiles para evaluar los conocimientos sobre procesos, secuencias de funcionamientos, elaborar esquemas, asociar partes, etc.); actividades de evaluación corregidas por el instructor, ya algunas actividades requieren una corrección manual por parte del instructor, para ello, el alumno envía el trabajo al profesor a través del correo electrónico, una vez corregido, el profesor reenviará a cada alumno la justificación de la solución correcta o un comentario de los errores cometidos; actividades grupales, como por ejemplo los trabajos en equipo, debates, foros de puesta en común. El sistema debe ser capaz de disponer de informes de trazabilidad; es decir, la capacidad de generar la traza de aprendizaje de cada usuario, que permitirá gestionar su itinerario formativo y profesional y su desempeño (gestión del conocimiento de usuarios). También resulta importante documentar, el proceso de acreditación con la consecución de los objetivos de determinado curso, al superar las actividades de evaluación individual y al formar parte activa en las actividades de grupo; el cumplimiento de los objetivos de formación debe ir asociado a la certificación y a la gestión de un itinerario curricular y profesional, con esto una vez superado el proceso de evaluación, el alumno recibirá la correspondiente certificación.

Definir y documentar requerimientos puntuales respecto a la generación de comunidades virtuales de aprendizaje; es decir comunidades en línea para aprender de las experiencias de los demás. Esta comprobado que se obtiene una mayor tasa de finalización en las formaciones en las que se generan comunidades virtuales donde se mantienen conversaciones continuas entre todos los miembros del curso (usuarios, instructores, jefe de estudios, etc.) y, especialmente, en aquellas en las que se utilizan herramientas asincrónicas. El éxito de la formación se debe a la sensación de pertenencia a un grupo y a la posibilidad de acceder a los recursos didácticos a cualquier hora y desde cualquier sitio a través de Internet.

Dado que el aprendizaje individual del usuario debe complementarse con actividades grupales tal como ocurre en capacitación presencial; se requiere definir y documentar las herramientas a incluir en la plataforma de formación, que permitan que el e-learning resuelva dudas poniendo en contacto al instructor y al usuario, o incluso, a los propios usuarios entre ellos (aula virtual). También definir y documentar herramientas a incluir que permitan crear debates sobre los contenidos tratados en el curso, realizar demostraciones por parte del instructor, intercambiar información, realizar preguntas etc. Una de las herramientas de trabajo que se proponen en el sistema son los foros de debate electrónicos, los cuales actúan complementando a las actividades del curso; los usuarios (participantes) que acceden a debates electrónicos no necesitan estar conectados al mismo tiempo y podrán responder o plantear un tema nuevo en cualquier momento del curso; en cuanto a los tipos de debates, bien pueden ser públicos en los que todos los usuarios y el instructor pueden participar, o privados, en los que sólo un usuario y el instructor toman parte en él; se propone que al término de los debates, éstos se guarden como información en un Tablón de Debates con la finalidad de que pueda ser utilizado como documentación de consulta a lo largo



del curso. Otra herramienta propuesta son las sesiones en directo, la cual es una actividad en la que todos los participantes de un curso se conectan al mismo tiempo a una clase virtual; al requerirse una participación simultánea de todos los alumnos, son actividades planificadas, con hora de inicio y de finalización determinada; al asistir a una sesión en directo, los instructores y los usuarios interactuarán en esta Aula virtual; de esta forma, el instructor podrá realizar actividades como trabajar con otros participantes en una aplicación compartida. Así mismo, se propone el manejo de aplicaciones, en las cuales el instructor realiza demostraciones de manejo y operación de distintas aplicaciones. También considera el envío de mensajes, con lo cual se podrá intercambiar información o entablar conversaciones sincrónicas (tipo chat) privadas, o públicas, en la que podrán tomar parte todos los usuarios y el instructor del curso en cuestión. Por otro lado, se propone el uso de pizarra electrónica, archivos que se pueden ver en la pizarra del aula virtual durante una sesión en directo; también se podrá usar la pizarra para presentar documentación adicional o complementaria; al término de las sesiones en directo, se puede guardar la información en ella presentada. Se trata de crear una comunidad en red de gente que aprenda, desarrolladores de contenido y expertos.

Definir y documentar los detalles respecto a la tutorización. El tutor de los cursos, de perfil técnico, experto en el tema y con amplia trayectoria en el sector formativo, se encargará de desempeñar varios roles o tareas. Uno de los roles a definir es el rol de dinamizador, que se traduce en una persona que funge como asesor personal de cada participante; éste se encarga de canalizar y resolver cualquier tipo de duda o problema a lo largo del curso; el instructor es quien gestiona el seguimiento sobre la consecución de los objetivos por parte del usuario, animándole y apoyándole en dicho trabajo. Otro rol a definir es el rol de instructor, el cual desempeña las tareas de profesor, resolviendo las dudas de carácter técnico que se sugieran por parte de los usuarios (en un plazo máximo de 48h); planteará actividades de refuerzo para aquellos que no superen las evaluaciones y dirigirá las actividades grupales proponiendo temas de debate u otras cuestiones. Se propone un seguimiento Tutorial Intenso Asíncrono (por ejemplo, servicio tutorial y de jefatura de estudios virtual, encuestas de satisfacción valoran fundamentalmente el seguimiento tutorial). Cabe mencionar que el uso de herramientas de comunicación asincrónica resulta en situaciones de aprendizaje más organizadas, participativas y provechosas que las que se fundamentan en herramientas de comunicación sincrónica; requiriendo esta última una mayor planificación para que resulte positivo el aprendizaje.

El sistema de administración de aprendizaje deberá contar con las herramientas para el seguimiento del usuario y registro de incidencias, por lo cual resulta necesaria su definición y documentación. Se propone gestionar informes de la propia plataforma de formación; considerar que el seguimiento sobre la consecución de los objetivos marcados en el curso debe realizarse a través de los informes que genera la plataforma de formación; con esto el instructor podrá saber en todo momento el grado de avance de todos los participantes; también podrá generar informes sobre los resultados obtenidos en determinada actividad, e incluso realizar informes detallados con los usuarios que no hayan superado prácticas concretas, elaborando un listado con ellas; de esta manera, la tarea de seguimiento estará totalmente automatizada. Así mismo, se debe considerar la implantación de encuestas de satisfacción de usuarios (participantes); da fin de promover una política de mejora continua, que permita recoger la opinión que tiene el alumno sobre los cursos; esto permitirá identificar, junto con los informes generados por la propia plataforma, las carencias y aportará sugerencias que servirán para ayudar a corregir errores, también sirve para marcar las líneas de acción dirigidas a futuras versiones; por ello, y al finalizar el curso el usuario deberá de rellenar un formulario de satisfacción. Otra herramienta propuesta, es el manejo del histórico de incidencias; para ello, se realizará un informe que recogerá todas las incidencias habidas durante el curso tales como problemas con alguna utilidad o aplicación (chat, correo, simulador, etc.) o problemas de conexión; esto con la finalidad de identificar a través de este informe los problemas más comunes para que no se repitan en el futuro. El seguimiento a los usuarios, en términos de: acceso al aula virtual, descarga de documentos, participación en foros, realización de test en línea, entre otras actividades, exige que la plataforma cuente con una herramienta que genere una estadística individualizada y por grupo de los participantes.

Desarrollar un Centro de Atención a Usuarios (CAU), que se encargue de resolver los problemas técnicos que a los usuarios les puedan surgir. Este centro, debe ser capaz de brindar apoyo en línea ("e-mail") y telefónicamente; es preciso disponer de un "contact center" dedicado, que gestione al usuario las posibles incidencias relacionadas con el acceso; desarrollar e instalar arquitectura para dar asistencia a las empresas. Así mismo, el centro de atención a usuarios debe gestionar eventos "on-site", como presentaciones, lanzamientos, entre otros.

Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	29/Octubre/2007
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	26/Noviembre/2007
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los requerimientos puntuales del ambiente virtual de aprendizaje (campus virtual).

PLAN DE ACCIÓN D.2.4

Diseñar y desarrollar la arquitectura e-learning, en conjunto con el proveedor seleccionado, con base en el modelo conceptual, desarrollado en la estrategia anterior, y de acuerdo con el ambiente virtual de aprendizaje requerido, el cual fue definido en el plan de acción anterior. Considerar el alquiler o compra de la plataforma (en caso de que sea un diseño a la medida o adaptación de una plataforma tecnológica existente). Para ello, se requiere estructurar la automatización de la administración de acciones de formación de los 3 procesos de gestión del LMS ("Learning Management System"): gestión de los usuarios (diseñar la estructura de organización, gestión de perfiles y suscripciones, altas, bajas, control de sus aprendizaje e historial, generación de informes, formación sobre roles de usuario del LMS, etc.); gestión y control de los cursos (realizar un registro de la actividad del usuario, tanto los resultados de los test y evaluaciones que realice como de los tiempos y accesos al material formativo); gestión de los servicios de comunicación (que son el apoyo al material on-line, foros de discusión, charlas, videoconferencia, etc., programarlos y ofrecerlos conforme sean necesarios).

Así mismo, diseñar y desarrollar los 6 componentes funcionales del LMS: capacidades de registro (permiten a los usuarios inscribirse en un curso); administración del curso (une los cursos dentro del currículo y los objetivos de aprendizaje a los cursos); gestión de habilidades y desempeño (incluye una asesoría sobre las habilidades del usuario-alumno, cursos completados o activos); interfaces del usuario para el curso (tales como empezar, parar o pausar una sesión); administración (como las capacidades de pruebas y asesoría, registros de certificación, asignaciones de instructores para cursos, regulación de reportes y la administración de la historia de las clases); interfaces de programación para aplicaciones de sistemas



externos, API – “Application Programming Interface” (incluyen integración con sistemas de recursos humanos y con sistemas de gestión empresarial integrada conocidos como ERP – “Enterprise Resource Planning”).

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 meses.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 26/Noviembre/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión con el proveedor para estudiar el modelo conceptual y ambiente virtual de aprendizaje requerido.
Fecha de Terminación: 25/Febrero/2008
Indicador de cumplimiento: Arquitectura e-learning diseñada y desarrollada.

PLAN DE ACCIÓN D.2.5

Gestionar la instalación de la arquitectura e-learning (plataforma tecnológica de formación) y hospedaje (“hosting” - montaje en Servidor Internet); es decir, la integración de los servicios e-learning en la plataforma de formación (plataforma tecnológica). Disponer de una infraestructura tecnológica fiable es clave (gestión de la infraestructura). Para ello, se requiere realizar todas las adaptaciones necesarias para que la plataforma cumpla con los objetivos específicos que el centro requiera, de tal manera que se consiga una herramienta a la medida del centro formativo; llevar a cabo la personalización de la plataforma tecnológica. Así mismo, resulta necesario implantar el LMS (“Learning Management System”) parametrizado, de acuerdo con los requisitos de las fases anteriores; es decir, implantar en las instalaciones de la empresa la plataforma e-learning con base en las características definidas en los planes de acción anteriores (implantación efectiva del modelo conceptual); la implantación del LMS (sistema nervioso del ambiente de aprendizaje virtual) debe realizarse considerando que está diseñado para proveer la infraestructura que permita cumplir los requerimientos de los segmentos del aprendizaje virtual, y para administrar las interfaces hacia un sistema de administración de contenido de aprendizaje (LCMS - “Learning Content Management System”), redes de entrega de contenido (CDN – “Content Delivery Network”) y otras aplicaciones empresariales. Por otro lado, se requiere llevar a cabo la integración de la plataforma tecnológica con los recursos de la empresa (Web); definir previamente las actividades de integración en los sistemas informáticos ya existentes, de acuerdo a la infraestructura tecnológica con la que cuenta la empresa. Así mismo, definir los procesos de mantenimiento de la plataforma tecnológica de formación en Internet; considerando fundamentalmente actualizaciones de versiones.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 25/Febrero/2008
Acción Inmediata: Convocar a reunión con el proveedor para revisar la arquitectura e-learning diseñada y desarrollada.
Fecha de Terminación: 24/Marzo/2008
Indicador de cumplimiento: Arquitectura e-learning instalada y hospedada en Internet.

ESTRATEGIA D.3

Diseñar y desarrollar los contenidos virtuales de los cursos (“Courseware”) de la “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs” (E-learning OnLine), ofreciendo al menos 20 cursos o talleres de la “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General”, 12 cursos o talleres de la “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico” y 10 cursos o talleres de la “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico”; considerando que los contenidos deben responder eficientemente a las particularidades de esta forma de enseñanza, por lo cual, para garantizar la eficacia formativa de los contenidos, es preciso adecuarlos para su edición en Internet, haciendo uso de las estrategias didácticas precisas; esto en un plazo no mayor a 10 meses y una semana.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 24/Marzo/2008
Fecha de Terminación: 02/Febrero/2009

PLAN DE ACCIÓN D.3.1

Definir y documentar el tipo de contenidos que serán manejados en la plataforma de e-learning (Objetos de Aprendizaje). Considerar que los contenidos para e-learning pueden estar en diversos formatos, en función de la adecuación de la materia tratada; el más habitual es el “Web Based Training” (formación basada en la Web), cursos on-line (provisión de contenido educativo a través de un navegador Web) con elementos multimedia e interactivos que permiten que el usuario avance por el contenido evaluando lo que aprende, apoyado con documentación accesoria que pueden ser descargados (preparación de contenidos instruccionales para ser distribuidos a través de Internet), complementados con actividades online tales como foros de discusión o charlas con los tutores. Considerar que la empresa deberá ofrecer contenidos de calidad contrastada, que fomenten la interacción, la autoevaluación, cumplimiento de estándares y ofrezcan altos niveles de usabilidad. Se pueden entregar contenidos al usuario de formas múltiples; sin embargo, se propone que los módulos y lecciones giran alrededor de diseños en formato html, de manera que el diseño se centre en el uso de las herramientas de animación, manejo de imágenes, texto, audio y video. Cabe mencionar que el esfuerzo en diversificación multimedia de las lecciones es esencial para captar el interés, prosecución y mejorar los resultados del aprendizaje en ambientes virtuales; además, de que resulta más difícil para el docente captar los sistemas preferentes de percepción de los participantes en ausencia de contacto cara a cara.

Presentar la información anterior en un archivo de “Microsoft Office Word” y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.



Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 24/Marzo/2008
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 14/Abril/2008
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el tipo de contenidos a manejar en la plataforma e-learning.

PLAN DE ACCIÓN D.3.2

Definir y documentar la estructuración de los contenidos (estructura basada en objetos de aprendizaje reutilizables), así como el proceso de diseño de los contenidos. Para ello, se requiere definir el esquema general para presentar el contenido en bloques cortos y fáciles de asimilar, comúnmente llamados "píldoras de conocimiento", para mejorar de forma sustancial las tasas de retención de lo aprendido; así mismo, definir los parámetros de calidad del material didáctico, cumpliendo estándares SCORM ("Shareable Content Object Reference Model" - Modelo de Referencia para Objetos de Contenido Distribuibles, que es un modelo de referencia que establece un modo de desarrollar, empaquetar y gestionar la distribución de unidades formativas digitales).

El desarrollo de contenidos debe constituir una tarea de articulación de lo planificado con los contenidos instruccionales del curso (modelo conceptual); a su vez esto se relaciona con la estructura interna de objetivos de aprendizaje, contenidos y actividades de evaluación de cada componente del curso. Se propone estructurar un curso en 3 partes fundamentales: a) Visión General del Curso, donde se expone el objetivo general del mismo, la forma como este se administrará, las expectativas del participante y se entrega la Guía Didáctica del Curso, b) Desarrollo, los contenidos están agrupados en módulos, aproximadamente cuatro a seis por curso, donde cada módulo esta integrado por objetivos, lecciones (cinco a siete) y actividades de evaluación. Las lecciones, el eje central de soporte de los contenidos se presentan en formato html, swf o pdf, Las actividades de evaluación están constituidas por análisis de casos de estudio, ejercicios o test de conocimientos que se resuelven en línea y participación en comunicaciones asincrónicas y, c) Evaluación del curso que incluye la calificación del participante respecto a los contenidos, interacción entre facilitador y participantes y habilidades del facilitador. La organización del curso o de los cursos exige desarrollar tareas de planificación relacionadas con el diseño Instruccional, evaluación de aprendizajes y metodología de la enseñanza en ambientes virtuales. En esta fase se debe tener en cuenta la orientación educativa de la empresa.

Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 14/Abril/2008
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 12/Mayo/2008
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la estructuración de los contenidos y el proceso de diseño de los contenidos.

PLAN DE ACCIÓN D.3.3

Llevar a cabo la producción de Objetos de Aprendizaje (diseño, desarrollo y adaptación de cursos en formato e-learning a impartir), que contribuyan a satisfacer necesidades específicas de capacitación a través de la integración de nuevas tecnologías para el aprendizaje (Customización de contenidos). Para ello, se pueden considerar 3 opciones:

Convertir los contenidos de los cursos y talleres presenciales que tiene desarrollados la empresa a contenidos virtuales para que puedan ser incorporados a la plataforma e-learning (desarrollo de aplicaciones dinámicas a través de la Web); considerar la posibilidad de contratar al proveedor seleccionado para que lleve a cabo la adaptación a formato Web de los contenidos presenciales ya existentes en otros formatos (Word, video, audio, multimedia, etc.); así mismo, considerar la adaptación de material de los cursos autodidácticos interactivos, y de los productos de capacitación autodidacta en general, que ya tiene desarrollados la empresa a la plataforma e-learning. Por otro lado, producir contenidos a la medida para cursos online, con base en la identificación de competencias profesionales en diversas áreas empresariales; considerando la posibilidad de contratar al proveedor seleccionado, que cuenta con expertos en formación y diseño Web, para la creación de contenidos totalmente nuevos a partir de las orientaciones y criterios de la empresa; o bien que el personal de la empresa los desarrolle siguiendo el procedimiento, las plantillas y los estándares documentados en los planes de acción de estrategias anteriores. Así mismo, incorporar contenidos de catálogos de cursos a distancia existentes en el mercado; considerando cursos que el proveedor seleccionado, u otro proveedor, ya tenga creados; actualmente la mayoría de los proveedores de soluciones de formación online, tienen creados catálogos de cursos propios o tienen acuerdos con proveedores de contenidos de e-learning, por lo que es posible alquilar contenidos para ampliar la oferta de cursos online de la empresa.

A menudo el costo de producción de contenidos es una restricción para abordar proyectos e-learning. Se debe tener en cuenta que: a) muchos contenidos e-learning se pueden producir a partir de documentos en soporte digital de manera acelerada con herramientas de autor existentes en el mercado, que requieren pocos conocimientos técnicos y son de fácil manejo; b) no todos los recursos de aprendizaje que se utilicen en e-learning deben ser contenidos multimedia, ya que pueden ser lecturas en formato Word, PDF, PPT, direcciones Web, comunidades de práctica que dan lugar a píldoras formativas, "Webseminars", entre otros. También podemos contemplar eventos de aprendizaje presenciales gestionados on line. Lo importante es disponer de una metodología de aprendizaje y evaluación.

Considerar que un factor de éxito del e-learning es la conexión entre interactividad y contenido; esto es, el contenido debe ser construido para la entrega en colaboración, de manera que mejore la experiencia del aprendizaje por medio de una mayor interactividad; así mismo considerar que se deberá ofrecer una formación orientada al capacitando por medio de cursos individualizados, cursos de alto impacto. De esta forma los cursos deberán estructurarse de la siguiente manera: cada curso



estará compuesto por módulos o unidades didácticas que responden a los objetivos de un Objeto de Aprendizaje; a su vez, esta unidad didáctica estará compuesta de actividades de enseñanza/aprendizaje que permiten la consecución de los objetivos de la unidad. Por otro lado, la estructura de los cursos debe permitir su posterior ensamblaje para conseguir las capacidades asociadas a Créditos o Módulos Formativos vigentes o futuros. Los cursos “e-learning” tienen un carácter técnico que requieren de un diseño pedagógico basado en “hacer” y “aplicar”, presentan las siguientes características que deben ser consideradas en su diseño: una formación basada en competencias y no en los contenidos, olvidándose de los modelos educativos academicistas del pasado; trabajo con base en casos prácticos que puedan plantearse en el mundo laboral, de esta forma el usuario (participante) aprende a enfrentarse a problemáticas similares a las que tendrá que ver en su trabajo; utilización de material dotado de un alto grado de interacción (imágenes interactivas, animaciones, simulaciones, etc.) para que el usuario pueda descubrir por sí mismo todo lo que esté relacionado con la materia.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 7 meses y 3 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 12/Mayo/2008
Acción Inmediata: Ubicar en los registros de la empresa los archivos de diseño y desarrollo de los cursos y talleres presenciales que ofrece.
Fecha de Terminación: 05/Enero/2009
Indicador de cumplimiento: Objetos de Aprendizaje terminados (cursos y talleres en formato e-learning).

PLAN DE ACCIÓN D.3.4

Llevar a cabo la integración de contenidos virtuales (adaptados, producidos o de catálogo) en la plataforma tecnológica de formación de la empresa (montaje en la plataforma e-learning); es decir, integrar contenidos en el sistema de administración de aprendizaje LMS (“Learning Management System”). Esto es, una vez que se tiene el conocimiento en formato e-learning, se pondrá a disposición de las personas que desean adquirirlos; los materiales se integran en la plataforma para recoger los resultados de los alumnos y realizar un seguimiento intensivo de la formación. Dado que la mayoría de los contenidos serán resultado de la adaptación de los cursos y talleres presenciales a formato e-learning; éstos se integrarán a la plataforma tecnológica de formación, considerando una estructura conformada por 3 líneas principales: “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General”, Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico” y “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico”. De esta manera, los cursos a distancia a ofrecer estarán dados de alta en el sistema (montados en la plataforma tecnológica – LMS - soportada en Internet), y por ende estarán disponibles para ser tomados por los usuarios, tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada; teniéndose el catálogo de contenidos susceptibles de ser impartidos vía e-learning (catálogo de cursos). Considerar que los cursos deben estar disponibles 24 horas al día (cursos accesibles en el momento que se necesitan), en el tiempo de duración del mismo. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 5 meses.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 04/Agosto/2008
Acción Inmediata: Reunir los contenidos virtuales producidos.
Fecha de Terminación: 02/Febrero/2009
Indicador de cumplimiento: Contenidos virtuales integrados en la plataforma tecnológica de formación.

ESTRATEGIA D.4

Llevar a cabo la puesta en marcha (implantación efectiva) del sistema de administración de aprendizaje de la empresa (LMS – “Learning Management System”), modelo de procesos de e-learning a través de Internet; poniendo a punto las condiciones para ofrecer formalmente capacitación a distancia al mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas; esto en un plazo no mayor a 5 meses y 3 semanas.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 06/Octubre/2008
Fecha de Terminación: 30/Marzo/2009

PLAN DE ACCIÓN D.4.1

Una vez que se ha integrado, desde el punto de vista técnico, el programa e-learning, la clave del éxito radica en la realización de un buen plan de formación y soporte, capacitación del personal de la empresa; muchos proyectos e-learning bien implantados desde el punto de vista tecnológico y conceptual fallan porque la organización no ha tratado, previamente, de convertir a los miembros del personal en aliados del proyecto. Para ello, se requiere capacitar al personal de la empresa en la operación del sistema de administración de aprendizaje, gestión del LMS (“Learning Management System”); realizar un plan de formación y soporte, para facilitar el conocimiento del nuevo sistema.

Inicialmente, se requiere asignar un equipo de trabajo, con responsable a cargo (quien será el administrador de la herramienta), para el manejo del sistema e-learning; estos miembros de la empresa dedicarán la mayor parte de su tiempo a gestionar la formación a distancia y tendrán funciones específicas a desempeñar (como la coordinación de la producción de contenidos, manejo de redes de entrega de contenidos, administración de la evaluación y el “tracking” del usuario, entre otros). Este equipo de trabajo será instruido por el proveedor seleccionado para el manejo eficiente del sistema e-learning implantado y sus respectivos componentes y/o aplicaciones, buscando mejores resultados con el mejor aprovechamiento de este recurso.

Para el diseño y desarrollo de la concepción educativa, resulta necesario desarrollar procesos de formación en el cuerpo de profesores o facilitadores respecto al sentido, significado y práctica del desarrollo de competencias laborales (capacitación de instructores). Del mismo modo, los docentes en ambientes virtuales deben manejar las bases teóricas y metodológicas del diseño Instruccional, procesos de aprendizaje en línea y evaluación; por lo cual se llevará la capacitación correspondiente, por parte del equipo encargado de la administración del sistema de administración de aprendizaje; la capacitación de los facilitadores para la gestión de ambientes virtuales de aprendizaje así como para la rápida solución de diseño multimedia es un



eje central de los proyectos de implantación del e-learning (el choque entre la cultura presencial y la cultura virtual es mayor entre los docentes que entre los participantes).

En términos generales, para facilitar el conocimiento del nuevo sistema se requiere capacitar al personal de la empresa a fin de que lleve a cabo eficientemente la implantación continua de los componentes esenciales de una estrategia de e-learning: 1. Desarrollo de contenidos. 2. Gestión de la plataforma de aprendizaje y, 3. Servicios de apoyo. Así mismo, se requiere difundir la visión, objetivos y resultados del proyecto, a nivel interno; esto a través de un plan de gestión del cambio organizativo, que englobe las acciones tendentes a minimizar el impacto que las nuevas formas de hacer pudieran tener, facilitando la asunción del proyecto por el personal en general.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 5 meses y 3 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 06/Octubre/2008
Acción Inmediata: Estructurar al equipo de trabajo que se encargará del manejo del sistema de formación a distancia.
Fecha de Terminación: 30/Marzo/2009
Indicador de cumplimiento: Miembros del personal que forma parte de la formación a distancia capacitado.

PLAN DE ACCIÓN D.4.2

Realizar una prueba pre-explotación del sistema "e-learning" a través de Internet, previamente implantado en el servidor y con los contenidos dados montados en la plataforma tecnológica de formación. Para ello, resulta necesario desarrollar una prueba de explotación con un colectivo limitado de usuarios; es decir, realizar un examen de funcionamiento integral del sistema con un número limitado de personas a capacitar, que permita probar los distintos componentes y/o aplicaciones del sistema e identificar áreas de oportunidad del mismo, para posteriormente hacer los ajustes necesarios antes de la puesta en explotación global. Así mismo, esta evaluación permitirá dimensionar aspectos importantes de la operación del sistema, como la magnitud del servicio de soporte a usuarios, las ventajas y desventajas del sistema para los responsables de su utilización (administradores, gestores, tutores, usuarios), las causas detonantes de un posible rechazo inicial de los usuarios al sistema, factores de éxito del sistema, entre otros.

Esta actividad será realizada por el equipo de trabajo que se encargará de la administración del sistema, simulando su operación bajo las mismas condiciones en las que operará normalmente al impartir capacitación a distancia vía Internet (acción formativa de pre-explotación); esto bajo la supervisión del proveedor de la plataforma tecnológica de formación. Cabe mencionar que la simulación será la clave del éxito del sistema, ya que permite imitar o practicar la operación de capacitación a distancia. Documentar los resultados de dicha prueba. Presentar la información en un archivo en "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 02/Febrero/2009
Acción Inmediata: Convocar a un número limitado de usuarios para su registro en la plataforma de formación.
Fecha de Terminación: 23/Febrero/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que presenta los resultados de la prueba pre-explotación del sistema.

PLAN DE ACCIÓN D.4.3

Hacer los ajustes necesarios en el funcionamiento de los distintos componentes y/o aplicaciones del sistema de administración de aprendizaje (plataforma tecnológica de formación vía Internet) antes de la puesta en explotación, con base en los resultados obtenidos en la prueba de pre-explotación (simulación y evaluación), a fin de atender las áreas de oportunidad detectadas y poner a punto el funcionamiento integral del sistema, garantizando su efectiva operación. Esta actividad será realizada por el proveedor de la plataforma tecnológica, en colaboración con el equipo de trabajo encargado de la administración del sistema, el cual lo operará normalmente en la impartición de capacitación a distancia. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 23/Febrero/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para revisar los resultados de la prueba pre-explotación del sistema.
Fecha de Terminación: 16/Marzo/2009
Indicador de cumplimiento: Sistema de administración de aprendizaje ajustado.

PLAN DE ACCIÓN D.4.4

Llevar a cabo la puesta en explotación global del sistema "e-learning" a través de Internet, previamente implantado, con los contenidos dados de alta, evaluado y ajustado en su funcionamiento integral. Para garantizar la correcta explotación y para implantar futuras actualizaciones o adaptaciones de la plataforma, resulta necesario documentar la definición de los procedimientos de explotación; presentar la información en un archivo en "Microsoft Office Word". Efectuar la puesta en marcha definitiva con el desarrollo de los cursos previstos y según los procedimientos diseñados; es decir, en esta fase se lanzan las acciones formativas con base en los procedimientos de gestión diseñados, potenciando así el funcionamiento de los distintos componentes y/o aplicaciones del sistema y dejándolo listo para su operación. En la explotación / formación e-learning, los usuarios acceden al portal donde se encuentran los recursos de aprendizaje y disponen de un itinerario formativo individualizado. Las metodologías de aprendizaje pueden ser diversas, dependiendo lo definido en el modelo conceptual y personalización de la plataforma: autoformación, formación on line con seguimiento tutorial intenso + comunidad de aprendizaje, entre otros. Los usuarios conocen su progreso y pueden aprovechar el portal para hacer social "networking" que también es aprendizaje.



Esta actividad será realizada por el equipo de trabajo que se encargará de la administración del sistema, estableciendo las condiciones en las que operará normalmente al impartir capacitación a distancia vía Internet (acción formativa de pre-explotación); esto bajo la supervisión del proveedor de la plataforma tecnológica de formación. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 16/Marzo/2009
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para realizar la explotación del sistema de administración aprendizaje.
 Fecha de Terminación: 30/Marzo/2009
 Indicador de cumplimiento: Sistema de administración de aprendizaje en operación.

VII.3.2 PRECIO

A continuación se presentan los objetivos de marketing, las respectivas estrategias para cada objetivo de marketing y los planes de acción para cada estrategia de marketing, correspondientes al elemento precio de la mezcla de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa en estudio.

OBJETIVO E

Contar con una política de precios, una estructura de precios y una política de pagos, formalmente establecidas y que se adapten a las características y necesidades del mercado atendido, para los productos de la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs” que ofrece la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; considerando las 3 líneas secundarias de productos de capacitación presencial (“Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General”, “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico” y “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico”); esto a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses y 3 semanas, para cada línea secundaria de productos.

Responsable: Director
 Fecha de Inicio: 08/Enero/2007 (Gral.) 20/Agosto/2007 (Sector) 18/Agosto/2008 (Subsector)
 Fecha de Terminación: 02/Abril/2007 (Gral.) 12/Noviembre/2007 (Sector) 10/Noviembre/2008 (Subsector)

ESTRATEGIA E.1

Definir y documentar la política de precios de los productos la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs”; considerando las 3 líneas secundarias de productos que la conforman (“Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General”, “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico” y “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico”), 3 tipos de productos (conferencias, cursos y talleres), 2 niveles de calidad (media y alta) y 2 formas de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada); esto en un plazo no mayor a 2 meses y una semana para cada línea secundaria de productos.

Responsable: Gerente 1
 Fecha de Inicio: 08/Enero/2007 (Gral.) 20/Agosto/2007 (Sector) 18/Agosto/2008 (Subsector)
 Fecha de Terminación: 19/Marzo/2007 (Gral.) 29/Octubre/2007 (Sector) 27/Octubre/2008 (Subsector)

PLAN DE ACCIÓN E.1.1

Seleccionar el objetivo general de fijación de precios (orientación) para los productos que conforman la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs”; esto con la finalidad de manejar el precio de manera formal como herramienta estratégica. Para ello, la empresa tiene que decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado respecto a la línea de productos de capacitación presencial, para que con base en ello la empresa fije sus precios; cabe mencionar que cuanto más claros sean los fines de la empresa respecto a la línea de productos de capacitación presencial, más fácil será fijar sus respectivos precios.

Para los productos de la línea de capacitación presencial, se propone establecer una orientación que permita definir la política de precios maximizando la participación en el mercado (precios moderados y bajos); ésta es una orientación que permite estimular la demanda, aumentar las ventas de la empresa y en consecuencia aumentar la participación de mercado (alta participación de mercado), tratando de obtener mayores beneficios económicos (utilidades); esto debido al papel estratégico que juega esta línea de productos de capacitación presencial para la Unidad de Negocios Capacitación. Lo que se pretende con esta orientación es generar un mayor volumen de ventas de los productos de capacitación presencial, para provocar costos unitarios más bajos y mayores utilidades a mediano y largo plazo, dando ventaja ante la competencia real y potencial de este tipo de capacitación; lo que se pretende es una orientación de penetración del mercado en la fijación de precios (objetivo de mayores ventas – participación de mercado). Considerar que las prioridades de la empresa respecto a los precios de esta línea de productos, será en primer lugar la recuperación de costos, convocar el mayor número de participantes en la capacitación presencial y generar así mayores ventas y utilidades. Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana, para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.

Responsable: Analista 1
 Fecha de Inicio: 08/Enero/2007 (Gral.) 20/Agosto/2007 (Sector) 18/Agosto/2008 (Subsector)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
 Fecha de Terminación: 15/Enero/2007 (Gral.) 27/Agosto/2007 (Sector) 25/Agosto/2008 (Subsector)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el objetivo general para la fijación de precios de la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs”.



PLAN DE ACCIÓN E.1.2

Seleccionar la estrategia de precio-calidad a seguir para los productos que conforman la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; esto implica, tomar decisiones respecto a donde quiere la empresa posicionar los productos de capacitación presencial, con base en su calidad y precio. Para ello, la empresa tiene que determinar el nivel de calidad que maneja en sus productos de capacitación presencial y el nivel de precio que espera establecer. En cuanto al nivel de calidad de sus productos, ya fue determinado en el desarrollo de los mismos; la empresa manejará para sus productos de capacitación presencial (conferencias, cursos y talleres) dos niveles de calidad, media (calidad promedio en el mercado) y alta (superior a la calidad promedio en el mercado).

Con base en ello se propone, manejar una estrategia de buen valor, en el caso de los productos de capacitación presencial de calidad media, ya sean conferencias, cursos o talleres; es decir, manejar un precio bajo (precio por debajo del precio promedio en el mercado), para productos de calidad media (calidad promedio en el mercado). Esta estrategia de buen valor, es una forma de atacar a las empresas que manejan una estrategia de sobrecobro (ofrecen productos de mediana calidad a un precio alto) y a las empresas que manejan una estrategia de valor medio (ofrecen productos de mediana calidad a un precio medio); es decir, se ofrecerá la misma calidad de producto de capacitación presencial que esas empresas, pero a menor precio, ofreciendo así un ahorro al comprador.

Así mismo, se propone, manejar una estrategia de valor alto, en el caso de los productos de capacitación presencial de calidad alta, ya sean conferencias, cursos o talleres; es decir, manejar un precio mediano (precio promedio en el mercado), para productos de calidad alta (superior a la calidad promedio en el mercado). Así mismo, esta estrategia de valor alto, es una forma de atacar a las empresas que manejan una estrategia de valor superior (ofrecen productos de alta calidad a un precio alto); es decir, se ofrecerá la misma calidad que esas empresas pero a menor precio, ofreciendo así un ahorro al comprador. Cabe mencionar que con el manejo de la esta estrategia solo tendría la presión de competidores que manejan una estrategia de supervalor (ofrecen productos de alta calidad a un precio bajo); que manejan el mismo nivel de calidad de productos de capacitación presencial que la empresa, pero a un precio más bajo. Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana, para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	15/Enero/2007 (Gral.)	27/Agosto/2007 (Sector)	25/Agosto/2008 (Subsector)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.		
Fecha de Terminación:	22/Enero/2007 (Gral.)	03/Septiembre/2007 (Sector)	01/Septiembre/2008 (Subsector)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define la estrategia de precio-calidad a seguir para los productos que conforman la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"		

PLAN DE ACCIÓN E.1.3

Determinar la demanda que tendrán los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", con base en distintas alternativas de precios, ya que cada precio genera un nivel de demanda distinto (relación precio – demanda) y por lo tanto tiene un impacto diferente sobre los objetivos de marketing de la empresa; esto con la finalidad de establecer un límite superior para el precio que la empresa puede cobrar por sus productos de la línea de capacitación presencial para PyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas). Para ello, se requiere estimar la curva de demanda (relación entre las diferentes alternativas de precio y la demanda resultante); estimar las cantidades que probablemente se venderán con cada posible precio, o bien, la cantidad de compra probable del mercado a diferentes precios considerando reacciones de los individuos (sensibilidad de precio). Así mismo, revisar que tanto responde la demanda de productos de capacitación presencial a un cambio de precio (elasticidad de precios de la demanda). Es importante mencionar que al medir la relación precio-demanda, se requiere controlar diversos factores que influyen en la demanda, como la respuesta de los competidores, la mezcla de marketing, entre otros; estos factores deben de controlarse a fin de aislar el efecto del cambio de precio en sí.

Para medir la curva de demanda, de los productos de capacitación presencial ya existentes, se propone inicialmente, utilizar un método que implica analizar estadísticamente los precios en el pasado, las cantidades vendidas y otros factores, para estimar sus interrelaciones. En este método, los datos pueden ser longitudinales (con el tiempo) o transversales (en diferentes lugares al mismo tiempo). La construcción del modelo apropiado y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas requieren de mucha habilidad; por lo que se sugiere recurrir a asesoría por parte de un experto. Se propone comenzar este estudio considerando el análisis estadístico de la relación precio – demanda que fue realizado en el presente trabajo.

El segundo método que se propone, tanto para productos de capacitación presencial existentes como los de nuevo desarrollo, consiste en preguntar a los compradores cuántos productos de capacitación estarían dispuestos a comprar a diferentes precios. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas, y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucha habilidad; por lo que también se sugiere recurrir a asesoría por parte de un experto. Se propone llevar a cabo las estimaciones correspondientes y el análisis estadístico, empleando muestras de los distintos segmentos de mercado PyME, o bien, empleando como objeto de estudio a los clientes actuales de capacitación presencial.

Como dato adicional, a lo largo del tiempo, se puede utilizar como método de estimación, la realización de experimentos de precios; variando sistemáticamente los precios de los productos de capacitación presencial en territorios similares y ver su efecto sobre las ventas. Cabe mencionar que este es un método alternativo, a utilizar con el desarrollo de la empresa. Por lo cual en primera instancia no se sugiere, dado el tiempo requerido para obtener información estadística contundente.

Realizar estas actividades para cada tipo de producto de capacitación presencial (conferencias, cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y con sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación presencial para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word", y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.



Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (Gral.) 03/Septiembre/2007 (Sector) 01/Septiembre/2008 (Subsector)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la estimación de la demanda a realizar.
Fecha de Terminación: 12/Febrero/2007 (Gral.) 24/Septiembre/2007 (Sector) 22/Septiembre/2008 (Subsector)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la demanda que tendrán los productos de capacitación presencial.

PLAN DE ACCIÓN E.1.4

Estimar los costos de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; esto con la finalidad de establecer un límite inferior para el precio que la empresa puede cobrar por sus productos de capacitación presencial para PyMEs. Cabe mencionar que un precio debe cubrir costo de producir, comercializar (distribuir) y vender el producto e incluir un rendimiento justo por el esfuerzo y riesgo; por ello, resulta necesaria la estimación de esos costos, la empresa requiere cobrar un precio que al menos cubra los costos de producción totales de los productos de capacitación presencial. Par fijar precios de forma inteligente, la empresa debe estimar, para la línea de capacitación presencial, cómo varían sus costos totales, suma de los costos fijos (no varían con la producción ni con los ingresos por ventas, son costos generales) y variables (varían en relación directa con el nivel de producción), así como su costo promedio (costo por unidad), con diferentes niveles de producción y de experiencia acumulada en la producción (producción acumulada – curva de experiencia o curva de aprendizaje). Así mismo, se requiere estimar como varían los costos de la capacitación presencial para ofertas de marketing diferenciadas (adaptación de ofertas y condiciones a diferentes compradores); en este contexto, para identificar los costos reales en que se incurre al servir a diferentes clientes, y de esta manera estimar la rentabilidad real, se requiere usar contabilidad de costos basada en actividades (ABC), en lugar de contabilidad de costos estándar; tanto los costos variables como los fijos se deben relacionar con cada tipo de cliente. Por otra parte se requiere establecer los costos objetivos de la capacitación presencial (precio en mercado, menos utilidad esperada) para ajustar esfuerzos con base en el costo deseado; en este sentido, la empresa requiere establecer una orientación respecto a la reducción de costos, para llegar a costos óptimos que permitan impactarle un margen de utilidad deseado y fijar precios competitivos y rentables; con base en el costo objetivo que es preciso alcanzar, se examina cada elemento de costo (diseño, producción, ventas, entre otros) y se desglosa en otros componentes, con la finalidad identificar nuevas formas de hacer las cosas en materia de capacitación presencial, eliminando funciones y reduciendo los respectivos costos (el objetivo es hacer que las proyecciones de costos finales queden dentro del intervalo del costo objetivo).

Se propone comenzar este estudio considerando el análisis de costos de los productos de capacitación presencial que fue realizado en el presente trabajo; así mismo, se propone llevar a cabo las estimaciones correspondientes con base en la experiencia que tiene la empresa en impartir capacitación presencial (estadísticas de costos - históricos), o bien, de acuerdo con supuestos apegados a lo que está ocurriendo en el mercado de la capacitación.

Realizar estas actividades para cada tipo de productos de capacitación presencial (conferencias, cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y con sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación presencial para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (Gral.) 03/Septiembre/2007 (Sector) 01/Septiembre/2008 (Subsector)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la estimación de costos a realizar.
Fecha de Terminación: 12/Febrero/2007 (Gral.) 24/Septiembre/2007 (Sector) 22/Septiembre/2008 (Subsector)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los costos que tendrán los productos de capacitación presencial.

PLAN DE ACCIÓN E.1.5

Llevar a cabo un análisis detallado de costos, precios y ofertas de los competidores de capacitación presencial; esto con la finalidad de tener una orientación para el precio que la empresa puede cobrar por sus productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". Dentro de la gama de posibles precios determinada por la demanda del mercado y los costos de la empresa, la empresa debe tomar en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de los competidores que ofrecen productos de capacitación presencial similares a los que ofrece la Unidad de Negocios Capacitación, para definir de manera más efectiva del precio de los productos. En este sentido, se podrán tomar decisiones en la fijación del precio; ya que si la oferta de capacitación presencial de la empresa es similar a la de un competidor importante, la empresa tendrá que poner un precio cercano al del competidor o perder ventas; o bien, si la oferta de capacitación presencial de la empresa es inferior, la empresa no podrá cobrar más que el competidor; en contraste, si la oferta es superior, podrá cobrar más que el competidor. Requiere monitorear los costos, precios y ofertas de capacitación presencial que prevalecen en el mercado, a fin de presentar un precio de su oferta que sea competitivo. Se propone llevar a cabo la investigación de la competencia, utilizando como base el estudio del entorno que fue realizado en el presente trabajo, y con base en la experiencia que tiene la empresa en impartir capacitación presencial.

Realizar este análisis, considerando los tipos de productos de capacitación presencial (conferencias, cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y con sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación presencial para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.



Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (Gral.) 03/Septiembre/2007 (Sector) 01/Septiembre/2008 (Subsector)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de precios y ofertas de los competidores de capacitación presencial.
Fecha de Terminación: 12/Febrero/2007 (Gral.) 24/Septiembre/2007 (Sector) 22/Septiembre/2008 (Subsector)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los precios y ofertas de los competidores de capacitación presencial.

PLAN DE ACCIÓN E.1.6

Seleccionar el método de fijación de precios para los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". Una vez conocida la estructura de demanda de los clientes de capacitación presencial (precio límite superior), la función de costo (precio límite inferior) y los precios de los competidores de capacitación presencial (orientación), la empresa deberá escoger los precios para sus productos; para lo cual se requiere seleccionar inicialmente el método que será empleado para la fijación de éstos. Dadas las características de los productos de la línea de capacitación presencial, se propone utilizar 3 métodos de fijación de precios (fijación de precios por sobreprecio, fijación de precios por valor percibido, fijación de precios por tasa vigente); esto con la finalidad de obtener 3 alternativas de precios que orientarán posteriormente la selección del precio final.

Se propone que inicialmente se aplique el método de fijación de precios por sobreprecio; es decir, la empresa tiene que determinar un sobreprecio estándar para sumarlo al costo del producto de capacitación presencial, de donde saldrán las utilidades (obtener utilidades inmediatas por producto vendido). Este método se propone debido a que resulta más fácil y más preciso determinar costos que la demanda; al vincular el precio al costo, es posible simplificar la tarea de poner precio, estableciendo un rendimiento justo por la inversión. Para ello, por cada producto de capacitación presencial, se requiere establecer el costo unitario, el cual se define con la suma del costo variable por unidad y el costo fijo por unidad (costo fijo entre ventas unitarias esperadas, en un plazo determinado); así mismo, requiere establecer el rendimiento sobre ventas deseado (porcentaje sobre ventas); para obtener el sobreprecio (precio de venta por unidad), el cual se define con el costo unitario dividido entre el resultado de el complemento del rendimiento sobre ventas deseado (uno menos el rendimiento sobre ventas deseado); de esta manera se puede conocer la utilidad por unidad, la cual se define con el sobreprecio (precio de venta) menos el costo unitario. Con base en las características de los productos de capacitación presencial (productos de especialidad, que no se venden en grandes cantidades, con demanda inelástica, etc.), el mercado atendido (PyMEs) y de acuerdo con el objetivo de la fijación de precios de la línea de capacitación presencial y la estrategia de precio-calidad; se propone considerar un sobreprecio bajo para las versiones de calidad mediana de los productos, y un sobreprecio mediano para las versiones de calidad alta de los productos; al establecer sobreprecios bajos y medianos, da posibilidades a la empresa de acrecentar su participación de mercado rápidamente, lo que permite reducir sus costos de forma sustancial.

Cabe mencionar, que para la fijación del sobreprecio estándar (rendimiento sobre ventas deseado), se propone también considerar los atributos (características y beneficios) de cada producto de capacitación presencial, el nivel funcional al que da solución la capacitación (gerencial u operativo), la modalidad de impartición de la capacitación (abierta o cerrada) y el segmento de mercado atendido (PyMEs en General, PyMEs por Sector Económico, PyMEs por Subsector Económico); al respecto se propone que la empresa fije el rendimiento sobre ventas de los productos, considerando que el precio resultante sea más alto en los productos con mayores atributos, en los productos que atienden niveles funcionales gerenciales, en los productos de capacitación en modalidad abierta y en los productos de mayor especialización (ya sean para PyMEs en general, por Sector Económico o por Subsector Económico). Así mismo, la empresa debe considerar que el precio definido estará sujeto a adaptaciones derivadas de descuentos, promociones, etc.; por ello el rendimiento sobre ventas deseado en la fijación del sobreprecio estándar, debe ser razonadamente más amplio para cubrir estos posibles decrementos que pueda sufrir.

Con la finalidad de llegar a un precio más efectivo de los productos de capacitación presencial, a través del método de sobreprecio, se propone llevar a cabo un análisis del punto de equilibrio considerando distintos precios (derivados del impacto de un sobreprecio estándar), con el nivel de operación esperado (nivel de ventas), o bien, considerando distintos precios, con distintos niveles de ventas. Para ello se propone considerar como base del estudio, el análisis de punto de equilibrio realizado para el nivel de operación actual que maneja la empresa en sus productos de capacitación presencial, realizado en el presente trabajo. La empresa necesita considerar diferentes precios y estimar sus probables impactos sobre el volumen de ventas y las utilidades; además, le conviene buscar formas de reducir sus costos fijos o variables, porque los costos más bajos reducirían su punto de equilibrio en volúmenes requeridos.

Posteriormente, se propone que se aplique el método de fijación de precios por valor percibido; es decir, la empresa tiene que determinar un precio basado en el valor percibido por el cliente de los productos de capacitación presencial. En este método la empresa debe considerar que las percepciones del cliente en cuanto a valor, no el costo del que vende, son la clave para la fijación de precios; es decir, en este método la empresa no debe utilizar el costo para fijar el precio, solo para estimar si hay suficiente posibilidad de generar utilidades. Para la fijación de precios por valor percibido, la empresa debe considerar otros elementos de la mezcla de marketing en la evaluación, como publicidad y fuerza de ventas, ya que estos acrecentan el valor percibido en la mente de los compradores. Para ello, la empresa tiene que determinar con exactitud la forma en que el mercado percibe el valor de la oferta de capacitación presencial; ya que si la empresa tiene una idea inflada del valor de su oferta puede establecer un precio excesivo a sus productos, o bien, si la empresa subestima el valor, ésta cobrará menos de lo que podría cobrar por sus productos. Por lo anterior, es que la empresa requiere llevar a cabo investigaciones de mercado para establecer la percepción del valor por parte del mercado y usarla como guía para fijar precios eficaces de su línea de capacitación presencial. Se propone considerar como base la investigación que contempla el presente trabajo, respecto al precio que el mercado está dispuesto a pagar por la capacitación presencial, y estudiar la percepción de los clientes actuales de capacitación respecto a los demás productos.

En última instancia, se propone utilizar el método la fijación de precios por tasa vigente; es decir, la empresa tiene que basar los precios de la línea de capacitación presencial principalmente en los precios de los competidores. Para ello, la empresa tiene 3 opciones: cobrar lo mismo, más o menos que sus principales competidores. Se propone la utilización de este método, ya que representa una buena solución debido a que la respuesta competitiva es incierta; fijar el precio por tasa vigente, refleja de alguna manera la sabiduría colectiva de la industria de la capacitación presencial en cuanto al precio que produce un rendimiento justo sin poner en peligro la armonía de la industria de la capacitación.

Realizar la aplicación de los métodos, para cada uno de los productos de capacitación presencial (conferencias, cursos y



talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y con sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación presencial para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 12/Febrero/2007 (Gral.) 24/Septiembre/2007 (Sector) 22/Septiembre/2008 (Subsector)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la estimación de precios a realizar.
Fecha de Terminación: 26/Febrero/2007 (Gral.) 08/Octubre/2007 (Sector) 06/Octubre/2008 (Subsector)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los precios preliminares de los productos de capacitación presencial.

PLAN DE ACCIÓN E.1.7

Seleccionar el precio final par cada uno de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". La empresa debe considerar los precios resultantes de los métodos de fijación de precios utilizados en el plan de acción anterior; ya que éstos reducen el intervalo dentro del cual la empresa debe seleccionar su precio final para sus productos de capacitación presencial. Sin embargo, a fin de seleccionar el precio final de sus productos de capacitación presencial de manera más efectiva, se propone considerar otros factores como la fijación de precios psicológica, la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing y la orientación de la empresa.

Para ello, se propone inicialmente considerar las 3 alternativas de precios, derivados del plan de acción anterior, para consolidar un solo precio, utilizando la fijación de precios psicológica; es decir, ajustar estos precios considerando que muchos consumidores utilizan el precio como indicador de calidad (la fijación de precios de imagen resulta eficaz dado que son productos de especialidad). La empresa tiene que investigar las percepciones de calidad de lo productos de la línea de capacitación presencial a fin de orientar de mejor manera las alternativas de precios; ya que en términos generales, en el mercado se cree que los productos de precio más alto tienen alta calidad. Si el mercado dispone de información acerca de la verdadera calidad de un producto, el precio se vuelve un indicador menos importante de la calidad; sin embargo, dado que los productos de capacitación presencial son intangibles, hasta el momento de su contratación, el precio si actúa como señal de calidad. Considerar que los compradores al examinar un producto de capacitación presencial, tienen en la mente un precio de referencia que se forma tomando nota de los precios actuales, los precios en el pasado, o el contexto de compra; por ello la empresa de alguna manera debe manipular los precios de referencia, para fijar sus precios definitivos.

Una vez determinado el precio con la fijación psicológica, se propone ajustarlo considerando la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing; ya que el precio final de los productos debe tomar en cuenta la calidad y la publicidad de la marca en relación con la competencia. La empresa debe ajustar sus precios de los productos de capacitación presencial considerando las relaciones entre precio relativo, calidad relativa y publicidad relativa. Dado que la empresa manejará una marca con calidad relativa alta y una publicidad relativa media, debe considerar un precio final moderado; ya que al parecer, los compradores de capacitación presencial están dispuestos a pagar más por productos conocidos que por productos desconocidos, y en el caso de la empresa, no aplica la relación positiva entre precios altos y publicidad alta.

Finalmente se hará el último ajuste al precio de los productos de la línea de capacitación presencial, considerando la orientación en la fijación de precios que fue determinada en el primer plan de acción de esta estrategia. Para ello, la empresa requiere ajustar sus precios, a fin de que sean congruentes con la política de precio de la empresa (orientación); esto para garantizar que se ofrezcan productos de capacitación presencial con precios que sean razonables para los clientes y rentables para la empresa. Con ello, se podrán aprobar las decisiones de fijación de precios y se seleccionará el precio final de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs".

Realizar la fijación del precio final, para cada uno de los productos de capacitación presencial (conferencias, cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y con sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación presencial para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar la lista de precios básicos finales de los productos de capacitación presencial, en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel".

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007 (Gral.) 08/Octubre/2007 (Sector) 06/Octubre/2008 (Subsector)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la selección de precios finales de los productos de capacitación presencial.
Fecha de Terminación: 19/Marzo/2007 (Gral.) 29/Octubre/2007 (Sector) 27/Octubre/2008 (Subsector)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los precios de lista de los productos de capacitación presencial.

Como referencia, se proponen los siguientes precios de lista (promedio) de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", por tipo de producto:

- Precio Promedio de Conferencia Presencial en Modalidad Abierta: \$209.40 por participante
- Precio Promedio de Conferencia Presencial en Modalidad Cerrada: \$131.10 por participante
- Precio Promedio de Curso o Taller Presencial en Modalidad Abierta: \$2,882.60 por participante
- Precio Promedio de Curso o Taller Presencial en Modalidad Cerrada: \$1,767.00 por participante



PLAN DE ACCIÓN E.1.8

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá la política de precios de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar la comercialización y venta de los productos que contempla esta línea. Este documento contendrá el objetivo general de fijación de precios, la estrategia de precio-calidad, estudio sobre la demanda, la estimación de costos, el análisis de competidores (costos, precios y ofertas), el método aplicado (cálculos) para fijar precios, y la lista de precios básicos finales, para los productos de esta línea. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y una semana para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 12/Febrero/2007 (Gral.) 24/Septiembre/2007 (Sector) 22/Septiembre/2008 (Subsector)
 Acción Inmediata: Reunir los documentos derivados de los planes de acción anteriores.
 Fecha de Terminación: 19/Marzo/2007 (Gral.) 29/Octubre/2007 (Sector) 27/Octubre/2008 (Subsector)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la política de precios de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs".

ESTRATEGIA E.2

Definir y documentar la estructura de precios (variaciones de precios – estrategias de adaptación de precios) de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; considerando los productos de las 3 líneas secundarias de productos que la conforman ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico) y 4 tipos de adaptación de precios (fijación de precios geográfica, descuentos de precios, fijación de precios promocional y fijación de precios discriminatoria); esto en un plazo no mayor a 2 semanas por cada línea secundaria de productos.

Responsable: Gerente 1
 Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007 (Gral.) 29/Octubre/2007 (Sector) 27/Octubre/2008 (Subsector)
 Fecha de Terminación: 02/Abril/2007 (Gral.) 12/Noviembre/2007 (Sector) 10/Noviembre/2008 (Subsector)

PLAN DE ACCIÓN E.2.1

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", derivados de la estrategia anterior, con base en una fijación de precios geográfica. Para ello, resulta necesario que la empresa decida qué precio poner a los productos de capacitación presencial en los diferentes lugares en los que estima tenga presencia; la empresa requiere ajustar los precios básicos ya sea reduciéndolo o bien aumentándolo, con base en la demanda geográfica esperada y de acuerdo con los costos que implica comercializar y vender los productos (impartición de la capacitación) en determinado lugar.

Se propone que la empresa adapte los precios básicos de acuerdo con las regiones del país; es decir, fijar diferentes precios de los productos de capacitación presencial para cada área geográfica de la República Mexicana en las que se espera tener presencia; considerando que la impartición de la capacitación se realice en algún lugar (sede) ubicado en cada área geográfica. Las 5 regiones a considerar, y sus respectivas entidades federativas, son: Región Centro (Distrito Federal, Estado de México, Puebla, Hidalgo, Morelos y Tlaxcala); Región Centro-Norte (Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí, Durango, Aguascalientes y Zacatecas); Región Frontera Norte (Nuevo León, Chihuahua, Baja California, Coahuila, Tamaulipas y Sonora); Región del Pacífico (Jalisco, Michoacán, Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Sinaloa, Nayarit, Colima y Baja California Sur); Región del Golfo (Veracruz, Yucatán, Tabasco, Quintana Roo y Campeche). En la fijación geográfica de precios, la empresa tiene que considerar diversos factores, como la distinta percepción de los productos de capacitación presencial que se tiene en mercados locales, el desarrollo económico de las regiones (participación en el producto interno bruto), la participación de empresas en cada región (número de empresas), participación regional en el empleo, entre otros. Por otra parte, dadas las características de los productos, se propone que la adaptación de precios de la línea de capacitación presencial por región geográfica, se ubique en un rango de 0 a 2.5 por ciento menos que los precios básicos, y un rango de 0 a 2.5 por ciento de incremento en los precios básicos, dependiendo de las características de la región.

Realizar esta adaptación de precios, considerando los productos (conferencias, cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación presencial para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.

Responsable: Analista 1
 Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007 (Gral.) 29/Octubre/2007 (Sector) 27/Octubre/2008 (Subsector)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la adaptación de precios básicos de los productos de capacitación presencial.
 Fecha de Terminación: 02/Abril/2007 (Gral.) 12/Noviembre/2007 (Sector) 10/Noviembre/2008 (Subsector)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los precios de los productos de capacitación presencial adaptados geográficamente.

PLAN DE ACCIÓN E.2.2

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", derivados de la estrategia anterior, con base en descuentos de precios. Para ello, resulta necesario que la empresa ajuste su precio básico



de los productos, indirectamente, otorgando descuentos considerando diversos conceptos o rubros. Considerar que la empresa debe tener cuidado en la determinación de los descuentos a otorgar, si no quieren que sus utilidades sean mucho más bajas que lo planeado; requiere ofrecer descuentos de manera acotada y discriminadamente, para no provocar en términos de marketing una autodestrucción de sus productos de capacitación presencial. Se propone que la empresa fije tan solo 4 tipos de descuentos, para aplicar a los productos de capacitación presencial, considerando los siguientes conceptos: descuento por pronto pago, descuento por grupo o cantidad, descuento comercial (funcional) y descuento especial.

En cuanto a los descuentos por pronto pago, se propone que sean aplicables permanentemente a todos los productos de capacitación presencial (conferencias, cursos y talleres), tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Este descuento representará una reducción del precio básico por participante, para los compradores que pagan oportunamente antes de una fecha específica determinada por la empresa. Se propone que los descuentos por pronto pago se ubiquen en el rango de 7 a 10 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad abierta; y manejar descuentos por pronto pago ubicados en el rango de 5 a 8 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad cerrada. Así mismo, se propone que dentro de estos rangos, las conferencias sean las que registren descuentos menores por pronto pago, y que los cursos y talleres sean los que registren descuentos mayores por pronto pago. Se propone considerar el descuento de pronto pago, si se lleva a cabo el pago 10 días hábiles antes de la fecha del evento.

Respecto a los descuentos por grupo o cantidad, se propone que sean aplicables permanentemente a todos los productos de capacitación presencial (conferencias, cursos y talleres), tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Este descuento representará una reducción del precio básico por participante, para los compradores que pertenezcan a un mismo grupo (cuando contratan la capacitación más de una persona de la misma empresa), en el caso de capacitación en modalidad abierta; y representará una reducción el precio básico por participante, para la empresa compradora a partir de determinado número de participantes en la capacitación (cantidad), en el caso de capacitación en modalidad cerrada. Se propone que los descuentos por grupo se ubiquen en el rango de 10 a 13 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad abierta; y manejar descuentos por cantidad ubicados en el rango de 8 a 11 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad cerrada. Así mismo, se propone que dentro de estos rangos, las conferencias sean las que registren descuentos menores por grupo o cantidad, y que los cursos y talleres sean los que registren descuentos mayores por grupo o cantidad.

En cuanto a los descuentos especiales, se propone que sean aplicables a todos los productos de capacitación presencial (conferencias, cursos y talleres), tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Este descuento representará una reducción del precio básico por participante, para los compradores cuya situación representa un caso muy particular para la empresa (no ofrecidos al público en general); es decir, son descuentos que se ofrecen a clientes de la empresa, recomendados, socios de negocio, prospectos de clientes potenciales y prospectos de socios de negocio, fundamentalmente. Se propone que los descuentos especiales se ubiquen en el rango de 13 a 16 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad abierta; y manejar descuentos especiales ubicados en el rango de 11 a 14 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad cerrada. Así mismo, se propone que dentro de estos rangos, las conferencias sean las que registren descuentos especiales menores, y que los cursos y talleres sean los que registren descuentos especiales mayores.

Lo que se refiere a los descuentos comerciales o funcionales, se propone que sean aplicables a todos los productos de capacitación presencial (conferencias, cursos y talleres), tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Este descuento representará una reducción del precio básico por participante, para los socios comerciales (miembros de canal comercial) que llegue a tener la empresa, los cuales realizan funciones de comercialización y ventas de los productos. Se propone que los descuentos comerciales se ubiquen en el rango de 16 a 20 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad abierta; y manejar descuentos comerciales por cantidad ubicados en el rango de 14 a 18 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad cerrada. Así mismo, se propone que dentro de estos rangos, las conferencias sean las que registren descuentos comerciales menores, y que los cursos y talleres sean los que registren descuentos comerciales mayores.

Realizar esta definición de descuento de precios, considerando los productos (conferencias, cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación presencial para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	19/Marzo/2007 (Gral.) 29/Octubre/2007 (Sector) 27/Octubre/2008 (Subsector)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a los descuentos precios básicos de los productos de capacitación presencial.
Fecha de Terminación:	02/Abril/2007 (Gral.) 12/Noviembre/2007 (Sector) 10/Noviembre/2008 (Subsector)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los descuentos de precios de los productos de capacitación presencial.

PLAN DE ACCIÓN E.2.3

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", derivados de la estrategia anterior, con base en una fijación de precios promocional. Para ello, resulta necesario que la empresa utilice varias técnicas de fijación de precios para estimular las compras tempranas (fomento de la demanda) de sus productos de capacitación presencial; es decir, la empresa debe adaptar los precios básicos de su línea de productos, redefiniendo el precio para determinada promoción en específico. Se propone que la empresa fije 3 tipos de precios promocionales para aplicar a los productos de capacitación presencial en periodos de tiempo determinados (vigencia), considerando los siguientes conceptos: financiamiento con intereses bajos (o sin intereses), fijación de precios por evento especial y devoluciones en efectivo.

En cuanto al financiamiento con intereses bajos (o sin intereses), se propone que sean aplicables solo a 2 de los productos de capacitación presencial (cursos y talleres), tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Esto en lugar de representar una reducción del precio básico por participante, se traduce en financiamiento a pagar a mediano plazo, para atraer a los compradores. Se propone que el financiamiento sea con tasa del cero por ciento de interés, a un plazo de 6 pagos



mensuales (6 meses sin intereses), sin importar el monto; esto al pagar la capacitación presencial con tarjeta de crédito. Así mismo, se propone que la empresa lleve a cabo la contratación de este servicio, no tan solo con un banco, sino con las instituciones que sean necesarias a fin de considerar la mayor parte de la gama de tarjetas de crédito existentes en el mercado. Se propone que el financiamiento sea ofrecido en periodos de tiempo de aproximadamente 2 meses, por un mes de inactividad.

Respecto a la fijación de precios por evento especial, se propone que sean aplicables a todos los productos de capacitación presencial (conferencias, cursos y talleres), solo en modalidad abierta. Este precio promocional representará una reducción del precio básico por participante, para lo compradores que participen en una capacitación presencial que esté catalogada bajo el concepto de evento especial; es decir, se establecerá un precio especial y exclusivo a los participantes de determinados eventos (conferencias, cursos o talleres) denominados estratégicamente como especiales, como beneficio adicional al que tendría acceso el público en general, ya sea porque los participantes provienen de una fuente en particular (provenientes de alguna asociación empresarial, provenientes de alguna cámara empresarial, provenientes de algún medio impreso en particular, entre otros) o porque el evento va dirigido a un segmento de mercado específico o debido a otros conceptos (eventos de fin de mes, eventos respaldados por un patrocinador, eventos respaldados por alguna organización, eventos organizados por otras instituciones, foros dirigidos al sector empresarial PyME, entre otros). Por otra parte, este tipo de precio promocional se aplicará principalmente en cursos o talleres, para las personas que previamente participaron en alguna conferencia de la empresa relacionada con el curso o taller y donde fue realizada la oferta del mismo; es decir, en determinada conferencia se ofertará determinado curso o taller con un precio promocional por el hecho de haber asistido a ésta, con la finalidad de atraer más clientes para el curso o taller en dicho evento. Por otra parte, dadas las características de los productos, se propone que los precios promocionales de la línea de capacitación presencial, se ubique en un rango de 13 a 16 por ciento menos que los precios básicos. Así mismo, se propone que dentro de este rango, las conferencias sean las que registren una reducción menor en el precio básico, y que los cursos y talleres sean los que registren una reducción mayor en el precio básico.

Respecto a las devoluciones en efectivo, se propone que sean aplicables a todos los productos de capacitación presencial (conferencias, cursos y talleres), solo en modalidad abierta. Este instrumento promocional representará una devolución en efectivo de una fracción del precio básico por participante, una vez que el comprador ha tomado la capacitación y bajo ciertas condiciones; es decir, se establecerá un porcentaje del precio básico del producto, que tendrá que ser devuelto en efectivo al comprador que cumpla con ciertos requisitos predefinidos por la empresa. Se propone que dicho porcentaje de devolución, sea fijado por la empresa, garantizando la recuperación de al menos los costos del producto (producción, comercialización y venta); es decir, el porcentaje de devolución deberá representar a lo máximo, la utilidad por participante de la capacitación presencial que pretendía ganar la empresa. Así mismo, se propone que la devolución en efectivo, sea dada a un número limitado de compradores por evento de capacitación presencial (conferencia, curso o taller); para ello, se propone que por evento, al final se lleve a cabo un concurso para que dentro de los participantes en general, se obtengan los participantes ganadores, a quienes exclusivamente se les hará la devolución correspondiente; se propone que el concurso esté orientado a seleccionar a lo máximo el 10% de los participantes del evento (conferencia, curso o taller) como ganadores. Se propone que esta técnica de precio promocional se opere en periodos de tiempo de aproximadamente un mes, con 3 meses de inactividad.

Realizar esta definición de precios promocional, considerando los productos (conferencias, cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), dependiendo el caso, de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación presencial para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.

Responsable:	Analista 1
Fecha de Inicio:	19/Marzo/2007 (Gral.) 29/Octubre/2007 (Sector) 27/Octubre/2008 (Subsector)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la fijación de precios promocional de los productos de capacitación presencial.
Fecha de Terminación:	02/Abril/2007 (Gral.) 12/Noviembre/2007 (Sector) 10/Noviembre/2008 (Subsector)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los precios promocionales de los productos de capacitación presencial.

PLAN DE ACCIÓN E.2.4

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", derivados de la estrategia anterior, con base en una fijación de precios discriminatoria (cuando una empresa vende un producto a dos o más precios distintos que no reflejan una diferencia proporcional en los costos). Para ello, resulta necesario que la empresa ajuste sus precios básicos para dar cabida a diferencias de acuerdo con diversos factores, fundamentalmente diferencias entre clientes. Se propone que la empresa fije tan solo un tipo de precio discriminatorio para los productos de capacitación presencial, considerando el siguiente concepto: fijación de precios por segmento de clientes.

Al respecto, se propone que la adaptación de precios por segmento de clientes, sea aplicable a todos los productos de capacitación presencial (conferencias, cursos y talleres), solo en modalidad cerrada. Este precio por segmento de cliente representará una reducción del precio básico por participante, para la empresa contratante cuyas características y necesidades corresponden al perfil de determinado segmento; es decir, se establecerán distintos precios por el mismo producto de capacitación presencial en modalidad cerrada, considerando diferentes grupos específicos de empresas del mercado PyME que tienen diferentes intensidades de demanda (precios particulares acorde con las posibilidades de los segmentos de mercado específicos). Se propone que para cada producto de capacitación presencial en modalidad cerrada (conferencia, curso o taller), se adapte su precio básico a 3 precios discriminatorios, los cuales corresponderán a cada segmento de mercado por tamaño de empresa (micro empresa, pequeña empresa y mediana empresa). Para ello, inicialmente se requiere definir formalmente el perfil de cada segmento de mercado (número de trabajadores y/o ventas anuales). Por otra parte, dadas las características de los productos, se propone que los precios por segmento de clientes de la línea de capacitación presencial, en modalidad cerrada, se ubiquen de la siguiente manera: para el segmento de micro empresas se propone que los precios discriminatorios estén en un rango de 0 a 2.5 por ciento menos que los precios básicos; para el segmento de pequeñas empresas se propone mantener los precios básicos definidos; para el segmento de medianas



empresas se propone que los precios discriminatorios estén en un rango de 2.5 a 5 por ciento más que los precios básicos. Así mismo, se propone que dentro de este rango, las conferencias sean las que registren un menor ajuste al precio básico, y que los cursos y talleres sean los que registren un mayor ajuste al precio básico.

Realizar esta definición de precios discriminatoria, considerando los productos (conferencias, cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y una modalidad de impartición (modalidad cerrada), dependiendo el caso, de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación presencial para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007 (Gral.) 29/Octubre/2007 (Sector) 27/Octubre/2008 (Subsector)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la fijación de precios discriminatoria de los productos de capacitación presencial.
Fecha de Terminación: 02/Abril/2007 (Gral.) 12/Noviembre/2007 (Sector) 10/Noviembre/2008 (Subsector)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los precios discriminatorios de los productos de capacitación presencial.

PLAN DE ACCIÓN E.2.5

Definir y documentar los términos y condiciones de la estructura de precios establecida para los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; considerando los 4 tipos de adaptación de precios definidos (fijación de precios geográfica, descuentos de precios, fijación de precios promocional y fijación de precios discriminatoria).

Respecto a la adaptación de precios geográfica, se propone que los precios fijados sean aplicables solo si la capacitación presencial (conferencia, curso o taller), en modalidad abierta o cerrada, es organizada, promovida e impartida en determinado lugar que esté ubicado dentro de la región geográfica que considera el respectivo precio; así mismo, se propone que a partir de esta fijación de precios geográfica, se apliquen los descuentos de precios, precios promocionales y precios discriminatorios. En cuanto a los descuentos de precios, se propone que los descuentos que otorgue la empresa no sean acumulativos en ningún caso; es decir, solo se aplique un descuento específico en la contratación de la capacitación presencial, en el entendido del descuento al que tenga derecho el contratante por su condición y mejor beneficio le represente. Se propone que los precios promocionales, sean excluyentes entre sí y respecto a los descuentos; es decir, solo se aplique el precio promocional en determinado momento, en la contratación de la capacitación presencial, nulificando automáticamente la posibilidad de aplicar algún tipo de descuento. Respecto a la adaptación de precios discriminatoria, se propone que los precios fijados sean aplicables solo si el comprador de capacitación presencial cumple con los perfiles establecidos; así mismo, se propone que a partir de esta fijación de precios discriminatorios, sea posible aplicar descuentos de precios, en el entendido de que solo tendrá derecho al descuento que mejor beneficio le represente, ya que como se mencionó anteriormente éstos no deben ser acumulables.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007 (Gral.) 29/Octubre/2007 (Sector) 27/Octubre/2008 (Subsector)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 02/Abril/2007 (Gral.) 12/Noviembre/2007 (Sector) 10/Noviembre/2008 (Subsector)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los términos y condiciones de la estructura de precios establecida para los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs".

Como referencia, se proponen los siguientes ingresos promedio esperados de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" por tipo de producto, dadas la política y estructura de precios propuestas y con base en la experiencia acumulada de la empresa en estudio:

- *Ingreso Promedio de Conferencia Presencial en Modalidad Abierta: \$180.51 por participante*
- *Ingreso Promedio de Conferencia Presencial en Modalidad Cerrada: \$115.00 por participante*
- *Ingreso Promedio de Curso o Taller Presencial en Modalidad Abierta: \$2,485.00 por participante*
- *Ingreso Promedio de Curso o Taller Presencial en Modalidad Cerrada: \$1,550.00 por participante*

PLAN DE ACCIÓN E.2.6

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá la estructura de precios (estrategias de adaptación de precios) de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar la comercialización y venta de los productos que contempla esta línea. Este documento contendrá la adaptación de precios geográfica, los descuentos de precios, la adaptación de precios promocional, la adaptación de precios discriminatoria, y los términos y condiciones de la estructura de precios establecida. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana para cada línea secundaria de productos de capacitación presencial.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 26/Marzo/2007 (Gral.) 05/Noviembre/2007 (Sector) 03/Noviembre/2008 (Subsector)
Acción Inmediata: Reunir los documentos derivados de los planes de acción anteriores.
Fecha de Terminación: 02/Abril/2007 (Gral.) 12/Noviembre/2007 (Sector) 10/Noviembre/2008 (Subsector)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la estructura de precios de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs".



ESTRATEGIA E.3

Definir y documentar la política de pagos de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; considerando las 3 líneas secundarias de productos que la conforman ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico") y 4 conceptos fundamentales (formas de pago, periodos de pago, política de cancelación y condiciones de crédito); esto en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 08/Enero/2007
Fecha de Terminación: 22/Enero/2007

PLAN DE ACCIÓN E.3.1

Definir, documentar e implantar las formas de pago de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que establecer las opciones que tienen los compradores de los productos de capacitación presencial, para poder pagar el respectivo precio; es decir, la empresa requiere definir los medios o canales suficientes que utilizará para realizar fácilmente transacciones con los compradores. Para las formas de pago de los productos de capacitación presencial (conferencias, cursos o talleres), tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada, se propone mantener las opciones con las que ha trabajado la Unidad de Negocios Capacitación: depósito bancario, transferencia electrónica, cheque, efectivo, tarjeta de crédito o débito.

En cuanto a la forma de pago vía depósito bancario, los compradores pueden pagar la capacitación presencial en un banco, depositando la cantidad correspondiente en una cuenta a nombre de la empresa; al respecto, se propone contar con el mayor número de opciones bancarias, y que sean cuentas bancarias destinadas exclusivamente al manejo de recursos de la Unidad de Negocio Capacitación. Así mismo, se propone definir el proceso que debe seguir el comprador que utiliza el depósito como forma de pago; es decir, una vez realizado el pago, el comprador debe tener claro que como requisito indispensable para llevar a cabo la capacitación, resulta necesario que envíe una copia del comprobante de pago o los datos del mismo, teniendo 2 alternativas para llevarlo a cabo (envío vía fax o envío vía correo electrónico); en consecuencia, la empresa debe tener definido un número de fax específico para la recepción de dicho documento y una cuenta de correo electrónico exclusiva para recibir comprobantes de pago.

Respecto a la forma de pago vía transferencia bancaria electrónica, los compradores pueden pagar la capacitación presencial transfiriendo electrónicamente la cantidad correspondiente a una cuenta CLABE de la empresa; al respecto, se propone utilizar las mismas cuentas bancarias definidas para recibir pagos vía depósito bancario, con su respectiva CLABE de 18 dígitos (cuentas bancarias destinadas exclusivamente al manejo de recursos de la Unidad de Negocio Capacitación). Así mismo, se propone definir el proceso que debe seguir el comprador que utiliza la transferencia electrónica como forma de pago; es decir, una vez llevado a cabo el pago, el comprador debe tener claro que como requisito indispensable para llevar a cabo la capacitación, resulta necesario que envíe copia de la transferencia bancaria electrónica o los datos de la misma, esto vía correo electrónico; en consecuencia, la empresa debe utilizar la misma cuenta de correo electrónico que fue definida exclusivamente para recibir comprobantes de pago.

Lo que se refiere a la forma de pago vía cheque, los compradores pueden pagar la capacitación presencial emitiendo un cheque con la cantidad correspondiente a nombre de la empresa o el representante de la misma. Se propone que el pago con cheque se lleve a cabo preferentemente antes del evento, entregándolo en las instalaciones de la empresa o a través del personal de la empresa que vaya a recogerlo a las instalaciones del comprador, esto con la finalidad de verificar fondos y cobrarlo lo antes posible y llevar a cabo el depósito correspondiente en la cuenta de la empresa; a más tardar se sugiere recibir el cheque el día del evento, el cual será entregado personalmente por el comprador antes de iniciar la capacitación presencial.

En cuanto al pago en efectivo, los compradores pueden pagar la capacitación presencial entregando físicamente la cantidad correspondiente (dinero). Se propone que el pago en efectivo se lleve a cabo preferentemente antes del evento, entregando el dinero en las instalaciones de la empresa o a través del personal de la empresa que vaya a recogerlo a las instalaciones del comprador, esto con la finalidad de cobrarlo lo antes posible y llevar a cabo el depósito correspondiente en la cuenta de la empresa; a más tardar se sugiere recibir el pago en efectivo el día del evento, el cual será entregado personalmente por el comprador antes de iniciar la capacitación presencial.

Respecto a la forma de pago vía tarjeta de crédito o débito, los compradores pueden pagar la capacitación presencial a través del cargo de la cantidad correspondiente a su tarjeta de crédito o débito; al respecto, se propone contar con un servicio de cobro a tarjetas de crédito o débito que acepte la mayor parte de la gama de tarjetas que hay en el mercado. Así mismo, se propone que todos los cobros que se realicen vía tarjeta de crédito o débito, sean depositados en las cuentas bancarias que fueron destinadas para el manejo de recursos de la Unidad de Negocio Capacitación, con la finalidad de tener mayor control al respecto.

Se propone que el pago con tarjeta de crédito, pueda realizarse vía telefónica o bien pasando físicamente la tarjeta de crédito o débito (Terminal Punto de Venta) o bien pagando con la tarjeta de crédito o débito vía Internet. Respecto a pago con tarjeta de crédito o débito vía Internet, se sugiere utilizar el servicio ofrecido por "PayPal" (www.paypal.com), el cual es el servicio más confiable y que cuenta con los mejores atributos (características y beneficios) en el mercado; para ello, la empresa tiene que dar de alta una cuenta en este sistema, dar de alta en éste sus cuentas bancarias, e inmediatamente podrá operar y recibir pagos.

Cabe mencionar, que resulta necesario que la empresa, contrate el servicio de "banca net", para monitorear en tiempo real los movimientos realizados en cada una de las cuentas bancarias destinadas para el recibo de pagos de los productos de la Unidad de Negocios Capacitación.



Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 08/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 22/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Formas de pago de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" en operación.

PLAN DE ACCIÓN E.3.2

Definir y documentar los periodos de pago de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial". Para ello, la empresa tiene que establecer formalmente el periodo de tiempo que tienen los compradores para hacer el pago correspondiente de los productos de capacitación presencial; dependiendo fundamentalmente de la modalidad de impartición (abierta o cerrada) de la capacitación y la forma de pago requerida.

Respecto a los productos de capacitación presencial en modalidad abierta, ya sean conferencias, cursos o talleres, se propone que el comprador tenga la opción de liquidar la cantidad correspondiente de determinado producto, en una sola exhibición, teniendo como fecha límite hasta 2 días hábiles antes de la fecha del evento; esto si utiliza como formas de pago el depósito bancario, transferencia electrónica. Ahora bien, si requiere pagar con cheque o en efectivo, se propone que el comprador tenga la opción de liquidar la cantidad correspondiente de determinado producto, en una sola exhibición, teniendo como fecha límite hasta una hora antes del inicio del evento. Así mismo, si el comprador solicita pagar con tarjeta de crédito, se propone que tenga la opción de liquidar la cantidad correspondiente de determinado producto (ya sea en una sola exhibición o a meses sin intereses), teniendo como fecha límite hasta una hora antes del inicio del evento, en el caso de solicitar pasar físicamente la tarjeta en la Terminal Punto de Venta; en el caso de solicitar el pago con tarjeta vía telefónica o a través de Internet, se propone que pueda hacerlo teniendo como fecha límite hasta un día hábil antes de la fecha del evento. El periodo de pago más amplio para el comprador, estará definido por la fecha en la que la persona contrata la capacitación presencial en modalidad abierta y la fecha límite de pago, establecida de acuerdo con la forma de pago seleccionada. Cabe mencionar, que dependiendo de la estructura de precios, los periodos de pago variarán para hacer valer descuentos, precios promocionales, entre otros.

Respecto a los productos de capacitación presencial en modalidad cerrada, ya sean conferencias, cursos o talleres, se propone que la empresa contratante tenga la opción de liquidar el monto del producto en 2 pagos, un pago del 70 por ciento de anticipo a la firma del contrato para reservar las fechas, teniendo como fecha límite 2 días hábiles antes de la fecha del evento, y 30 por ciento restante al finalizar el evento (inmediatamente al término); esto utilizando cualquiera de las formas de pago establecidas (depósito bancario, transferencia electrónica, cheque, efectivo y tarjeta de crédito o débito). El periodo de pago más amplio para la empresa contratante, estará definido por la fecha en la que ésta contrata la capacitación presencial en modalidad cerrada y la fecha límite de pago de anticipo (primer pago). Cabe mencionar, que dependiendo de la estructura de precios, los periodos de pago variarán para hacer valer descuentos, precios promocionales, entre otros.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 08/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 22/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los periodos de pago de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs".

PLAN DE ACCIÓN E.3.3

Definir y documentar la política de cancelación de la compra de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial". Para ello, la empresa tiene que establecer formalmente la normatividad respecto a la anulación de compra de los productos de capacitación presencial previo a su impartición; dependiendo fundamentalmente de la modalidad de impartición (abierta o cerrada) y si ya fue o no realizado el pago correspondiente al momento de la cancelación.

Respecto a los productos de capacitación presencial en modalidad abierta, ya sean conferencias, cursos o talleres, se propone que a la contratación, la persona demandante de capacitación deba entregar personalmente, o enviar vía fax o vía correo electrónico, un formato convenio (entregado al participante previamente por la empresa) llenado y firmado para formalizar su inscripción y que a su vez constate la aceptación de la política de ausencia o cancelación de la participación en el evento. En este contexto, se propone que en caso de que el comprador ya haya realizado el pago del producto y cancele su participación al menos 8 días hábiles antes del evento, se le devuelva el 100 por ciento del monto pagado (no existe cargo de penalización); de lo contrario, con la cancelación extemporánea o ausencia a la capacitación, se propone hacer un cargo del 65 por ciento sobre el monto pagado, por lo que se le devolverá tan solo el 35 por ciento de la cantidad pagada por la capacitación presencial y se le otorgará una carta de crédito equivalente al monto de la penalización válida para otro evento. Si el participante no ha realizado pago alguno al momento de la cancelación extemporánea o por ausencia en el evento sin haber pagado, dado que existe un formato convenio firmado al momento de su inscripción, se verá obligado legalmente a pagar el monto de penalización (65 por ciento sobre la cantidad acordada a pagar por el producto de capacitación presencial).

Respecto a los productos de capacitación presencial en modalidad cerrada, ya sean conferencias, cursos o talleres, se propone que a la contratación, la empresa demandante de la capacitación deba firmar un convenio formalizando el compromiso de desarrollo del evento, y que en caso de modificar (reprogramar) las fechas o cancelar la capacitación presencial, se haga un cargo que se especifique en el convenio. En este sentido, se propone que no exista cargo alguno (no se percibe ningún importe) por modificación de fechas o cancelación, si la empresa contratante da aviso a la empresa oferente



al menos 8 días hábiles antes del evento; caso contrario, se hará un cargo del 25 por ciento sobre el anticipo del producto contratado de capacitación presencial en modalidad cerrada, y se otorgará una carta de crédito equivalente al monto de la penalización válida para otro evento. Es decir, en caso de que la empresa contratante haya realizado el pago del anticipo antes de avisar respecto a la modificación de fecha o cancelación, la empresa oferente le devolverá el 100 por ciento de dicho pago, si el aviso fue al menos 8 días hábiles antes de la fecha del evento; o bien, se le devolverá tan solo el 75 por ciento del anticipo (reteniendo el 25 por ciento restante) si el aviso fue después de la fecha límite, entregándole a su vez la carta de crédito para otro evento equivalente al monto de la penalización. Ahora bien, si la empresa contratante no realizó pago alguno antes del aviso de la modificación de fecha o cancelación, se verá obligado legalmente, dada la firma del convenio, a pagar el monto de la penalización (25 por ciento del anticipo del producto de capacitación contratado), esto si el aviso fue realizado después de la fecha límite señalada.

Otra alternativa de política de cancelación, aplicable a capacitación tanto en modalidad abierta como cerrada, es: a la firma del documento oficial de reservación del evento, el participante o empresa contratante se compromete a deber y pagar incondicionalmente a la empresa oferente el importe consignado por el servicio de capacitación; en caso de incumplimiento causara un interés mensual de acuerdo a la tasa líder del mercado, conforme al artículo 362 del código de comercio vigente del Distrito Federal.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 08/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 22/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la política de cancelación de la compra de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial".

PLAN DE ACCIÓN E.3.4

Definir y documentar las condiciones de crédito para los productos de la "Línea de Capacitación Presencial". Para ello, la empresa tiene que determinar las condiciones de financiamiento que tiene posibilidad de ofrecer a los compradores de los productos de capacitación presencial.

Se propone ofrecer a los compradores de capacitación presencial, tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada, la posibilidad de liquidar el producto mediante pagos parciales en un periodo de tiempo determinado (pagos posteriores a la fecha del evento), solo si llevan a cabo el pago con alguna tarjeta de crédito validada por la empresa oferente bajo sus propias condiciones (Terminal Punto de Venta); de alguna otra forma, dadas las condiciones del mercado de la capacitación, se propone no ofrecer crédito.

Como se expuso en el plan de acción de adaptación de precios, de la estrategia anterior, para los compradores que deciden pagar vía tarjeta de crédito, se propone ofrecer la posibilidad de liquidar la capacitación mediante 6 pagos parciales de manera mensual, sin intereses. Es decir, bajo este concepto, los participantes recibirán crédito a 6 meses, sin tener que pagar ningún interés; ya que la empresa oferente implícitamente estará absorbiendo ese costo financiero, pues la institución bancaria cobra a la empresa cierto porcentaje por transacción, a meses sin intereses, con la Terminal Punto de Venta. Otra opción es que si el participante opta por esta opción de pago a meses sin intereses, se le impacte en el precio de venta cierto porcentaje, para que indirectamente el absorba el costo financiero.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 15/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 22/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define las condiciones de crédito para los productos de la "Línea de Capacitación Presencial".

PLAN DE ACCIÓN E.3.5

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá la política de pagos para los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar la comercialización y venta de los productos que contempla esta línea. Este documento contendrá las formas de pago, los periodos de pago, la política de cancelación y las condiciones de crédito de la línea de productos. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 15/Enero/2007
Acción Inmediata: Reunir los documentos derivados de los planes de acción anteriores.
Fecha de Terminación: 22/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la política de pagos de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial".



OBJETIVO F

Contar con una política de precios, una estructura de precios y una política de pagos, formalmente establecidas y que se adapten a las características y necesidades del mercado atendido, para los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" que ofrece la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; considerando las 5 líneas secundarias de productos de capacitación autodidacta ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs", y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"); esto a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses y 3 semanas, para cada línea secundaria de productos.

Responsable:	Director		
Fecha de Inicio:	19/Febrero/2007 (IA) 04/Agosto/2008 (MAI)	19/Marzo/2007 (P) 18/Agosto/2008 (SA)	24/Septiembre/2007 (CAI)
Fecha de Terminación:	14/Mayo/2007 (IA) 27/Octubre/2008 (MAI)	11/Junio/2007 (P) 10/Noviembre/2008 (SA)	17/Diciembre/2007 (CAI)

ESTRATEGIA F.1

Definir y documentar la política de precios de los productos la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; considerando las 5 líneas secundarias de productos que la conforman ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs", y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"); esto en un plazo no mayor a 2 meses y una semana para cada línea secundaria de productos.

Responsable:	Gerente 2		
Fecha de Inicio:	19/Febrero/2007 (IA) 04/Agosto/2008 (MAI)	19/Marzo/2007 (P) 18/Agosto/2008 (SA)	24/Septiembre/2007 (CAI)
Fecha de Terminación:	30/Abril/2007 (IA) 13/Octubre/2008 (MAI)	28/Mayo/2007 (P) 27/Octubre/2008 (SA)	03/Diciembre/2007 (CAI)

PLAN DE ACCIÓN F.1.1

Seleccionar el objetivo general de fijación de precios (orientación) para los productos que conforman la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; esto con la finalidad de manejar el precio de manera formal como herramienta estratégica.

Para ello, la empresa tiene que decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado respecto a la línea de productos de capacitación autodidacta, para que con base en ello la empresa fije sus precios; cabe mencionar que cuanto más claros sean los fines de la empresa respecto a la línea de productos de capacitación autodidacta para micro, pequeñas y medianas empresas, más fácil será fijar sus respectivos precios.

Para los productos de 2 de las líneas secundarias de capacitación autodidacta ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs" y "Línea de Publicaciones para PyMEs"), se propone establecer una orientación que permita definir la política de precios maximizando la participación en el mercado (precios moderados y bajos); ésta es una orientación que permite estimular la demanda, aumentar las ventas de la empresa y en consecuencia aumentar la participación de mercado (alta participación de mercado), tratando de obtener mayores beneficios económicos (utilidades); esto debido al papel estratégico que juegan estas 2 líneas de productos de capacitación autodidacta para la Unidad de Negocios Capacitación. Lo que se pretende con esta orientación es generar un mayor volumen de ventas de los productos de información de apoyo y publicaciones, para provocar costos unitarios más bajos y mayores utilidades a mediano y largo plazo, dando ventaja ante la competencia real y potencial de este tipo de capacitación; lo que se pretende es una orientación de penetración del mercado en la fijación de precios (objetivo de mayores ventas – participación de mercado). Considerar que las prioridades de la empresa respecto a los precios de estas líneas de productos, será en primer lugar la recuperación de costos, convocar el mayor número de compradores de información de apoyo y publicaciones, y generar así mayores ventas y utilidades.

Para los productos de las 3 restantes líneas secundarias de capacitación autodidacta ("Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs" y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"), se propone establecer una orientación que permita definir la política de precios maximizando las utilidades actuales (precio con base en demanda y los costos asociados a precios alternativos, para escoger el precio que le produzca utilidades, flujo de efectivo o tasa de rendimiento sobre la inversión más altas en el momento); esto debido al papel estratégico que juegan estas 3 líneas de productos de capacitación autodidacta para la Unidad de Negocios Capacitación. Es decir, se propone que la fijación de precios tanto de cursos autodidácticos interactivos, como del material audio informativo y del software de apoyo, se lleve a cabo con la finalidad de alcanzar un mayor rendimiento sobre la inversión o sobre las ventas netas. En otras palabras, se propone que la fijación de precios de los productos de estas 3 líneas secundarias de capacitación autodidacta, se establezca bajo un objetivo orientado a las utilidades más que a la supervivencia; es decir, haciendo hincapié en el desempeño financiero en ese momento, sacrificando el rendimiento a largo plazo haciendo menor caso a los efectos de otras variables de la mezcla de marketing y las reacciones de los competidores (objetivo de mayores utilidades actuales).

Considerar que las prioridades de la empresa respecto a los precios de estas líneas de productos, será en primer lugar la recuperación de costos, convocar un número considerable de compradores de cursos interactivos, material audio informativo y software de apoyo, y generar así ventas aceptables con el mayor margen de utilidad posible.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana, para cada línea secundaria de productos de capacitación autodidacta.



Responsable:	Analista 1		
Fecha de Inicio:	19/Febrero/2007 (IA)	19/Marzo/2007 (P)	24/Septiembre/2007 (CAI)
	04/Agosto/2008 (MAI)	18/Agosto/2008 (SA)	
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.		
Fecha de Terminación:	26/Febrero/2007 (IA)	26/Marzo/2007 (P)	01/Octubre/2007 (CAI)
	11/Agosto/2008 (MAI)	25/Agosto/2008 (SA)	
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el objetivo general para la fijación de precios de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs".		

PLAN DE ACCIÓN F.1.2

Seleccionar la estrategia de precio-calidad a seguir para los productos que conforman la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; esto implica, tomar decisiones respecto a donde quiere la empresa posicionar los productos de capacitación autodidacta para micro, pequeñas y medianas empresas, con base en su calidad y precio. Para ello, la empresa tiene que determinar el nivel de calidad que manejará en sus productos de capacitación autodidacta y el nivel de precio que espera establecer.

Lo que respecta al nivel de calidad de los productos de 2 de las líneas secundarias de capacitación autodidacta ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs" y "Línea de Publicaciones para PyMEs"), se propone que la empresa maneje un nivel de calidad alta (superior a la calidad promedio en el mercado). Con base en ello, la estrategia de precio-calidad que se propone manejar para los productos de estas 2 líneas secundarias de capacitación autodidacta, es la estrategia de valor alto; es decir, establecer un precio mediano (precio promedio en el mercado), para productos de calidad alta (superior a la calidad promedio en el mercado). Esta estrategia de valor alto, es una forma de atacar a las empresas que manejan una estrategia de valor superior (ofrecen productos de alta calidad a un precio alto); es decir, se ofrecerá la misma calidad que esas empresas pero a menor precio, ofreciendo así un ahorro al comprador. Cabe mencionar que con el manejo de esta estrategia solo tendría la presión de competidores que manejan una estrategia de supervalor (ofrecen productos de alta calidad a un precio bajo); que manejan el mismo nivel de calidad de productos de capacitación autodidacta (información de apoyo y publicaciones) que la empresa, pero a un precio más bajo.

En cuanto al nivel de calidad de los productos de las 3 restantes líneas secundarias de capacitación autodidacta ("Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs" y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"), se propone que la empresa maneje un nivel de calidad media (calidad promedio en el mercado). Con base en ello, la estrategia de precio-calidad que se propone manejar para los productos de estas 3 líneas secundarias de capacitación autodidacta, es la estrategia de valor medio; es decir, establecer un precio mediano (precio promedio en el mercado), para productos de calidad media (calidad promedio en el mercado). Esta estrategia de valor medio, es una forma de atacar a las empresas que manejan una estrategia de sobrecobro (ofrecen productos de mediana calidad a un precio alto); es decir, se ofrecerá la misma calidad de producto de capacitación autodidacta (cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo) que esas empresas, pero a menor precio, ofreciendo así un ahorro al comprador. Cabe mencionar que con el manejo de esta estrategia solo tendría la presión de competidores que manejan una estrategia de buen valor (ofrecen productos de calidad media a un precio bajo); que manejan el mismo nivel de calidad de productos de capacitación autodidacta (cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo) que la empresa, pero a un precio más bajo.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana, para cada línea secundaria de productos de capacitación autodidacta.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	26/Febrero/2007 (IA)	26/Marzo/2007 (P)	01/Octubre/2007 (CAI)
	11/Agosto/2008 (MAI)	25/Agosto/2008 (SA)	
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.		
Fecha de Terminación:	05/Marzo/2007 (IA)	02/Abril/2007 (P)	08/Octubre/2007 (CAI)
	18/Agosto/2008 (MAI)	01/Septiembre/2008 (SA)	
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define la estrategia de precio-calidad a seguir para los productos que conforman la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"		

PLAN DE ACCIÓN F.1.3

Determinar la demanda que tendrán los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", con base en distintas alternativas de precios, ya que cada precio genera un nivel de demanda distinto (relación precio – demanda) y por lo tanto tiene un impacto diferente sobre los objetivos de marketing de la empresa; esto con la finalidad de establecer un límite superior para el precio que la empresa puede cobrar por sus productos de la línea de capacitación autodidacta para PyMEs. Para ello, se requiere estimar la curva de demanda (relación entre las diferentes alternativas de precio y la demanda resultante); estimar las cantidades que probablemente se venderán con cada posible precio, o bien, la cantidad de compra probable del mercado a diferentes precios considerando reacciones de los individuos (sensibilidad de precio). Así mismo, revisar que tanto responde la demanda de productos de capacitación autodidacta a un cambio de precio (elasticidad de precios de la demanda). Es importante mencionar que al medir la relación precio-demanda, se requiere controlar diversos factores que influyen en la demanda, como la respuesta de los competidores, la mezcla de marketing, entre otros; estos factores deben de controlarse a fin de aislar el efecto del cambio de precio en sí.

Para medir la curva de demanda, de los productos de capacitación autodidacta de nuevo desarrollo, se propone inicialmente utilizar un método que consiste en preguntar a los compradores cuántos productos de capacitación autodidacta estarían dispuestos a comprar a diferentes precios. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas, y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucha habilidad; por lo que también se sugiere recurrir a asesoría por parte de un experto. Se propone llevar a cabo las estimaciones correspondientes y el análisis estadístico, empleando muestras de los distintos segmentos de mercado PyME, o bien, empleando como objeto de estudio a los clientes actuales de capacitación que tiene la empresa.



Como dato adicional, a lo largo del tiempo, se puede utilizar como método de estimación, la realización de experimentos de precios; variando sistemáticamente los precios de los productos de capacitación autodidacta en territorios similares y ver su efecto sobre las ventas. Cabe mencionar que este es un método alternativo, a utilizar con el desarrollo de la empresa. Por lo cual en primera instancia no se sugiere, dado el tiempo requerido para obtener información estadística contundente.

Realizar estas actividades para cada tipo de producto de capacitación autodidacta, y su respectivo nivel de calidad, de las 5 líneas secundarias de productos ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs", y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word", y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación autodidacta.

Responsable:	Analista 1		
Fecha de Inicio:	05/Marzo/2007 (IA) 18/Agosto/2008 (MAI)	02/Abril/2007 (P) 01/Septiembre/2008 (SA)	08/Octubre/2007 (CAI)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la estimación de la demanda a realizar.		
Fecha de Terminación:	26/Marzo/2007 (IA) 08/Septiembre/2008 (MAI)	23/Abril/2007 (P) 22/Septiembre/2008 (SA)	29/Octubre/2007 (CAI)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define la demanda que tendrán los productos de capacitación autodidacta.		

PLAN DE ACCIÓN F.1.4

Estimar los costos de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; esto con la finalidad de establecer un límite inferior para el precio que la empresa puede cobrar por sus productos de capacitación autodidacta para PyMEs. Cabe mencionar que un precio debe cubrir costo de producir, comercializar (distribuir) y vender el producto e incluir un rendimiento justo por el esfuerzo y riesgo; por ello, resulta necesaria la estimación de esos costos, la empresa requiere cobrar un precio que al menos cubra los costos de producción totales de los productos de capacitación autodidacta. Par fijar precios de forma inteligente, la empresa debe estimar, para la línea de capacitación autodidacta, cómo varían sus costos totales, suma de los costos fijos (no varían con la producción ni con los ingresos por ventas, son costos generales) y variables (varían en relación directa con el nivel de producción), así como su costo promedio (costo por unidad), con diferentes niveles de producción y de experiencia acumulada en la producción (producción acumulada – curva de experiencia o curva de aprendizaje). Así mismo, se requiere estimar como varían los costos de la capacitación autodidacta para ofertas de marketing diferenciadas (adaptación de ofertas y condiciones a diferentes compradores); en este contexto, para identificar los costos reales en que se incurre al servir a diferentes clientes, y de esta manera estimar la rentabilidad real, se requiere usar contabilidad de costos basada en actividades (ABC), en lugar de contabilidad de costos estándar; tanto los costos variables como los fijos se deben relacionar con cada tipo de cliente. Por otra parte se requiere establecer los costos objetivos de la capacitación autodidacta (precio en mercado, menos utilidad esperada) para ajustar esfuerzos con base en el costo deseado; en este sentido, la empresa requiere establecer una orientación respecto a la reducción de costos, para llegar a costos óptimos que permitan impactarle un margen de utilidad deseado y fijar precios competitivos y rentables; con base en el costo objetivo que es preciso alcanzar, se examina cada elemento de costo (diseño, producción, ventas, entre otros) y se desglosa en otros componentes, con la finalidad identificar nuevas formas de hacer las cosas en materia de capacitación autodidacta, eliminando funciones y reduciendo los respectivos costos (el objetivo es hacer que las proyecciones de costos finales queden dentro del intervalo del costo objetivo).

Se propone llevar a cabo las estimaciones correspondientes con base en la experiencia que tiene la empresa en desarrollar materiales para capacitación (estadísticas de costos - históricos), o bien, de acuerdo con supuestos apegados a lo que está ocurriendo en el mercado de la capacitación autodidacta.

Realizar estas actividades para cada tipo de productos de capacitación autodidacta, y su respectivo nivel de calidad, de las 5 líneas secundarias de productos ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs", y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación autodidacta.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	05/Marzo/2007 (IA) 18/Agosto/2008 (MAI)	02/Abril/2007 (P) 01/Septiembre/2008 (SA)	08/Octubre/2007 (CAI)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la estimación de costos a realizar.		
Fecha de Terminación:	26/Marzo/2007 (IA) 08/Septiembre/2008 (MAI)	23/Abril/2007 (P) 22/Septiembre/2008 (SA)	29/Octubre/2007 (CAI)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los costos que tendrán los productos de capacitación autodidacta.		

PLAN DE ACCIÓN F.1.5

Llevar a cabo un análisis detallado de costos, precios y ofertas de los competidores de capacitación autodidacta; esto con la finalidad de tener una orientación para el precio que la empresa puede cobrar por sus productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Dentro de la gama de posibles precios determinada por la demanda del mercado y los costos de la empresa, la empresa debe tomar en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de los competidores que ofrecen productos de capacitación autodidacta similares a los que ofrece la Unidad de Negocios Capacitación, para definir de manera más efectiva del precio de los productos. En este sentido, se podrán tomar decisiones en la fijación del precio; ya que si la oferta de capacitación autodidacta de la empresa es similar a la de un competidor importante, la empresa tendrá que poner un precio cercano al del competidor o perder ventas; o bien, si la oferta de capacitación autodidacta de la empresa es inferior, la



empresa no podrá cobrar más que el competidor; en contraste, si la oferta es superior, podrá cobrar más que el competidor. Requiere monitorear los costos, precios y ofertas de capacitación autodidacta que prevalecen en el mercado, a fin de presentar un precio de su oferta que sea competitivo.

Se propone llevar a cabo la investigación de la competencia, analizando inicialmente a las mismas empresas competidoras consideradas en el estudio del entorno que fue realizado en el presente trabajo, y con base en la experiencia que tiene la empresa en la industria de la capacitación.

Realizar este análisis, considerando los tipos de productos de capacitación autodidacta, y su respectivo nivel de calidad, de las 5 líneas secundarias de productos ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs", y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación autodidacta.

Responsable:	Analista 3		
Fecha de Inicio:	05/Marzo/2007 (IA)	02/Abril/2007 (P)	08/Octubre/2007 (CAI)
	18/Agosto/2008 (MAI)	01/Septiembre/2008 (SA)	
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de precios y ofertas de los competidores de capacitación autodidacta.		
Fecha de Terminación:	26/Marzo/2007 (IA)	23/Abril/2007 (P)	29/Octubre/2007 (CAI)
	08/Septiembre/2008 (MAI)	22/Septiembre/2008 (SA)	
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los precios y ofertas de los competidores de capacitación autodidacta.		

PLAN DE ACCIÓN F.1.6

Seleccionar el método de fijación de precios para los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Una vez conocida la estructura de demanda de los clientes de capacitación autodidacta (precio límite superior), la función de costo (precio límite inferior) y los precios de los competidores de capacitación autodidacta (orientación), la empresa deberá escoger los precios para sus productos; para lo cual se requiere seleccionar inicialmente el método que será empleado para la fijación de éstos. Dadas las características de los productos de la línea de capacitación autodidacta, se propone utilizar 3 métodos de fijación de precios (fijación de precios por sobreprecio, fijación de precios por valor percibido, fijación de precios por tasa vigente); esto con la finalidad de obtener 3 alternativas de precios que orientarán posteriormente la selección del precio final.

Se propone que inicialmente se aplique el método de fijación de precios por sobreprecio; es decir, la empresa tiene que determinar un sobreprecio estándar para sumarlo al costo del producto de capacitación autodidacta, de donde saldrán las utilidades (obtener utilidades inmediatas por producto vendido). Este método se propone debido a que resulta más fácil y más preciso determinar costos que la demanda; al vincular el precio al costo, es posible simplificar la tarea de poner precio, estableciendo un rendimiento justo por la inversión. Para ello, por cada producto de capacitación autodidacta, se requiere establecer el costo unitario, el cual se define con la suma del costo variable por unidad y el costo fijo por unidad (costo fijo entre ventas unitarias esperadas, en un plazo determinado); así mismo, requiere establecer el rendimiento sobre ventas deseado (porcentaje sobre ventas); para obtener el sobreprecio (precio de venta por unidad), el cual se define con el costo unitario dividido entre el resultado de el complemento del rendimiento sobre ventas deseado (uno menos el rendimiento sobre ventas deseado); de esta manera se puede conocer la utilidad por unidad, la cual se define con el sobreprecio (precio de venta) menos el costo unitario. Con base en las características de los productos de capacitación autodidacta (productos de especialidad, que no se venden en grandes cantidades, etc.), el mercado atendido (PyMEs) y de acuerdo con los objetivos de la fijación de precios de las líneas secundarias de capacitación autodidacta y las estrategias de precio-calidad; se propone considerar un sobreprecio mediano tanto para los productos de calidad mediana (cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), como para los productos de calidad alta (información de apoyo y publicaciones). Al establecer sobreprecios medianos para productos de información de apoyo y publicaciones, da posibilidades a la empresa de acrecentar su participación de mercado rápidamente, lo que a su vez permite reducir sus costos de forma sustancial; al establecer sobreprecios medianos para los cursos interactivos, material audio informativo y software, da posibilidades a la empresa de acrecentar sus utilidades considerablemente.

Cabe mencionar, que para la fijación del sobreprecio estándar (rendimiento sobre ventas deseado), se propone también considerar los atributos (características y beneficios) de cada producto de capacitación autodidacta, el nivel funcional al que da solución el producto (gerencial u operativo), y el segmento de mercado atendido (PyMEs en General, PyMEs por Sector Económico, PyMEs por Subsector Económico); al respecto se propone que la empresa fije el rendimiento sobre ventas de los productos, considerando que el precio resultante sea más alto en los productos con mayores atributos, en los productos que atienden niveles funcionales gerenciales y en los productos de mayor especialización (ya sean para PyMEs en general, para PyMEs por Sector Económico o para PyMEs por Subsector Económico). Así mismo, la empresa debe considerar que el precio definido estará sujeto a adaptaciones derivadas de descuentos, promociones, entre otros; por ello el rendimiento sobre ventas deseado en la fijación del sobreprecio estándar, debe ser razonadamente más amplio para cubrir estos posibles decrementos que pueda sufrir.

Con la finalidad de llegar a un precio más efectivo de los productos de capacitación autodidacta, a través del método de sobreprecio, se propone llevar a cabo un análisis del punto de equilibrio considerando distintos precios (derivados del impacto de un sobreprecio estándar), con el nivel de operación esperado (nivel de ventas), o bien, considerando distintos precios, con distintos niveles de ventas. La empresa necesita considerar diferentes precios y estimar sus probables impactos sobre el volumen de ventas y las utilidades; además, le conviene buscar formas de reducir sus costos fijos o variables, porque los costos más bajos reducirían su punto de equilibrio en volúmenes requeridos.

Posteriormente, se propone que se aplique el método de fijación de precios por valor percibido; es decir, la empresa tiene que determinar un precio basado en el valor percibido por el cliente de los productos de capacitación autodidacta. En este método la empresa debe considerar que las percepciones del cliente en cuanto a valor, no el costo del que vende, son la clave para la fijación de precios; es decir, en este método la empresa no debe utilizar el costo para fijar el precio, solo para estimar si hay suficiente posibilidad de generar utilidades. Para la fijación de precios por valor percibido, la empresa debe considerar otros



elementos de la mezcla de marketing en la evaluación, como publicidad y fuerza de ventas, ya que estos acrecentan el valor percibido en la mente de los compradores. Para ello, la empresa tiene que determinar con exactitud la forma en que el mercado percibe el valor de la oferta de capacitación autodidacta; ya que si la empresa tiene una idea inflada del valor de su oferta puede establecer un precio excesivo a sus productos, o bien, si la empresa subestima el valor, ésta cobrará menos de lo que podría cobrar por sus productos. Por lo anterior, es que la empresa requiere llevar a cabo investigaciones de mercado para establecer la percepción del valor por parte del mercado y usarla como guía para fijar precios eficaces de su línea de capacitación autodidacta. Se propone estudiar la percepción de los clientes actuales de capacitación de la empresa, respecto a los productos de capacitación autodidacta, como base de la investigación.

En última instancia, se propone utilizar el método de fijación de precios por tasa vigente; es decir, la empresa tiene que basar los precios de la línea de capacitación autodidacta principalmente en los precios de los competidores. Para ello, la empresa tiene 3 opciones: cobrar lo mismo, más o menos que sus principales competidores. Se propone la utilización de este método, ya que representa una buena solución debido a que la respuesta competitiva es incierta; de alguna manera fijar el precio por tasa vigente, refleja de la sabiduría colectiva de la industria de la capacitación autodidacta en cuanto al precio que produce un rendimiento justo sin poner en peligro la armonía de la industria de la capacitación.

Realizar la aplicación de los métodos, para cada uno de los productos de capacitación autodidacta, y su respectivo nivel de calidad, de las 5 líneas secundarias de productos ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs", y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación autodidacta.

Responsable:	Analista 3		
Fecha de Inicio:	26/Marzo/2007 (IA)	23/Abril/2007 (P)	29/Octubre/2007 (CAI)
	08/Septiembre/2008 (MAI)	22/Septiembre/2008 (SA)	
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la estimación de precios a realizar.		
Fecha de Terminación:	09/Abril/2007 (IA)	07/Mayo/2007 (P)	12/Noviembre/2007 (CAI)
	22/Septiembre/2008 (MAI)	06/Octubre/2008 (SA)	
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los precios preliminares de los productos de capacitación autodidacta.		

PLAN DE ACCIÓN F.1.7

Seleccionar el precio final par cada uno de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". La empresa debe considerar los precios resultantes de los métodos de fijación de precios utilizados en el plan de acción anterior; ya que éstos reducen el intervalo dentro del cual la empresa debe seleccionar su precio final para sus productos de capacitación autodidacta. Sin embargo, a fin de seleccionar el precio final de sus productos de capacitación autodidacta de manera más efectiva, se propone considerar otros factores como la fijación de precios psicológica, la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing y la orientación de la empresa.

Para ello, se propone inicialmente considerar las 3 alternativas de precios, derivados del plan de acción anterior, para consolidar un solo precio, utilizando la fijación de precios psicológica; es decir, ajustar estos precios considerando que muchos consumidores utilizan el precio como indicador de calidad (la fijación de precios de imagen resulta eficaz dado que son productos de especialidad). La empresa tiene que investigar las percepciones de calidad de lo productos de la línea de capacitación autodidacta a fin de orientar de mejor manera las alternativas de precios; ya que en términos generales, en el mercado se cree que los productos de precio más alto tienen alta calidad. Si el mercado dispone de información acerca de la verdadera calidad de un producto, el precio se vuelve un indicador menos importante de la calidad; sin embargo, dado que los productos de capacitación autodidacta son tangibles, el precio no actúa tajantemente como señal de calidad. Considerar que los compradores al examinar un producto de capacitación autodidacta, tienen en la mente un precio de referencia que se forma tomando nota de los precios actuales, los precios en el pasado, o el contexto de compra; por ello la empresa de alguna manera debe manipular los precios de referencia, para fijar sus precios definitivos.

Una vez determinado el precio con la fijación psicológica, se propone ajustarlo considerando la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing; ya que el precio final de los productos debe tomar en cuenta la calidad y la publicidad de la marca en relación con la competencia. La empresa debe ajustar sus precios de los productos de capacitación autodidacta considerando las relaciones entre precio relativo, calidad relativa y publicidad relativa. Dado que la empresa manejará una marca con calidad relativa media y una publicidad relativa media, debe considerar un precio final moderado; ya que al parecer, los compradores de capacitación autodidacta están dispuestos a pagar más por productos conocidos que por productos desconocidos, y en el caso de la empresa, no aplica la relación positiva entre precios altos y publicidad alta.

Finalmente se hará el último ajuste al precio de los productos de la línea de capacitación autodidacta, considerando las orientaciones en la fijación de precios que fue determinada en el primer plan de acción de esta estrategia. Para ello, la empresa requiere ajustar sus precios, a fin de que sean congruentes con la política de precio de la empresa (orientación); esto para garantizar que se ofrezcan productos de capacitación autodidacta con precios que sean razonables para los clientes y rentables para la empresa. Con ello, se podrán aprobar las decisiones de fijación de precios y se seleccionará el precio final de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs".

Realizar la fijación del precio final, para cada uno de los productos de capacitación autodidacta, y su respectivo nivel de calidad, de las 5 líneas secundarias de productos ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs", y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"). Presentar la lista de precios básicos finales de los productos de capacitación autodidacta, en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel".

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación autodidacta.



Responsable:	Analista 4		
Fecha de Inicio:	09/Abril/2007 (IA)	07/Mayo/2007 (P)	12/Noviembre/2007 (CAI)
	22/Septiembre/2008 (MAI)	06/Octubre/2008 (SA)	
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la selección de precios finales de los productos de capacitación autodidacta.		
Fecha de Terminación:	30/Abril/2007 (IA)	28/Mayo/2007 (P)	03/Diciembre/2007 (CAI)
	13/Octubre/2008 (MAI)	27/Octubre/2008 (SA)	
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los precios de lista de los productos de capacitación autodidacta.		

Como referencia, se proponen los siguientes precios de lista (promedio) de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", por categoría de producto:

- Precio Promedio de Artículos Especializados (versión impresa): \$22.40 por unidad
- Precio Promedio de Artículos Especializados (versión transferencia electrónica): \$22.40 por unidad
- Precio Promedio de Boletines Informativos (versión impresa): \$28.00 por unidad
- Precio Promedio de Boletines Informativos (versión transferencia electrónica): \$28.00 por unidad
- Precio Promedio de Casos de Negocio (versión impresa): \$28.00 por unidad
- Precio Promedio de Casos de Negocio (versión transferencia electrónica): \$28.00 por unidad
- Precio Promedio de Ejemplos y Ejercicios Resueltos (versión impresa): \$22.40 por unidad
- Precio Promedio de Ejemplos y Ejercicios Resueltos (versión transferencia electrónica): \$22.40 por unidad
- Precio Promedio de Material de Regencia Rápida (versión impresa): \$33.60 por unidad
- Precio Promedio de Material de Regencia Rápida (versión transferencia electrónica): \$33.60 por unidad
- *Precio Promedio de Información de Apoyo: \$26.88 por unidad*
- Precio Promedio de Apuntes de Cursos y Talleres (versión impresa): \$431.20 por unidad
- Precio Promedio de Apuntes de Cursos y Talleres (versión CD): \$375.20 por unidad
- Precio Promedio de Apuntes de Cursos y Talleres (versión transferencia electrónica): \$319.20 por unidad
- Precio Promedio de Libros (versión impresa): \$543.20 por unidad
- Precio Promedio de Libros (versión CD): \$431.20 por unidad
- Precio Promedio de Libros (versión transferencia electrónica): \$375.20 por unidad
- Precio Promedio de Guías Empresariales (versión impresa): \$487.20 por unidad
- Precio Promedio de Guías Empresariales (versión CD): \$375.20 por unidad
- Precio Promedio de Guías Empresariales (versión transferencia electrónica): \$319.20 por unidad
- *Precio Promedio de Publicación: \$406.31 por unidad*
- Precio Promedio de Curso Autodidáctico Interactivo (versión CD): \$644.00 por unidad
- Precio Promedio de Curso Autodidáctico Interactivo (versión transferencia electrónica): \$532.00 por unidad
- *Precio Promedio de Curso Autodidáctico Interactivo: \$588.00 por unidad*
- Precio Promedio de Material Audio Informativo (versión CD): \$224.00 por unidad
- Precio Promedio de Material Audio Informativo (versión casete): \$168.00 por unidad
- Precio Promedio de Material Audio Informativo (versión transferencia electrónica): \$145.60 por unidad
- *Precio Promedio de Material Audio Informativo: \$179.20 por unidad*
- Precio Promedio de Software de Apoyo (versión CD): \$2,072.00 por unidad
- Precio Promedio de Software de Apoyo (versión transferencia electrónica): \$1,960.00 por unidad
- *Precio Promedio de Software de Apoyo: \$2,016.00 por unidad*

PLAN DE ACCIÓN F.1.8

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá la política de precios de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar la comercialización y venta de los productos que contempla esta línea.

Este documento contendrá objetivos generales de fijación de precios, las estrategias de precio-calidad, estudio sobre la demanda, la estimación de costos, el análisis de competidores (costos, precios y ofertas), el método aplicado (cálculos) para fijar precios, y la lista de precios básicos finales, para los productos de esta línea. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física).

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y una semana para cada línea secundaria de productos de capacitación autodidacta.

Responsable:	Analista 4		
Fecha de Inicio:	26/Marzo/2007 (IA)	23/Abril/2007 (P)	29/Octubre/2007 (CAI)
	08/Septiembre/2008 (MAI)	22/Septiembre/2008 (SA)	
Acción Inmediata:	Reunir los documentos derivados de los planes de acción anteriores.		
Fecha de Terminación:	30/Abril/2007 (IA)	28/Mayo/2007 (P)	03/Diciembre/2007 (CAI)
	13/Octubre/2008 (MAI)	27/Octubre/2008 (SA)	
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define la política de precios de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs".		



ESTRATEGIA F.2

Definir y documentar la estructura de precios (variaciones de precios – estrategias de adaptación de precios) de los productos de la “Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs”; considerando los productos de las 5 líneas secundarias de productos que la conforman (“Línea de Información de Apoyo para PyMEs”, “Línea de Publicaciones para PyMEs”, “Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs”, “Línea de Material Audio Informativo para PyMEs”, y “Línea de Software de Apoyo para PyMEs”) y 3 tipos de adaptación de precios (fijación de precios geográfica, descuentos de precios y fijación de precios promocional); esto en un plazo no mayor a 2 semanas por cada línea secundaria de productos.

Responsable:	Gerente 2		
Fecha de Inicio:	30/Abril/2007 (IA) 13/Octubre/2008 (MAI)	28/Mayo/2007 (P) 27/Octubre/2008 (SA)	03/Diciembre/2007 (CAI)
Fecha de Terminación:	14/Mayo/2007 (IA) 27/Octubre/2008 (MAI)	11/Junio/2007 (P) 10/Noviembre/2008 (SA)	17/Diciembre/2007 (CAI)

PLAN DE ACCIÓN F.2.1

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la “Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs”, derivados de la estrategia anterior, con base en una fijación de precios geográfica. Para ello, resulta necesario que la empresa decida qué precio poner a los productos de capacitación autodidacta en los diferentes lugares en los que estima tenga presencia; la empresa requiere ajustar los precios básicos ya sea reduciéndolo o bien aumentándolo, con base en la demanda geográfica esperada y de acuerdo con los costos que implica comercializar y vender los productos en determinado lugar.

Se propone que la empresa adapte los precios básicos de acuerdo con las regiones del país; es decir, fijar diferentes precios de los productos de capacitación autodidacta para cada área geográfica de la República Mexicana en las que se espera tener presencia; considerando que la producción, comercialización y venta de los productos de capacitación autodidacta se realice en algún lugar ubicado en cada área geográfica. Las 5 regiones a considerar, y sus respectivas entidades federativas, son: Región Centro (Distrito Federal, Estado de México, Puebla, Hidalgo, Morelos y Tlaxcala); Región Centro-Norte (Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí, Durango, Aguascalientes y Zacatecas); Región Frontera Norte (Nuevo León, Chihuahua, Baja California, Coahuila, Tamaulipas y Sonora); Región del Pacífico (Jalisco, Michoacán, Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Sinaloa, Nayarit, Colima y Baja California Sur); Región del Golfo (Veracruz, Yucatán, Tabasco, Quintana Roo y Campeche). En la fijación geográfica de precios, la empresa tiene que considerar diversos factores, como la distinta percepción de los productos de capacitación autodidacta que se tiene en mercados locales, el desarrollo económico de las regiones (participación en el producto interno bruto), la participación de empresas en cada región (número de empresas), participación regional en el empleo, entre otros. Por otra parte, dadas las características de los productos, se propone que la adaptación de precios de la línea de capacitación autodidacta por región geográfica, se ubique en un rango de 0 a 3.5 por ciento menos que los precios básicos, y un rango de 0 a 3.5 por ciento de incremento en precios básicos, dependiendo de las características de la región.

Realizar esta adaptación de precios, considerando los productos de capacitación autodidacta, y su respectivo nivel de calidad, de las 5 líneas secundarias de productos (“Línea de Información de Apoyo para PyMEs”, “Línea de Publicaciones para PyMEs”, “Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs”, “Línea de Material Audio Informativo para PyMEs”, y “Línea de Software de Apoyo para PyMEs”). Presentar esta información en un archivo de “Microsoft Office Word” y los cálculos correspondientes en un archivo de “Microsoft Office Excel”. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación autodidacta.

Responsable:	Analista 1		
Fecha de Inicio:	30/Abril/2007 (IA) 13/Octubre/2008 (MAI)	28/Mayo/2007 (P) 27/Octubre/2008 (SA)	03/Diciembre/2007 (CAI)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la adaptación de precios básicos de los productos de capacitación autodidacta.		
Fecha de Terminación:	14/Mayo/2007 (IA) 27/Octubre/2008 (MAI)	11/Junio/2007 (P) 10/Noviembre/2008 (SA)	17/Diciembre/2007 (CAI)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los precios de los productos de capacitación autodidacta adaptados geográficamente.		

PLAN DE ACCIÓN F.2.2

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la “Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs”, derivados de la estrategia anterior, con base en descuentos de precios. Para ello, resulta necesario que la empresa ajuste su precio básico de los productos, indirectamente, otorgando descuentos considerando diversos conceptos o rubros. Considerar que la empresa debe tener cuidado en la determinación de los descuentos a otorgar, si no quieren que sus utilidades sean mucho más bajas que lo planeado; requiere ofrecer descuentos de manera acotada y discriminadamente, para no provocar en términos de marketing una autodestrucción de sus productos de capacitación autodidacta. Se propone que la empresa fije tan solo 3 tipos de descuentos, para aplicar a los productos de capacitación autodidacta, considerando los siguientes conceptos: descuento por cantidad, descuento comercial (funcional) y descuento especial.

Respecto a los descuentos por cantidad, se propone que sean aplicables permanentemente a todos los productos de capacitación autodidacta de las 5 líneas secundarias de productos (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Este descuento representará una reducción del precio básico por unidad, para los compradores que adquieren volúmenes considerables (cuando la cantidad de productos comprada o cuando el monto de compra, pertenece a determinado rango, al cual le corresponde un descuento en particular). Se propone que los descuentos por cantidad sean no acumulativos; es decir que se otorgue según el número de unidades ordenadas en cada pedido. Así mismo, se propone que los descuentos por cantidad se ubiquen en el rango de 5 a 8 por ciento. Por otra parte, se propone que dentro de este rango, la información de apoyo y publicaciones, sean las que registren descuentos menores por cantidad, y que los cursos interactivos, el material audio informativo y software de apoyo, sean los que registren descuentos mayores por cantidad.



En cuanto a los descuentos especiales, se propone que sean aplicables a todos los productos de capacitación autodidacta de las 5 líneas secundarias de productos (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Este descuento representará una reducción del precio básico por unidad, para los compradores cuya situación representa un caso muy particular para la empresa (no ofrecidos al público en general); es decir, son descuentos que se ofrecen a clientes de la empresa, recomendados, socios de negocio, prospectos de clientes potenciales y prospectos de socios de negocio, fundamentalmente. Se propone que los descuentos especiales se ubiquen en el rango de 8 a 12 por ciento. Así mismo, se propone que dentro de este rango, la información de apoyo y publicaciones, sean las que registren descuentos especiales menores, y que los cursos interactivos, el material audio informativo y software de apoyo, sean los que registren descuentos especiales mayores.

Lo que se refiere a los descuentos comerciales o funcionales, se propone que sean aplicables a todos los productos de capacitación autodidacta de las 5 líneas secundarias de productos (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Este descuento representará una reducción del precio básico por unidad, para los socios comerciales (miembros de canal comercial) que llegue a tener la empresa, los cuales realizan funciones de comercialización y ventas de los productos. Se propone que los descuentos comerciales se ubiquen en el rango de 12 a 16 por ciento. Así mismo, se propone que dentro de este rango, la información de apoyo y publicaciones, sean las que registren descuentos comerciales menores, y que los cursos interactivos, el material audio informativo y software de apoyo, sean los que registren descuentos comerciales mayores.

Realizar esta definición de descuento de precios, considerando los productos de capacitación autodidacta, y su respectivo nivel de calidad, de las 5 líneas secundarias de productos ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs", y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación autodidacta.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	30/Abril/2007 (IA)	28/Mayo/2007 (P)	03/Diciembre/2007 (CAI)
	13/Octubre/2008 (MAI)	27/Octubre/2008 (SA)	
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a los descuentos precios básicos de los productos de capacitación autodidacta.		
Fecha de Terminación:	14/Mayo/2007 (IA)	11/Junio/2007 (P)	17/Diciembre/2007 (CAI)
	27/Octubre/2008 (MAI)	10/Noviembre/2008 (SA)	
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los descuentos de precios de los productos de capacitación autodidacta.		

PLAN DE ACCIÓN F.2.3

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", derivados de la estrategia anterior, con base en una fijación de precios promocional. Para ello, resulta necesario que la empresa utilice varias técnicas de fijación de precios para estimular las compras tempranas (fomento de la demanda) de sus productos de capacitación autodidacta; es decir, la empresa debe adaptar los precios básicos de su línea de productos, redefiniendo el precio para determinada promoción en específico.

Se propone que la empresa fije tan solo 3 tipos de precios promocionales para aplicar a los productos de capacitación autodidacta en periodos de tiempo determinados (vigencia), considerando los siguientes conceptos: financiamiento con intereses bajos (o sin intereses), fijación de precios por evento especial y fijación de precios de carnada con bajo rendimiento.

En cuanto al financiamiento con intereses bajos (o sin intereses), se propone que sean aplicables solo a los productos de 4 de las líneas de capacitación autodidacta ("Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs" y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"). Esto en lugar de representar una reducción del precio básico por unidad, se traduce en financiamiento a pagar a mediano plazo, para atraer a los compradores. Se propone que el financiamiento sea con tasa del cero por ciento de interés, a un plazo de 6 pagos mensuales (6 meses sin intereses), sin importar el monto; esto al pagar el producto de capacitación autodidacta con tarjeta de crédito. Así mismo, se propone que la empresa lleve a cabo la contratación de este servicio, no tan solo con un banco, sino con las instituciones que sean necesarias a fin de considerar la mayor parte de la gama de tarjetas de crédito existentes en el mercado. Se propone que el financiamiento sea ofrecido en periodos de tiempo de aproximadamente 2 meses, por un mes de inactividad.

Respecto a la fijación de precios por evento especial, se propone que sean aplicables a todos los productos de capacitación autodidacta. Este precio promocional representará una reducción del precio básico por unidad, para lo compradores que participen en algún foro de capacitación que esté catalogada bajo el concepto de evento especial; es decir, se establecerá un precio especial y exclusivo de los productos de capacitación autodidacta para los participantes de determinados eventos (conferencias, cursos o talleres presenciales) denominados estratégicamente como especiales, como beneficio adicional al que tendría acceso el público en general, ya sea porque los participantes provienen de una fuente en particular (provenientes de alguna asociación empresarial, provenientes de alguna cámara empresarial, provenientes de algún medio impreso en particular, entre otros) o porque el evento va dirigido a un segmento de mercado específico o debido a otros conceptos (eventos de fin de mes, eventos respaldados por un patrocinador, eventos respaldados por alguna organización, eventos organizados por otras instituciones, foros dirigidos al sector empresarial PyME, entre otros). Por otra parte, este tipo de precio promocional se aplicará principalmente en productos que estén relacionados con determinado evento de capacitación; es decir, en determinado evento de capacitación, ya sea organizado por la empresa o por otra institución, se ofertarán determinados productos de capacitación autodidacta con un precio promocional por el hecho de haber asistido a éste, con la finalidad de generar más compradores de esta línea de productos. Por otra parte, dadas las características de los productos, se propone que los precios promocionales de la línea de capacitación autodidacta, se ubique en un rango de 8 a 12 por ciento menos que los precios básicos. Así mismo, se propone que dentro de este rango, la información de apoyo y publicaciones, sean las que registren una reducción menor en el precio básico, y que los cursos interactivos, el material audio informativo y software de apoyo, sean los que registren una reducción mayor en el precio básico.



Lo que se refiere a la fijación de precios de carnada con bajo rendimiento, se propone que sean aplicables solo a los productos de 2 de las líneas de capacitación autodidacta ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs" y "Línea de Publicaciones para PyMEs"). Este precio promocional representa una reducción del precio básico por unidad, para estimular el tráfico de compradores (público en general) en los canales comerciales de la empresa, y que éstos tengan oportunidad de conocer los demás productos de capacitación autodidacta que ofrece la empresa (más atractivos en términos de atributos para los compradores y más atractivos en términos de utilidades para la empresa) y proceder a su compra en un momento determinado. Por otra parte, dadas las características de los productos, se propone que los precios promocionales de estas 2 líneas de capacitación autodidacta, sea fijado por la empresa, garantizando la recuperación de al menos los costos del producto (producción, comercialización y venta); es decir, el porcentaje de reducción de precio básico por la promoción, deberá representar a lo máximo, la utilidad por unidad que pretendía ganar la empresa. Así mismo, se propone que los productos información de apoyo sean los que registren una reducción menor en el precio básico, y que las publicaciones sean los que registren una reducción mayor en el precio básico. Se propone que esta técnica de precio promocional se opere en periodos de tiempo de aproximadamente un mes, con 3 meses de inactividad.

Realizar esta definición de precios promocional, considerando los productos de capacitación autodidacta, y su respectivo nivel de calidad, de las 5 líneas secundarias de productos ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs", y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos de capacitación autodidacta.

Responsable:	Analista 1		
Fecha de Inicio:	30/Abril/2007 (IA)	28/Mayo/2007 (P)	03/Diciembre/2007 (CAI)
	13/Octubre/2008 (MAI)	27/Octubre/2008 (SA)	
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la fijación de precios promocional de los productos de capacitación autodidacta.		
Fecha de Terminación:	14/Mayo/2007 (IA)	11/Junio/2007 (P)	17/Diciembre/2007 (CAI)
	27/Octubre/2008 (MAI)	10/Noviembre/2008 (SA)	
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los precios promocionales de los productos de capacitación autodidacta.		

PLAN DE ACCIÓN F.2.4

Definir y documentar los términos y condiciones de la estructura de precios establecida para los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; considerando los 3 tipos de adaptación de precios definidos (fijación de precios geográfica, descuentos de precios y fijación de precios promocional).

Respecto a la adaptación de precios geográfica, se propone que los precios fijados sean aplicables solo si los productos de capacitación autodidacta, son producidos, comercializados y vendidos en determinado lugar que esté ubicado dentro de la región geográfica que considera el respectivo precio; así mismo, se propone que a partir de esta fijación de precios geográfica, se apliquen los descuentos de precios y precios promocionales. En cuanto a los descuentos de precios, se propone que los descuentos que otorgue la empresa no sean acumulativos en ningún caso; es decir, solo se aplique un descuento específico en la compra del producto de capacitación autodidacta, en el entendido del descuento al que tenga derecho el comprador por su condición y mejor beneficio le represente. Se propone que los precios promocionales, sean excluyentes entre sí y respecto a los descuentos; es decir, solo se aplique el precio promocional en determinado momento, en la compra del producto de capacitación autodidacta, nulificando automáticamente la posibilidad de aplicar algún tipo de descuento.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea de productos de capacitación autodidacta.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	30/Abril/2007 (IA)	28/Mayo/2007 (P)	03/Diciembre/2007 (CAI)
	13/Octubre/2008 (MAI)	27/Octubre/2008 (SA)	
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para las desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.		
Fecha de Terminación:	14/Mayo/2007 (IA)	11/Junio/2007 (P)	17/Diciembre/2007 (CAI)
	27/Octubre/2008 (MAI)	10/Noviembre/2008 (SA)	
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los términos y condiciones de la estructura de precios establecida para los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs".		

Como referencia, se proponen los siguientes ingresos promedio esperados de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" por categoría de producto, dadas la política y estructura de precios propuestas y con base en la experiencia acumulada de la empresa en estudio:

- Ingreso Promedio de Artículos Especializados (versión impresa): \$20.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Artículos Especializados (versión transferencia electrónica): \$20.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Boletines Informativos (versión impresa): \$25.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Boletines Informativos (versión transferencia electrónica): \$25.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Casos de Negocio (versión impresa): \$25.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Casos de Negocio (versión transferencia electrónica): \$25.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Ejemplos y Ejercicios Resueltos (versión impresa): \$20.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Ejemplos y Ejercicios Resueltos (versión transferencia electrónica): \$20.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Material de Regencia Rápida (versión impresa): \$30.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Material de Regencia Rápida (versión transferencia electrónica): \$30.00 por unidad
- *Ingreso Promedio de Información de Apoyo: \$24.00 por unidad*



- Ingreso Promedio de Apuntes de Cursos y Talleres (versión impresa): \$385.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Apuntes de Cursos y Talleres (versión CD): \$335.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Apuntes de Cursos y Talleres (versión transferencia electrónica): \$285.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Libros (versión impresa): \$485.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Libros (versión CD): \$385.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Libros (versión transferencia electrónica): \$335.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Guías Empresariales (versión impresa): \$435.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Guías Empresariales (versión CD): \$335.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Guías Empresariales (versión transferencia electrónica): \$285.00 por unidad
- *Ingreso Promedio de Publicación: \$362.78 por unidad*
- Ingreso Promedio de Curso Autodidáctico Interactivo (versión CD): \$575.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Curso Autodidáctico Interactivo (versión transferencia electrónica): \$475.00 por unidad
- *Ingreso Promedio de Curso Autodidáctico Interactivo: \$525.00 por unidad*
- Ingreso Promedio de Material Audio Informativo (versión CD): \$200.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Material Audio Informativo (versión casete): \$150.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Material Audio Informativo (versión transferencia electrónica): \$130.00 por unidad
- *Ingreso Promedio de Material Audio Informativo: \$160.00 por unidad*
- Ingreso Promedio de Software de Apoyo (versión CD): \$1,850.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Software de Apoyo (versión transferencia electrónica): \$1,750.00 por unidad
- *Ingreso Promedio de Software de Apoyo: \$1,800.00 por unidad*

PLAN DE ACCIÓN F.2.5

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá la estructura de precios (estrategias de adaptación de precios) de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar la comercialización y venta de los productos que contempla esta línea. Este documento contendrá la adaptación de precios geográfica, lo descuentos de precios, la adaptación de precios promocional y los términos y condiciones de la estructura de precios establecida. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana para cada línea secundaria de productos de capacitación autodidacta.

Responsable:	Analista 1		
Fecha de Inicio:	07/Mayo/2007 (IA)	04/Junio/2007 (P)	10/Diciembre/2007 (CAI)
	20/Octubre/2008 (MAI)	03/Noviembre/2008 (SA)	
Acción Inmediata:	Reunir los documentos derivados de los planes de acción anteriores.		
Fecha de Terminación:	14/Mayo/2007 (IA)	11/Junio/2007 (P)	17/Diciembre/2007 (CAI)
	27/Octubre/2008 (MAI)	10/Noviembre/2008 (SA)	
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define la estructura de precios de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs".		

ESTRATEGIA F.3

Definir y documentar la política de pagos de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; considerando las 5 líneas secundarias de productos que la conforman ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs", y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs") y 4 conceptos fundamentales (formas de pago, periodos de pago, política de cancelación y condiciones de crédito); esto en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable:	Gerente 1
Fecha de Inicio:	19/Febrero/2007
Fecha de Terminación:	05/Marzo/2007

PLAN DE ACCIÓN F.3.1

Definir, documentar e implantar las formas de pago de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que establecer las opciones que tienen los compradores de los productos de capacitación autodidacta, para poder pagar el respectivo precio; es decir, la empresa requiere definir los medios o canales suficientes que utilizará para realizar fácilmente transacciones con los compradores. Para las formas de pago de los productos de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), se propone mantener las opciones con las que ha trabajado la Unidad de Negocios Capacitación: depósito bancario, transferencia electrónica, cheque, efectivo, tarjeta de crédito o debito.

En cuanto a la forma de pago vía depósito bancario, los compradores pueden pagar el producto de capacitación autodidacta en un banco, depositando la cantidad correspondiente en una cuenta a nombre de la empresa; al respecto, se propone contar con el mayor número de opciones bancarias, y que sean cuentas bancarias destinadas exclusivamente al manejo de recursos de la Unidad de Negocio Capacitación. Así mismo, se propone definir el proceso que debe seguir el comprador que utiliza el depósito como forma de pago; es decir, una vez realizado el pago, el comprador debe tener claro que como requisito indispensable para la entrega del producto de capacitación autodidacta, resulta necesario que envíe una copia del comprobante de pago o los datos del mismo, teniendo 2 alternativas para llevarlo a cabo (envío vía fax o envío vía correo electrónico); en consecuencia, la empresa debe tener definido un número de fax específico para la recepción de dicho documento y una cuenta de correo electrónico exclusiva para recibir comprobantes de pago.



Respecto a la forma de pago vía transferencia bancaria electrónica, los compradores pueden pagar el producto de capacitación autodidacta transfiriendo electrónicamente la cantidad correspondiente a una cuenta CLABE de la empresa; al respecto, se propone utilizar las mismas cuentas bancarias definidas para recibir pagos vía depósito bancario, con su respectiva CLABE de 18 dígitos (cuentas bancarias destinadas exclusivamente al manejo de recursos de la Unidad de Negocio Capacitación). Así mismo, se propone definir el proceso que debe seguir el comprador que utiliza la transferencia electrónica como forma de pago; es decir, una vez llevado a cabo el pago, el comprador debe tener claro que como requisito indispensable para la entrega del producto de capacitación autodidacta, resulta necesario que envíe copia de la transferencia bancaria electrónica o los datos de la misma, esto vía correo electrónico; en consecuencia, la empresa debe utilizar la misma cuenta de correo electrónico que fue definida exclusivamente para recibir comprobantes de pago.

Lo que se refiere a la forma de pago vía cheque, los compradores pueden pagar el producto de capacitación autodidacta emitiendo un cheque con la cantidad correspondiente a nombre de la empresa o el representante de la misma. Se propone que el pago con cheque se lleva a cabo a la entrega del producto, para lo cual el comprador deberá entregar el cheque en las instalaciones de la empresa para recibir su producto o a través del personal de la empresa que vaya a recoger el cheque y entregar el producto a las instalaciones del comprador; esto con la finalidad de verificar fondos y cobrarlo lo antes posible y llevar a cabo el depósito correspondiente en la cuenta de la empresa.

En cuanto al pago en efectivo, los compradores pueden pagar el producto de capacitación autodidacta entregando físicamente la cantidad correspondiente (dinero). Se propone que el pago en efectivo se lleve a cabo preferentemente antes de la entrega del producto, para lo cual el comprador deberá entregar el dinero en las instalaciones de la empresa para recibir su producto o a través del personal de la empresa que vaya a recoger el dinero y entregar el producto a las instalaciones del comprador; esto con la finalidad de cobrarlo lo antes posible y llevar a cabo el depósito correspondiente en la cuenta de la empresa.

Respecto a la forma de pago vía tarjeta de crédito o débito, los compradores pueden pagar el producto de capacitación autodidacta a través del cargo de la cantidad correspondiente a su tarjeta de crédito o débito; al respecto, se propone contar con un servicio de cobro a tarjetas de crédito o débito que acepte la mayor parte de la gama de tarjetas que hay en el mercado. Así mismo, se propone que todos los cobros que se realicen vía tarjeta de crédito o débito, sean depositados en las cuentas bancarias que fueron destinadas para el manejo de recursos de la Unidad de Negocio Capacitación, con la finalidad de tener mayor control al respecto. Se propone que el pago con tarjeta de crédito, pueda realizarse vía telefónica o bien pasando físicamente la tarjeta de crédito o débito (Terminal Punto de Venta) o bien pagando con la tarjeta de crédito o débito vía Internet. Respecto a pago con tarjeta de crédito o débito vía Internet, se sugiere utilizar el servicio ofrecido por "PayPal" (www.paypal.com), el cual es el servicio más confiable y que cuenta con los mejores atributos (características y beneficios) en el mercado; para ello, le empresa tiene que dar de alta una cuenta en este sistema, dar de alta en éste sus cuentas bancarias, e inmediatamente podrá operar y recibir pagos.

Cabe mencionar, que resulta necesario que la empresa, contrate el servicio de "banca net", para monitorear en tiempo real los movimientos realizados en cada una de las cuentas bancarias destinadas para el recibo de pagos de los productos de la Unidad de Negocios Capacitación.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 19/Febrero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 05/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento: Formas de pago de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" en operación.

PLAN DE ACCIÓN F.3.2

Definir y documentar los periodos de pago de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta". Para ello, la empresa tiene que establecer formalmente el periodo de tiempo que tienen los compradores para hacer el pago correspondiente de los productos de capacitación autodidacta para micro, pequeñas y medianas empresas; dependiendo fundamentalmente de la forma de pago requerida.

Para todos los productos de capacitación autodidacta, se propone que el comprador tenga la opción de liquidar la cantidad correspondiente a determinado producto, en una sola exhibición, a la solicitud del producto (antes de la entrega física del producto), o bien como fecha límite a la entrega del mismo. Si el pago se lleva a cabo vía depósito bancario, transferencia bancaria electrónica, tarjeta de crédito o débito (telefónicamente o vía Internet), éste tendrá que llevarse a cabo a la solicitud del producto, para su posterior entrega física; ahora bien, si el pago se realiza vía cheque, en efectivo o vía tarjeta de crédito o débito (pasando la tarjeta físicamente por la Terminal Punto de Venta), éste tendrá que llevarse a cabo a la entrega física del producto. Cabe mencionar, que dependiendo de la estructura de precios, los periodos de pago variarán para hacer valer descuentos, precios promocionales, entre otros.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 19/Febrero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 05/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los periodos de pago de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs".



PLAN DE ACCIÓN F.3.3

Definir y documentar la política de cancelación de la compra de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta". Para ello, la empresa tiene que establecer formalmente la normatividad respecto a la anulación de compra de los productos de capacitación autodidacta previo a su entrega; dependiendo fundamentalmente si ya fue o no realizado el pago correspondiente al momento de la cancelación.

Para todos los productos de capacitación autodidacta, se propone que a la solicitud de compra, la persona demandante del producto de capacitación autodidacta deba entregar personalmente, o enviar vía fax o vía correo electrónico, un formato convenio (entregado previamente al comprador) llenado y firmado para formalizar su compra y que a su vez constate la aceptación de la política de cancelación de la compra del producto. En este contexto, se propone que en caso de que el comprador ya haya realizado el pago del producto y cancele su compra al menos 7 días hábiles antes de la fecha de entrega del producto, se le devuelva el 50 por ciento del monto pagado; de lo contrario, con la cancelación extemporánea, se propone hacer un cargo del 100 por ciento sobre el monto pagado, por lo que no se retendrá el total de la cantidad pagada por el producto de capacitación autodidacta y se le otorgará una carta de crédito equivalente al monto de la penalización válida para la compra de otro producto en otro momento. Si el participante no ha realizado pago alguno al momento de la cancelación, se propone que no exista cargo de penalización.

Otra alternativa de política de cancelación, aplicable a los productos de capacitación autodidacta, es: a la firma del documento oficial de solicitud de compra del producto, el participante o empresa contratante se compromete a deber y pagar incondicionalmente a la empresa oferente el importe consignado por el producto de capacitación; en caso de incumplimiento causara un interés mensual de acuerdo a la tasa líder del mercado, conforme al artículo 362 del código de comercio vigente del Distrito Federal.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 19/Febrero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 05/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la política de cancelación de la compra de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta".

PLAN DE ACCIÓN F.3.4

Definir y documentar las condiciones de crédito para los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta". Para ello, la empresa tiene que determinar las condiciones de financiamiento que tiene posibilidad de ofrecer a los compradores de los productos de capacitación autodidacta.

Se propone ofrecer a los compradores de productos de capacitación autodidacta, la posibilidad de liquidar el producto mediante pagos parciales en un periodo de tiempo determinado (pagos posteriores a la entrega del producto), solo si llevan a cabo el pago con alguna tarjeta de crédito validada por la empresa oferente bajo sus propias condiciones (Terminal Punto de Venta); de alguna otra forma, dadas las condiciones del mercado de la capacitación autodidacta, se propone no ofrecer crédito. Como se expuso en el plan de acción de adaptación de precios, de la estrategia anterior, para los compradores que deciden pagar vía tarjeta de crédito, se propone ofrecer la posibilidad de liquidar el producto de capacitación autodidacta mediante 6 pagos parciales de manera mensual, sin intereses. Es decir, bajo este concepto, los compradores recibirán crédito a 6 meses, sin tener que pagar ningún interés; ya que la empresa oferente implícitamente estará absorbiendo ese costo financiero, pues la institución bancaria cobra a la empresa cierto porcentaje por transacción, a meses sin intereses, con la Terminal Punto de Venta. Otra opción es que si el comprador opta por esta opción de pago a meses sin intereses, se le impacte en el precio de venta cierto porcentaje, para que indirectamente el absorba el costo financiero.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 05/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define las condiciones de crédito para los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta".

PLAN DE ACCIÓN F.3.5

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá la política de pagos para los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar la comercialización y venta de los productos que contempla esta línea. Este documento contendrá las formas de pago, los periodos de pago, la política de cancelación y las condiciones de crédito de la línea de productos. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física).

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.



Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007
 Acción Inmediata: Reunir los documentos derivados de los planes de acción anteriores.
 Fecha de Terminación: 05/Marzo/2007
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la política de pagos de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta".

OBJETIVO G

Contar con una política de precios, una estructura de precios y una política de pagos, formalmente establecidas y que se adapten a las características y necesidades del mercado atendido, para los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" que ofrece la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; considerando las 3 líneas secundarias de productos de capacitación presencial ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"); esto a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses y 2 semanas, para cada línea secundaria de productos.

Responsable:	Director		
Fecha de Inicio:	15/Enero/2007 (Ad hoc)	19/Febrero/2007 (PIC)	23/Abril/2007 (Membresías)
Fecha de Terminación:	02/Abril/2007 (Ad hoc)	07/Mayo/2007 (PIC)	09/Julio/2007 (Membresías)

ESTRATEGIA G.1

Definir y documentar la política de precios de los productos la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; considerando las 3 líneas secundarias de productos que la conforman ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"); esto en un plazo no mayor a 2 meses para cada línea secundaria de productos.

Responsable:	Gerente 2		
Fecha de Inicio:	15/Enero/2007 (Ad hoc)	19/Febrero/2007 (PIC)	23/Abril/2007 (Membresías)
Fecha de Terminación:	19/Marzo/2007 (Ad hoc)	23/Abril/2007 (PIC)	25/Junio/2007 (Membresías)

PLAN DE ACCIÓN G.1.1

Seleccionar el objetivo general de fijación de precios (orientación) para los productos que conforman la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; esto con la finalidad de manejar el precio de manera formal como herramienta estratégica.

Para ello, la empresa tiene que decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado respecto a la línea de productos especiales de capacitación, para que con base en ello la empresa fije sus precios; cabe mencionar que cuanto más claros sean los fines de la empresa respecto a la línea de productos especiales de capacitación, más fácil será fijar sus respectivos precios.

Para los productos de una de las líneas secundarias de productos especiales de capacitación ("Línea de Membresías para PyMEs"), se propone establecer una orientación que permita definir la política de precios maximizando la participación en el mercado (precios moderados y bajos); ésta es una orientación que permite estimular la demanda, aumentar las ventas de la empresa y en consecuencia aumentar la participación de mercado (alta participación de mercado), tratando de obtener mayores beneficios económicos (utilidades); esto debido al papel estratégico que juega esta línea de productos especiales de capacitación para la Unidad de Negocios Capacitación. Lo que se pretende con esta orientación es generar un mayor volumen de ventas de membresías, para provocar costos unitarios más bajos y mayores utilidades a mediano y largo plazo, dando ventaja ante la competencia real y potencial de este tipo de productos de capacitación; lo que se pretende es una orientación de penetración del mercado en la fijación de precios (objetivo de mayores ventas – participación de mercado). Considerar que las prioridades de la empresa respecto a los precios de esta línea de productos, será en primer lugar la recuperación de costos, convocar el mayor número de compradores de membresías, y generar así mayores ventas y utilidades.

Para los productos de las 2 restantes líneas secundarias de productos especiales de capacitación ("Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"), se propone establecer una orientación que permita definir la política de precios maximizando las utilidades actuales (precio con base en demanda y los costos asociados a precios alternativos, para escoger el precio que le produzca utilidades, flujo de efectivo o tasa de rendimiento sobre la inversión más altas en el momento); esto debido al papel estratégico que juegan estas 2 líneas de productos especiales de capacitación para la Unidad de Negocios Capacitación. Es decir, se propone que la fijación de precios tanto de productos de capacitación ad hoc como de los programas integrales de capacitación, se lleve a cabo con la finalidad de alcanzar un mayor rendimiento sobre la inversión o sobre las ventas netas. En otras palabras, se propone que la fijación de precios de los productos de estas 2 líneas secundarias de productos especiales de capacitación, se establezca bajo un objetivo orientado a las utilidades más que a la supervivencia; es decir, haciendo hincapié en el desempeño financiero en ese momento, sacrificando el rendimiento a largo plazo haciendo menor caso a los efectos de otras variables de la mezcla de marketing y las reacciones de los competidores (objetivo de mayores utilidades actuales). Considerar que las prioridades de la empresa respecto a los precios de estas líneas de productos, será en primer lugar la recuperación de costos, convocar un número considerable de compradores de productos de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación, y generar así ventas aceptables con el mayor margen de utilidad posible.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana, para cada línea secundaria de productos especiales de capacitación.



Responsable:	Analista 1		
Fecha de Inicio:	15/Enero/2007 (Ad hoc)	19/Febrero/2007 (PIC)	23/Abril/2007 (Membresías)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.		
Fecha de Terminación:	22/Enero/2007 (Ad hoc)	26/Febrero/2007 (PIC)	30/Abril/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el objetivo general para la fijación de precios de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs".		

PLAN DE ACCIÓN G.1.2

Seleccionar la estrategia de precio-calidad a seguir para los productos que conforman la "Línea de Productos Especiales Capacitación para PyMEs"; esto implica, tomar decisiones respecto a donde quiere la empresa posicionar los productos especiales de capacitación, con base en su calidad y precio. Para ello, la empresa tiene que determinar el nivel de calidad que maneja en sus productos especiales de capacitación y el nivel de precio que espera establecer.

Lo que respecta al nivel de calidad de los productos de una de las líneas secundarias de productos especiales de capacitación ("Línea de Membresías para PyMEs"), se propone que la empresa maneje un nivel de calidad alta (superior a la calidad promedio en el mercado). Con base en ello, la estrategia de precio-calidad que se propone manejar para los productos de esta línea secundaria de productos especiales de capacitación, es la estrategia de supervalor; es decir, establecer un precio bajo (por debajo del precio promedio en el mercado), para productos de calidad alta (superior a la calidad promedio en el mercado). Esta estrategia de supervalor, es una forma de atacar a las empresas que manejan una estrategia superior (ofrecen productos de alta calidad a un precio alto) y a las empresas que manejan una estrategia de valor alto (ofrecen productos de alta calidad a un precio medio); es decir, se ofrecerá la misma calidad de productos especiales de capacitación (membresías) que esas empresas, pero a menor precio, ofreciendo así un ahorro al comprador.

En cuanto al nivel de calidad de los productos de las 2 restantes líneas secundarias de productos especiales de capacitación ("Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"), se propone que la empresa maneje un nivel de calidad alta (superior a la calidad promedio en el mercado). Con base en ello, la estrategia de precio-calidad que se propone manejar para los productos de estas 2 líneas secundarias de productos especiales de capacitación, es la estrategia de valor alto; es decir, establecer un precio mediano (precio promedio en el mercado), para productos de calidad alta (superior a la calidad promedio en el mercado). Esta estrategia de valor alto, es una forma de atacar a las empresas que manejan una estrategia superior (ofrecen productos de alta calidad a un precio alto); es decir, se ofrecerá la misma calidad que esas empresas pero a menor precio, ofreciendo así un ahorro al comprador. Cabe mencionar que con el manejo de esta estrategia solo tendría la presión de competidores que manejan una estrategia de supervalor (ofrecen productos de alta calidad a un precio bajo); que manejan el mismo nivel de calidad de productos especiales de capacitación (capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación) que la empresa, pero a un precio más bajo. Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana, para cada línea de productos especiales de capacitación.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	22/Enero/2007 (Ad hoc)	26/Febrero/2007 (PIC)	30/Abril/2007 (Membresías)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.		
Fecha de Terminación:	29/Enero/2007 (Ad hoc)	05/Marzo/2007 (PIC)	07/Mayo/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define la estrategia de precio-calidad a seguir para los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"		

PLAN DE ACCIÓN G.1.3

Determinar la demanda que tendrán los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", con base en distintas alternativas de precios, ya que cada precio genera un nivel de demanda distinto (relación precio – demanda) y por lo tanto tiene un impacto diferente sobre los objetivos de marketing de la empresa; esto con la finalidad de establecer un límite superior para el precio que la empresa puede cobrar por sus productos de la línea de productos especiales de capacitación para PyMEs. Para ello, se requiere estimar la curva de demanda (relación entre las diferentes alternativas de precio y la demanda resultante); estimar las cantidades que probablemente se venderán con cada posible precio, o bien, la cantidad de compra probable del mercado a diferentes precios considerando reacciones de los individuos (sensibilidad de precio). Así mismo, revisar que tanto responde la demanda de productos especiales de capacitación a un cambio de precio (elasticidad de precios de la demanda). Es importante mencionar que al medir la relación precio-demanda, se requiere controlar diversos factores que influyen en la demanda, como la respuesta de los competidores, la mezcla de marketing, entre otros; estos factores deben de controlarse a fin de aislar el efecto del cambio de precio en sí.

Para medir la curva de demanda, de los productos especiales de capacitación de nuevo desarrollo, se propone inicialmente utilizar un método que consiste en preguntar a los compradores cuántos productos especiales de capacitación estarían dispuestos a comprar a diferentes precios. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas, y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucha habilidad; por lo que también se sugiere recurrir a asesoría por parte de un experto. Se propone llevar a cabo las estimaciones correspondientes y el análisis estadístico, empleando muestras de los distintos segmentos de mercado PyME, o bien, empleando como objeto de estudio a los clientes actuales de capacitación que tiene la empresa.

Como dato adicional, a lo largo del tiempo, se puede utilizar como método de estimación, la realización de experimentos de precios; variando sistemáticamente los precios de los productos especiales de capacitación en territorios similares y ver su efecto sobre las ventas. Cabe mencionar que este es un método alternativo, a utilizar con el desarrollo de la empresa. Por lo cual en primera instancia no se sugiere, dado el tiempo requerido para obtener información estadística contundente.

Realizar estas actividades para cada tipo de producto especial de capacitación, y su respectivo nivel de calidad, de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word", y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, para cada línea secundaria de productos especiales de capacitación.



Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 29/Enero/2007 (Ad hoc) 05/Marzo/2007 (PIC) 07/Mayo/2007 (Membresías)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la estimación de la demanda a realizar.
Fecha de Terminación: 19/Febrero/2007 (Ad hoc) 26/Marzo/2007 (PIC) 28/Mayo/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la demanda que tendrán los productos especiales de capacitación.

PLAN DE ACCIÓN G.1.4

Estimar los costos de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; esto con la finalidad de establecer un límite inferior para el precio que la empresa puede cobrar por sus productos especiales de capacitación para PyMEs. Cabe mencionar que un precio debe cubrir costo de producir, comercializar (distribuir) y vender el producto e incluir un rendimiento justo por el esfuerzo y riesgo; por ello, resulta necesaria la estimación de esos costos, la empresa requiere cobrar un precio que al menos cubra los costos de producción totales de los productos especiales de capacitación. Par fijar precios de forma inteligente, la empresa debe estimar, para la línea de productos especiales de capacitación, cómo varían sus costos totales, suma de los costos fijos (no varían con la producción ni con los ingresos por ventas, son costos generales) y variables (varían en relación directa con el nivel de producción), así como su costo promedio (costo por unidad), con diferentes niveles de producción y de experiencia acumulada en la producción (producción acumulada – curva de experiencia o curva de aprendizaje). Así mismo, se requiere estimar como varían los costos de los productos especiales de capacitación para ofertas de marketing diferenciadas (adaptación de ofertas y condiciones a diferentes compradores); en este contexto, para identificar los costos reales en que se incurre al servir a diferentes clientes, y de esta manera estimar la rentabilidad real, se requiere usar contabilidad de costos basada en actividades (ABC), en lugar de contabilidad de costos estándar; tanto los costos variables como los fijos se deben relacionar con cada tipo de cliente. Por otra parte se requiere establecer los costos objetivos de los productos especiales de capacitación (precio en mercado, menos utilidad esperada) para ajustar esfuerzos con base en el costo deseado; en este sentido, la empresa requiere establecer una orientación respecto a la reducción de costos, para llegar a costos óptimos que permitan impactarle un margen de utilidad deseado y fijar precios competitivos y rentables; con base en el costo objetivo que es preciso alcanzar, se examina cada elemento de costo (diseño, producción, ventas, entre otros) y se desglosa en otros componentes, con la finalidad identificar nuevas formas de hacer las cosas en materia de productos especiales de capacitación, eliminando funciones y reduciendo los respectivos costos (el objetivo es hacer que las proyecciones de costos finales queden dentro del intervalo del costo objetivo).

Se propone comenzar este estudio considerando el análisis de costos de los productos de capacitación presencial que fue realizado en el presente trabajo; esto para orientar el análisis de costos de las membresías y de la capacitación ad hoc. Así mismo, en el caso de los programas integrales de capacitación, se propone llevar a cabo las estimaciones correspondientes con base en la experiencia que tiene la empresa en impartir capacitación presencial (estadísticas de costos - históricos), o bien, de acuerdo con supuestos apegados a lo que está ocurriendo en el mercado de la capacitación a corto y mediano plazo.

Realizar estas actividades para cada tipo de producto especial de capacitación, y su respectivo nivel de calidad, de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, para cada línea secundaria de productos especiales de capacitación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 29/Enero/2007 (Ad hoc) 05/Marzo/2007 (PIC) 07/Mayo/2007 (Membresías)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la estimación de costos a realizar.
Fecha de Terminación: 19/Febrero/2007 (Ad hoc) 26/Marzo/2007 (PIC) 28/Mayo/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los costos que tendrán los productos especiales de capacitación.

PLAN DE ACCIÓN G.1.5

Llevar a cabo un análisis detallado de costos, precios y ofertas de los competidores de productos especiales de capacitación (membresías, capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación); esto con la finalidad de tener una orientación para el precio que la empresa puede cobrar por sus productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Dentro de la gama de posibles precios determinada por la demanda del mercado y los costos de la empresa, la empresa debe tomar en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de los competidores que ofrecen productos especiales de capacitación similares a los que ofrece la Unidad de Negocios Capacitación, para definir de manera más efectiva del precio de los productos. En este sentido, se podrán tomar decisiones en la fijación del precio; ya que si la oferta de productos especiales de capacitación de la empresa es similar a la de un competidor importante, la empresa tendrá que poner un precio cercano al del competidor o perder ventas; o bien, si la oferta de productos especiales de capacitación de la empresa es inferior, la empresa no podrá cobrar más que el competidor; en contraste, si la oferta es superior, podrá cobrar más que el competidor. Requiere monitorear los costos, precios y ofertas de productos especiales de capacitación que prevalecen en el mercado, a fin de presentar un precio de su oferta que sea competitivo.

Se propone llevar a cabo la investigación de la competencia, analizando inicialmente a las mismas empresas competidoras consideradas en el estudio del entorno que fue realizado en el presente trabajo, y con base en la experiencia que tiene la empresa en la industria de la capacitación.

Realizar este análisis, considerando los tipos de productos especiales de capacitación, y su respectivo nivel de calidad, de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, para cada línea secundaria de productos especiales de capacitación.



Responsable:	Analista 3		
Fecha de Inicio:	29/Enero/2007 (Ad hoc)	05/Marzo/2007 (PIC)	07/Mayo/2007 (Membresías)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de precios y ofertas de los competidores de productos especiales de capacitación.		
Fecha de Terminación:	19/Febrero/2007 (Ad hoc)	26/Marzo/2007 (PIC)	28/Mayo/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los precios y ofertas de los competidores de productos especiales de capacitación.		

PLAN DE ACCIÓN G.1.6

Seleccionar el método de fijación de precios para los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Una vez conocida la estructura de demanda de los clientes de productos especiales de capacitación (precio límite superior), la función de costo (precio límite inferior) y los precios de los competidores que ofrecen productos especiales de capacitación (orientación), la empresa deberá escoger los precios para sus productos; para lo cual se requiere seleccionar inicialmente el método que será empleado para la fijación de éstos. Dadas las características de los productos de la línea de productos especiales de capacitación, se propone utilizar 4 métodos de fijación de precios (fijación de precios por sobreprecio, fijación de precios por valor percibido, fijación de precios económica y fijación de precios por tasa vigente); esto con la finalidad de obtener diversas alternativas de precios que orientarán posteriormente la selección del precio final.

Se propone que inicialmente se aplique el método de fijación de precios por sobreprecio; es decir, la empresa tiene que determinar un sobreprecio estándar para sumarlo al costo del producto especial de capacitación, de donde saldrán las utilidades (obtener utilidades inmediatas por producto vendido). Este método se propone debido a que resulta más fácil y más preciso determinar costos que la demanda; al vincular el precio al costo, es posible simplificar la tarea de poner precio, estableciendo un rendimiento justo por la inversión. Para ello, por cada producto especial de capacitación, se requiere establecer el costo unitario, el cual se define con la suma del costo variable por unidad y el costo fijo por unidad (costo fijo entre ventas unitarias esperadas, en un plazo determinado); así mismo, requiere establecer el rendimiento sobre ventas deseado (porcentaje sobre ventas); para obtener el sobreprecio (precio de venta por unidad), el cual se define con el costo unitario dividido entre el resultado de el complemento del rendimiento sobre ventas deseado (uno menos el rendimiento sobre ventas deseado); de esta manera se puede conocer la utilidad por unidad, la cual se define con el sobreprecio (precio de venta) menos el costo unitario. Con base en las características de los productos especiales de capacitación (productos de especialidad, que no se venden en grandes cantidades, demanda inelástica, etc.), el mercado atendido (PyMEs) y de acuerdo con los objetivos de la fijación de precios de las líneas secundarias de productos especiales de capacitación y las estrategias de precio-calidad; se propone considerar un sobreprecio bajo para ciertos productos de alta calidad (membresías), y un sobreprecio mediano para el resto de los productos de alta calidad (capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación). Al establecer sobreprecios bajos para las membresías, da posibilidades a la empresa de acrecentar su participación de mercado rápidamente, lo que a su vez permite reducir sus costos de forma sustancial; al establecer sobreprecios medianos para los productos de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación, da posibilidades a la empresa de acrecentar sus utilidades considerablemente.

Cabe mencionar, que para la fijación del sobreprecio estándar (rendimiento sobre ventas deseado), se propone fundamentalmente considerar los atributos (características y beneficios) de cada producto especial de capacitación y el segmento de mercado atendido (micro, pequeñas y medianas empresas); al respecto se propone que la empresa fije el rendimiento sobre ventas de los productos, considerando que el precio resultante sea más alto en los productos con mayores atributos, en los productos de mayor especialización y en los productos orientados para empresas de mayor tamaño. Así mismo, la empresa debe considerar que el precio definido estará sujeto a adaptaciones derivadas de descuentos, promociones, entre otros; por ello el rendimiento sobre ventas deseado en la fijación del sobreprecio estándar, debe ser razonadamente más amplio para cubrir estos posibles decrementos que pueda sufrir.

Con la finalidad de llegar a un precio más efectivo de los productos especiales de capacitación, a través del método de sobreprecio, se propone llevar a cabo un análisis del punto de equilibrio considerando distintos precios (derivados del impacto de un sobreprecio estándar), con el nivel de operación esperado (nivel de ventas), o bien, considerando distintos precios, con distintos niveles de ventas. La empresa necesita considerar diferentes precios y estimar sus probables impactos sobre el volumen de ventas y las utilidades; además, le conviene buscar formas de reducir sus costos fijos o variables, porque los costos más bajos reducirían su punto de equilibrio en volúmenes requeridos.

Posteriormente, se propone que se aplique el método de fijación de precios por valor percibido; es decir, la empresa tiene que determinar un precio basado en el valor percibido por el cliente de los productos especiales de capacitación. En este método la empresa debe considerar que las percepciones del cliente en cuanto a valor, no el costo del que vende, son la clave para la fijación de precios; es decir, en este método la empresa no debe utilizar el costo para fijar el precio, solo para estimar si hay suficiente posibilidad de generar utilidades. Para la fijación de precios por valor percibido, la empresa debe considerar otros elementos de la mezcla de marketing en la evaluación, como publicidad y fuerza de ventas, ya que estos acrecentan el valor percibido en la mente de los compradores. Para ello, la empresa tiene que determinar con exactitud la forma en que el mercado percibe el valor de la oferta de productos especiales de capacitación; ya que si la empresa tiene una idea inflada del valor de su oferta puede establecer un precio excesivo a sus productos, o bien, si la empresa subestima el valor, ésta cobrará menos de lo que podría cobrar por sus productos. Por lo anterior, es que la empresa requiere llevar a cabo investigaciones de mercado para establecer la percepción del valor por parte del mercado y usarla como guía para fijar precios eficaces de su línea de productos especiales de capacitación. Se propone estudiar la percepción de los clientes actuales de capacitación que tiene la empresa en estudio, respecto a los productos especiales de capacitación autodidacta, como base de la investigación de mercado.

Por otra parte, específicamente para las membresías, se propone aplicar el método de fijación de precios económica; es decir, la empresa tiene que determinar un precio a cobrar relativamente bajo por una oferta de alta calidad de las membresías. Este enfoque dice que el precio debe representar una oferta de valor alto para los compradores. La empresa debe considerar que la fijación de precios económica no es una simple cuestión de cobrar menos por las membresías; es cuestión de someter a reingeniería las operaciones de la empresa para convertirse en un productor, de los servicios de capacitación que contempla la membresía, de bajo costo sin sacrificar calidad, y bajar los precios de forma significativa para atraer a un gran número de clientes conscientes del valor. Para ello, se propone que la empresa haga una investigación sobre las operaciones de la



empresa que se vinculan con los productos y/o servicios que contempla la membresía, con la finalidad de descubrir nuevas formas de hacer las cosas y poder ofrecer un precio bajo por alta calidad.

En última instancia, se propone utilizar el método la fijación de precios por tasa vigente; es decir, la empresa tiene que basar los precios de la línea de productos especiales de capacitación principalmente en los precios de los competidores. Para ello, la empresa tiene 3 opciones: cobrar lo mismo, más o menos que sus principales competidores. Se propone la utilización de este método, ya que representa una buena solución debido a que la respuesta competitiva es incierta; de alguna manera fijar el precio por tasa vigente, refleja la sabiduría colectiva de la industria de productos especiales de capacitación en cuanto al precio que produce un rendimiento justo sin poner en peligro la armonía de la industria de la capacitación.

Realizar la aplicación de los métodos, para cada uno de los productos especiales de capacitación, y su respectivo nivel de calidad, de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos especiales de capacitación.

Responsable:	Analista 3		
Fecha de Inicio:	19/Febrero/2007 (Ad hoc)	26/Marzo/2007 (PIC)	28/Mayo/2007 (Membresías)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la estimación de precios a realizar.		
Fecha de Terminación:	05/Marzo/2007 (Ad hoc)	09/Abril/2007 (PIC)	11/Junio/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los precios preliminares de los productos especiales de capacitación.		

PLAN DE ACCIÓN G.1.7

Seleccionar el precio final par cada uno de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". La empresa debe considerar los precios resultantes de los métodos de fijación de precios utilizados en el plan de acción anterior; ya que éstos reducen el intervalo dentro del cual la empresa debe seleccionar su precio final para sus productos especiales de capacitación. Sin embargo, a fin de seleccionar el precio final de sus productos especiales de capacitación de manera más efectiva, se propone considerar otros factores como la fijación de precios psicológica, la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing y la orientación de la empresa.

Para ello, se propone inicialmente considerar las diversas alternativas de precios, derivados del plan de acción anterior, para consolidar un solo precio, utilizando la fijación de precios psicológica; es decir, ajustar estos precios considerando que muchos consumidores utilizan el precio como indicador de calidad (la fijación de precios de imagen resulta eficaz dado que son productos de especialidad). La empresa tiene que investigar las percepciones de calidad de los productos de la línea de productos especiales de capacitación a fin de orientar de mejor manera las alternativas de precios; ya que en términos generales, en el mercado de la capacitación se cree que los productos de precio más alto tienen alta calidad. Si el mercado dispone de información acerca de la verdadera calidad de un producto, el precio se vuelve un indicador menos importante de la calidad; sin embargo, dado que los productos especiales de capacitación son intangibles, hasta el momento de su contratación, el precio si actúa como señal de calidad. Considerar que los compradores al examinar un producto especial de capacitación, tienen en la mente un precio de referencia que se forma tomando nota de los precios actuales, los precios en el pasado, o el contexto de compra; por ello la empresa de alguna manera debe manipular los precios de referencia, para fijar sus precios definitivos.

Una vez determinado el precio con la fijación psicológica, se propone ajustarlo considerando la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing; ya que el precio final de los productos debe tomar en cuenta la calidad y la publicidad de la marca en relación con la competencia. La empresa debe ajustar sus precios de los productos especiales de capacitación considerando las relaciones entre precio relativo, calidad relativa y publicidad relativa. Dado que la empresa manejará una marca con calidad relativa alta y una publicidad relativa media, debe considerar un precio final moderado; ya que al parecer, los compradores de productos especiales de capacitación están dispuestos a pagar más por productos conocidos que por productos desconocidos, y en el caso de la empresa, no aplica la relación positiva entre precios altos y publicidad alta.

Finalmente se hará el último ajuste al precio de los productos de la línea de productos especiales de capacitación, considerando las orientaciones en la fijación de precios que fueron determinadas en el primer plan de acción de esta estrategia. Para ello, la empresa requiere ajustar sus precios, a fin de que sean congruentes con la política de precio de la empresa (orientación); esto para garantizar que se ofrezcan productos especiales de capacitación con precios que sean razonables para los clientes y rentables para la empresa. Con ello, se podrán aprobar las decisiones de fijación de precios y se seleccionará el precio final de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs".

Realizar la fijación del precio final, para cada uno de los productos especiales de capacitación, y su respectivo nivel de calidad, de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"). Presentar la lista de precios básicos finales de los productos especiales de capacitación, en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos especiales de capacitación.

Responsable:	Analista 4		
Fecha de Inicio:	05/Marzo/2007 (Ad hoc)	09/Abril/2007 (PIC)	11/Junio/2007 (Membresías)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la selección de precios finales de los productos especiales de capacitación.		
Fecha de Terminación:	19/Marzo/2007 (Ad hoc)	23/Abril/2007 (PIC)	25/Junio/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los precios de lista de los productos especiales de capacitación.		

Como referencia, se proponen los siguientes precios de lista (promedio) de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", por tipo de producto:



- Precio Promedio de Membresía Individual para Micro Empresa: \$5,500.00 por unidad
- Precio Promedio de Membresía Individual para Pequeña Empresa: \$7,700.00 por unidad
- Precio Promedio de Membresía Individual para Mediana Empresa: \$9,900.00 por unidad
- *Precio Promedio de Membresía Individual PyME: \$7,700.00 por unidad*
- Precio Promedio de Membresía Empresarial para Micro Empresa: \$15,400.00 por unidad
- Precio Promedio de Membresía Empresarial para Pequeña Empresa: \$23,100.00 por unidad
- Precio Promedio de Membresía Empresarial para Mediana Empresa: \$30,800.00 por unidad
- *Precio Promedio de Membresía Empresarial PyME: \$23,100.00 por unidad*
- *Precio Promedio de Conferencia Ad Hoc: \$168.00 por participante*
- *Precio Promedio de Curso o Taller Ad Hoc: \$2,105.60 por participante*
- *Precio Promedio de Programa de Capacitación a Corto Plazo: \$2,884.96 por participante*
- *Precio Promedio de Programa de Capacitación a Mediano Plazo: \$2,786.16 por participante*

PLAN DE ACCIÓN G.1.8

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá la política de precios de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar la comercialización y venta de los productos que contempla esta línea. Este documento contendrá los objetivos generales de fijación de precios, las estrategias de precio-calidad, estudio sobre la demanda, la estimación de costos, el análisis de competidores (costos, precios y ofertas), el método aplicado (cálculos) para fijar precios, y la lista de precios básicos finales, para los productos de esta línea. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes para cada línea secundaria de productos especiales de capacitación.

Responsable:	Analista 4		
Fecha de Inicio:	19/Febrero/2007 (Ad hoc)	26/Marzo/2007 (PIC)	28/Mayo/2007 (Membresías)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la selección de precios finales de los productos de capacitación presencial.		
Fecha de Terminación:	19/Marzo/2007 (Ad hoc)	23/Abril/2007 (PIC)	25/Junio/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los precios de lista de los productos especiales de capacitación.		

ESTRATEGIA G.2

Definir y documentar la estructura de precios (variaciones de precios – estrategias de adaptación de precios) de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; considerando los productos de las 3 líneas secundarias de productos que la conforman ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación") y 4 tipos de adaptación de precios (fijación de precios geográfica, descuentos de precios, fijación de precios promocional y fijación de precios discriminatoria); esto en un plazo no mayor a 2 semanas por cada línea secundaria de productos.

Responsable:	Gerente 2		
Fecha de Inicio:	19/Marzo/2007 (Ad hoc)	23/Abril/2007 (PIC)	25/Junio/2007 (Membresías)
Fecha de Terminación:	02/Abril/2007 (Ad hoc)	07/Mayo/2007 (PIC)	09/Julio/2007 (Membresías)

PLAN DE ACCIÓN G.2.1

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", derivados de la estrategia anterior, con base en una fijación de precios geográfica. Para ello, resulta necesario que la empresa decida qué precio poner a los productos especiales de capacitación en los diferentes lugares en los que estima tenga presencia; la empresa requiere ajustar los precios básicos ya sea reduciéndolo o bien aumentándolo, con base en la demanda geográfica esperada y de acuerdo con los costos que implica comercializar y vender los productos (impartición de la capacitación, en su caso) en determinado lugar.

Se propone que la empresa adapte los precios básicos de acuerdo con las regiones del país; es decir, fijar diferentes precios de los productos especiales de capacitación para cada área geográfica de la República Mexicana en las que se espera tener presencia; considerando que la producción (impartición de la capacitación, en su caso), comercialización y venta de los productos especiales de capacitación se realice en algún lugar (sede) ubicado en cada área geográfica. Las 5 regiones a considerar, y sus respectivas entidades federativas, son: Región Centro (Distrito Federal, Estado de México, Puebla, Hidalgo, Morelos y Tlaxcala); Región Centro-Norte (Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí, Durango, Aguascalientes y Zacatecas); Región Frontera Norte (Nuevo León, Chihuahua, Baja California, Coahuila, Tamaulipas y Sonora); Región del Pacífico (Jalisco, Michoacán, Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Sinaloa, Nayarit, Colima y Baja California Sur); Región del Golfo (Veracruz, Yucatán, Tabasco, Quintana Roo y Campeche).

En la fijación geográfica de precios, la empresa tiene que considerar diversos factores, como la distinta percepción de los productos especiales de capacitación que se tiene en mercados locales, el desarrollo económico de las regiones (participación en el producto interno bruto), la participación de empresas en cada región (número de empresas), participación regional en el empleo, entre otros. Por otra parte, dadas las características de los productos, se propone que la adaptación de precios de la línea de productos especiales de capacitación por región geográfica, se ubique en un rango de 0 a 2 por ciento menos que los precios básicos, y un rango de 0 a 2 por ciento de incremento en precios básicos, dependiendo las características de la región.



Realizar esta adaptación de precios, considerando los productos, y su respectivo nivel de calidad, de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos especiales de capacitación.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007 (Ad hoc) 23/Abril/2007 (PIC) 25/Junio/2007 (Membresías)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la adaptación de precios básicos de los productos especiales de capacitación.
Fecha de Terminación: 02/Abril/2007 (Ad hoc) 07/Mayo/2007 (PIC) 09/Julio/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los precios de los productos especiales de capacitación adaptados geográficamente.

PLAN DE ACCIÓN G.2.2

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", derivados de la estrategia anterior, con base en descuentos de precios. Para ello, resulta necesario que la empresa ajuste su precio básico de los productos, indirectamente, otorgando descuentos considerando diversos conceptos o rubros. Considerar que la empresa debe tener cuidado en la determinación de los descuentos a otorgar, si no quieren que sus utilidades sean mucho más bajas que lo planeado; requiere ofrecer descuentos de manera acotada y discriminadamente, para no provocar en términos de marketing una autodestrucción de sus productos especiales de capacitación. Se propone que la empresa fije tan solo 4 tipos de descuentos, para aplicar a los productos de capacitación presencial, considerando los siguientes conceptos: descuento por pronto pago, descuento por cantidad, descuento comercial (funcional) y descuento especial.

En cuanto a los descuentos por pronto pago, se propone que sean aplicables permanentemente a los productos de 2 de las líneas de productos especiales de capacitación ("Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"). Este descuento representará una reducción del precio básico por participante, para las empresas contratantes que pagan oportunamente antes de una fecha específica determinada por la empresa. Se propone que los descuentos por pronto pago se ubiquen en el rango de 5 a 8 por ciento. Así mismo, se propone que dentro de este rango, las conferencias ad hoc sean las que registren descuentos menores por pronto pago, seguidas de los cursos y talleres ad hoc, y que los programas integrales de capacitación sean los que registren descuentos mayores por pronto pago. Se propone considerar el descuento de pronto pago, si se lleva a cabo el pago 10 días hábiles antes de la fecha del evento.

Respecto a los descuentos o cantidad, se propone que sean aplicables permanentemente a los productos de 2 de las líneas de productos especiales de capacitación ("Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"). Este descuento representará una reducción del precio básico por participante, para las empresas contratantes, a partir de determinado número de participantes en la capacitación (cantidad). Se propone que los descuentos por grupo se ubiquen en el rango de 8 a 11 por ciento. Así mismo, se propone que dentro de este rango, las conferencias ad hoc sean las que registren descuentos menores por cantidad, seguidas de los cursos y talleres ad hoc, y que los programas integrales de capacitación sean los que registren descuentos mayores por cantidad.

En cuanto a los descuentos especiales, se propone que sean aplicables a todos los productos especiales de capacitación (membresías, productos de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación). Este descuento representará una reducción del precio básico por unidad, en el caso de membresías, y una reducción del precio básico por participante, en el caso de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación, para los compradores cuya situación representa un caso muy particular para la empresa (no ofrecidos al público en general); es decir, son descuentos que se ofrecen a clientes de la empresa, recomendados, socios de negocio, prospectos de clientes potenciales y prospectos de socios de negocio, fundamentalmente. Se propone que los descuentos especiales se ubiquen en el rango de 11 a 14 por ciento. Así mismo, se propone que dentro de este rango, las membresías sean las que registren descuentos especiales menores, seguidas de los productos de capacitación ad hoc, y que los programas integrales de capacitación sean los que registren descuentos especiales mayores.

Lo que se refiere a los descuentos comerciales o funcionales, se propone que sean aplicables a todos los productos especiales de capacitación (membresías, productos de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación). Este descuento representará una reducción del precio básico por unidad, en el caso de membresías, y una reducción del precio básico por participante, en el caso de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación, para los socios comerciales (miembros de canal comercial) que llegue a tener la empresa, los cuales realizan funciones de comercialización y ventas de los productos. Se propone que los descuentos comerciales se ubiquen en el rango de 14 a 18 por ciento. Así mismo, se propone que dentro de este rango, las membresías sean las que registren descuentos comerciales menores, seguidas de los productos de capacitación ad hoc, y que los programas integrales sean los que registren descuentos comerciales mayores.

Realizar esta definición de descuento de precios, considerando los productos, y su respectivo nivel de calidad, de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos especiales de capacitación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 19/Marzo/2007 (Ad hoc) 23/Abril/2007 (PIC) 25/Junio/2007 (Membresías)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a los descuentos precios básicos de los productos especiales de capacitación.
Fecha de Terminación: 02/Abril/2007 (Ad hoc) 07/Mayo/2007 (PIC) 09/Julio/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los descuentos de los precios de los productos especiales.

**PLAN DE ACCIÓN G.2.3**

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs”, derivados de la estrategia anterior, con base en una fijación de precios promocional. Para ello, resulta necesario que la empresa utilice varias técnicas de fijación de precios para estimular las compras tempranas (fomento de la demanda) de sus productos especiales de capacitación; es decir, la empresa debe adaptar los precios básicos de su línea de productos, redefiniendo el precio para determinada promoción en específico. Se propone que la empresa fije tan solo 3 tipos de precios promocionales para aplicar a los productos especiales de capacitación en periodos de tiempo determinados (vigencia), considerando los siguientes conceptos: financiamiento con intereses bajos (o sin intereses), fijación de precios por evento especial y garantías o contratos de servicio.

En cuanto al financiamiento con intereses bajos (o sin intereses), se propone que sean aplicables a todos los productos de la línea de productos especiales de capacitación (membresías, capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación). Esto en lugar de representar una reducción del precio básico por producto, se traduce en financiamiento a pagar a mediano plazo, para atraer a los compradores. Se propone que el financiamiento sea con tasa del cero por ciento de interés, a un plazo de 6 pagos mensuales (6 meses sin intereses), sin importar el monto; esto al pagar los productos especiales de capacitación con tarjeta de crédito. Así mismo, se propone que la empresa lleve a cabo la contratación de este servicio, no tan solo con un banco, sino con las instituciones que sean necesarias a fin de considerar la mayor parte de la gama de tarjetas de crédito existentes en el mercado. Se propone que el financiamiento sea ofrecido en periodos de tiempo de aproximadamente 2 meses, por un mes de inactividad.

Respecto a la fijación de precios por evento especial, se propone que sean aplicables a todos los productos especiales de capacitación (membresías, capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación). Este precio promocional representará una reducción del precio básico por unidad, en el caso de membresías, o del precio básico por participante, en el caso de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación, para lo compradores que participen en algún foro de capacitación que esté catalogada bajo el concepto de evento especial; es decir, se establecerá un precio especial y exclusivo de los productos especiales de capacitación para los participantes de determinados eventos (conferencias, cursos o talleres presenciales) denominados estratégicamente como especiales, como beneficio adicional al que tendría acceso el público en general, ya sea porque los participantes provienen de una fuente en particular (provenientes de alguna asociación empresarial, provenientes de alguna cámara empresarial, provenientes de algún medio impreso en particular, entre otros) o porque el evento va dirigido a un segmento de mercado específico o debido a otros conceptos (eventos de fin de mes, eventos respaldados por un patrocinador, eventos respaldados por alguna organización, eventos organizados por otras instituciones, foros dirigidos al sector empresarial PyME, entre otros). Por otra parte, este tipo de precio promocional se aplicará principalmente en productos que estén relacionados con determinado evento de capacitación; es decir, en determinado evento de capacitación, ya sea organizado por la empresa o por otra institución, se ofertarán determinados productos especiales de capacitación con un precio promocional por el hecho de haber asistido a éste, con la finalidad de generar más compradores de esta línea de productos. Por otra parte, dadas las características de los productos, se propone que los precios promocionales de la línea de productos especiales de capacitación, se ubique en un rango de 11 a 14 por ciento menos que los precios básicos. Así mismo, se propone que dentro de este rango, las membresías sean las que registren una reducción menor en el precio básico, seguidas de la capacitación ad hoc, y que los programas integrales de capacitación sean los que registren una reducción mayor en el precio básico.

Respecto a las garantías o contratos de servicio, se propone que sean aplicables a todos los productos especiales de capacitación (membresías, capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación). Este instrumento promocional no representará una reducción del precio básico de los productos; en contraste, la empresa promoverá las ventas de los productos especiales de capacitación, añadiendo una garantía o servicio de contrato gratuito o de bajo costo por el mismo precio básico del producto. Para ello, se propone que la empresa como promoción establezca una garantía o contrato gratuito de asesoría constante con determinada duración por semana y en determinados rubros, válida el tiempo que dure la membresía, la capacitación ad hoc o el programa integral de capacitación. Se propone que este instrumento de precio promocional sea ofrecido en periodos de tiempo de aproximadamente 1 mes, por 2 meses de inactividad.

Realizar esta definición de precios promocional, considerando los productos, y su respectivo nivel de calidad, de las 3 líneas secundarias de productos (“Línea de Membresías para PyMEs”, “Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs” y “Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs”). Presentar esta información en un archivo de “Microsoft Office Word” y los cálculos correspondientes en un archivo de “Microsoft Office Excel”. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos especiales de capacitación.

Responsable:	Analista 1		
Fecha de Inicio:	19/Marzo/2007 (Ad hoc)	23/Abril/2007 (PIC)	25/Junio/2007 (Membresías)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la fijación de precios promocional de los productos especiales de capacitación.		
Fecha de Terminación:	02/Abril/2007 (Ad hoc)	07/Mayo/2007 (PIC)	09/Julio/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento:	Documento que define precios promocionales de productos especiales de capacitación.		

PLAN DE ACCIÓN G.2.4

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs”, derivados de la estrategia anterior, con base en una fijación de precios discriminatoria (cuando una empresa vende un producto a dos o más precios distintos que no reflejan una diferencia proporcional en los costos). Para ello, resulta necesario que la empresa ajuste sus precios básicos para dar cabida a diferencias de acuerdo con diversos factores, fundamentalmente diferencias entre clientes. Se propone que la empresa fije tan solo un tipo de precio discriminatorio para los productos especiales de capacitación, considerando el siguiente concepto: fijación de precios por segmento de clientes.

Al respecto, se propone que la adaptación de precios por segmento de clientes, sea aplicable a todos los productos de 2 líneas de productos especiales de capacitación (“Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs” y “Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs”); cabe mencionar que en este rubro no se considera la línea de membresías, dado que por definición (diseño) ya están orientadas a segmentos de mercado específicos. Este precio por segmento de cliente representará una reducción del precio básico por participante, para la empresa contratante cuyas características y necesidades



corresponden al perfil de determinado segmento; es decir, se establecerán distintos precios por el mismo producto especial de capacitación, considerando diferentes grupos específicos de empresas del mercado PyME que tienen diferentes intensidades de demanda (precios particulares acorde con las posibilidades de los segmentos de mercado específicos). Se propone que para cada producto especial de capacitación (productos de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación), se adapte su precio básico a 3 precios discriminatorios, los cuales corresponderán a cada segmento de mercado por tamaño de empresa (micro empresa, pequeña empresa y mediana empresa). Para ello, inicialmente se requiere definir formalmente el perfil de cada segmento de mercado (número de trabajadores y/o ventas anuales). Por otra parte, dadas las características de los productos, se propone que los precios por segmento de clientes de la línea de productos especiales de capacitación, se ubiquen de la siguiente manera: para el segmento de micro empresas se propone que los precios discriminatorios estén en un rango de 0 a 2.5 por ciento menos que los precios básicos; para el segmento de pequeñas empresas se propone mantener los precios básicos definidos; para el segmento de medianas empresas se propone que los precios discriminatorios estén en un rango de 2.5 a 5 por ciento más que los precios básicos. Así mismo, se propone que dentro de este rango, las conferencias ad hoc sean las que registren un menor ajuste al precio básico, seguidas de los cursos y talleres ad hoc, y que los programas integrales de capacitación sean los que registren un mayor ajuste al precio básico.

Realizar esta definición de precios discriminatoria, considerando los productos y su respectivo nivel de calidad, de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos especiales de capacitación.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	19/Marzo/2007 (Ad hoc)	23/Abril/2007 (PIC)	25/Junio/2007 (Membresías)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la fijación de precios discriminatoria de los productos especiales de capacitación.		
Fecha de Terminación:	02/Abril/2007 (Ad hoc)	07/Mayo/2007 (PIC)	09/Julio/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento:	Documento que define precios discriminatorios de productos especiales de capacitación.		

PLAN DE ACCIÓN G.2.5

Definir y documentar los términos y condiciones de la estructura de precios establecida para los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; considerando los 4 tipos de adaptación de precios definidos (fijación de precios geográfica, descuentos de precios, fijación de precios promocional y fijación de precios discriminatoria).

Respecto a la adaptación de precios geográfica, se propone que los precios fijados sean aplicables solo si los productos especiales de capacitación sean producidos (organización e impartición de la capacitación en su caso), comercializados y vendidos en determinado lugar que esté ubicado dentro de la región geográfica que considera el respectivo precio; así mismo, se propone que a partir de esta fijación de precios geográfica, se apliquen los descuentos de precios, precios promocionales y precios discriminatorios. En cuanto a los descuentos de precios, se propone que los descuentos que otorgue la empresa no sean acumulativos en ningún caso; es decir, solo se aplique un descuento específico en la contratación del producto especial de capacitación, en el entendido del descuento al que tenga derecho el contratante por su condición y mejor beneficio le represente. Se propone que los precios promocionales, sean excluyentes entre sí y respecto a los descuentos; es decir, solo se aplique el precio promocional en determinado momento, en la contratación del producto especial de capacitación, nulificando automáticamente la posibilidad de aplicar algún tipo de descuento. Respecto a la adaptación de precios discriminatoria, se propone que los precios fijados sean aplicables solo si el comprador del producto especial de capacitación cumple con los perfiles establecidos; así mismo, se propone que a partir de esta fijación de precios discriminatorios, sea posible aplicar descuentos de precios, en el entendido de que solo tendrá derecho al descuento que mejor beneficio le represente, ya que como se mencionó anteriormente éstos no deben ser acumulables. Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, para cada línea secundaria de productos especiales de capacitación.

Responsable:	Analista 1		
Fecha de Inicio:	19/Marzo/2007 (Ad hoc)	23/Abril/2007 (PIC)	25/Junio/2007 (Membresías)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.		
Fecha de Terminación:	02/Abril/2007 (Ad hoc)	07/Mayo/2007 (PIC)	09/Julio/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los términos y condiciones de la estructura de precios establecida para la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs".		

Como referencia, se proponen los siguientes ingresos promedio esperados de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" por tipo de producto, dadas la política y estructura de precios propuestas y con base en la experiencia acumulada de la empresa en estudio:

- Ingreso Promedio de Membresía Individual para Micro Empresa: \$5,000.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Membresía Individual para Pequeña Empresa: \$7,000.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Membresía Individual para Mediana Empresa: \$9,000.00 por unidad
- *Ingreso Promedio de Membresía Individual PyME: \$7,000.00 por unidad*

- Ingreso Promedio de Membresía Empresarial para Micro Empresa: \$14,000.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Membresía Empresarial para Pequeña Empresa: \$21,000.00 por unidad
- Ingreso Promedio de Membresía Empresarial para Mediana Empresa: \$28,000.00 por unidad
- *Ingreso Promedio de Membresía Empresarial PyME: \$21,000.00 por unidad*

- *Ingreso Promedio de Conferencia Ad Hoc: \$150.00 por participante*
- *Ingreso Promedio de Curso o Taller Ad Hoc: \$1,880.00 por participante*

- *Ingreso Promedio de Programa de Capacitación a Corto Plazo: \$2,530.67 por participante*
- *Ingreso Promedio de Programa de Capacitación a Mediano Plazo: \$2,444.00 por participante*



PLAN DE ACCIÓN G.2.6

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá la estructura de precios (estrategias de adaptación de precios) de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar la comercialización y venta de los productos que contempla esta línea. Este documento contendrá la adaptación de precios geográfica, lo descuentos de precios, la adaptación de precios promocional, la adaptación de precios discriminatoria, y los términos y condiciones de la estructura de precios establecida. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana para cada línea secundaria de productos especiales de capacitación.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	26/Marzo/2007 (Ad hoc)	30/Abril/2007 (PIC)	02/Julio/2007 (Membresías)
Acción Inmediata:	Reunir los documentos derivados de los planes de acción anteriores.		
Fecha de Terminación:	02/Abril/2007 (Ad hoc)	07/Mayo/2007 (PIC)	09/Julio/2007 (Membresías)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define la estructura de precios de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs".		

ESTRATEGIA G.3

Definir y documentar la política de pagos de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; considerando las 3 líneas secundarias de productos que la conforman ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PymEs") y 4 conceptos fundamentales (formas de pago, periodos de pago, política de cancelación y condiciones de crédito); esto en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable:	Gerente 1
Fecha de Inicio:	15/Enero/2007
Fecha de Terminación:	29/Enero/2007

PLAN DE ACCIÓN G.3.1

Definir, documentar e implantar las formas de pago de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que establecer las opciones que tienen los compradores de los productos especiales de capacitación, para poder pagar el respectivo precio; es decir, la empresa requiere definir los medios o canales suficientes que utilizará para realizar fácilmente transacciones con los compradores. Para las formas de pago de los productos especiales de capacitación (membresías, productos de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación), se propone mantener las opciones con las que ha trabajado la Unidad de Negocios Capacitación: depósito bancario, transferencia electrónica, cheque, efectivo, tarjeta de crédito o débito.

En cuanto a la forma de pago vía depósito bancario, los compradores pueden pagar el producto especial de capacitación en un banco, depositando la cantidad correspondiente en una cuenta a nombre de la empresa; al respecto, se propone contar con el mayor número de opciones bancarias, y que sean cuentas bancarias destinadas exclusivamente al manejo de recursos de la Unidad de Negocio Capacitación. Así mismo, se propone definir el proceso que debe seguir el comprador que utiliza el depósito como forma de pago; es decir, una vez realizado el pago, el comprador debe tener claro que como requisito indispensable para hacer valer la membresía o llevar a cabo la capacitación ad hoc o programa integral de capacitación, resulta necesario que envíe una copia del comprobante de pago o los datos del mismo, teniendo 2 alternativas para llevarlo a cabo (envío vía fax o envío vía correo electrónico); en consecuencia, la empresa debe tener definido un número de fax específico para recepción del documento y una cuenta de correo electrónico exclusiva para recibir comprobantes de pago.

Respecto a la forma de pago vía transferencia bancaria electrónica, los compradores pueden pagar el producto especial de capacitación transfiriendo electrónicamente la cantidad correspondiente a una cuenta CLABE de la empresa; al respecto, se propone utilizar las mismas cuentas bancarias definidas para recibir pagos vía depósito bancario, con su respectiva CLABE de 18 dígitos (cuentas bancarias destinadas exclusivamente al manejo de recursos de la Unidad de Negocio Capacitación). Así mismo, se propone definir el proceso que debe seguir el comprador que utiliza la transferencia electrónica como forma de pago; es decir, una vez llevado a cabo el pago, el comprador debe tener claro que como requisito indispensable para hacer valer la membresía o llevar a cabo la capacitación ad hoc o programa integral de capacitación, resulta necesario que envíe copia de la transferencia bancaria electrónica o los datos de la misma, esto vía correo electrónico; en consecuencia, la empresa debe utilizar la misma cuenta de correo electrónico definida exclusivamente para recibir comprobantes de pago.

Lo que se refiere a la forma de pago vía cheque, los compradores pueden pagar el producto especial de capacitación emitiendo un cheque con la cantidad correspondiente a nombre de la empresa o el representante de la misma. Se propone que el pago con cheque se lleve a cabo a la entrega de la membresía o preferentemente antes del evento de capacitación ad hoc o programa integral de capacitación, para lo cual el comprador deberá entregar el cheque en las instalaciones de la empresa para hacer valer su producto especial de capacitación o a través del personal de la empresa que vaya a recoger el cheque a las instalaciones del comprador, esto con la finalidad de verificar fondos y cobrarlo lo antes posible y llevar a cabo el depósito correspondiente en la cuenta de la empresa; a más tardar se sugiere recibir el cheque el día del evento, en el caso de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación, el cual será entregado personalmente por el comprador antes de iniciar la capacitación presencial.

En cuanto al pago en efectivo, los compradores pueden pagar el producto especial de capacitación entregando físicamente la cantidad correspondiente (dinero). Se propone que el pago en efectivo se lleve a cabo preferentemente antes de la entrega de la membresía, o bien antes del evento, en el caso de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación, para lo cual el comprador deberá entregar el dinero en las instalaciones de la empresa para hacer valer su producto o a través del personal



de la empresa que vaya a recoger el dinero a las instalaciones del comprador, esto con la finalidad de cobrarlo lo antes posible y llevar a cabo el depósito correspondiente en la cuenta de la empresa; a más tardar se sugiere recibir el dinero el día del evento, en el caso de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación, el cual será entregado personalmente por el comprador antes de iniciar la capacitación presencial.

Respecto a la forma de pago vía tarjeta de crédito o débito, los compradores pueden pagar el producto especial de capacitación a través del cargo de la cantidad correspondiente a su tarjeta de crédito o débito; al respecto, se propone contar con un servicio de cobro a tarjetas de crédito o débito que acepte la mayor parte de la gama de tarjetas que hay en el mercado. Así mismo, se propone que todos los cobros que se realicen vía tarjeta de crédito o débito, sean depositados en las cuentas bancarias que fueron destinadas para el manejo de recursos de la Unidad de Negocio Capacitación, con la finalidad de tener mayor control al respecto. Se propone que el pago con tarjeta de crédito, pueda realizarse vía telefónica o bien pasando físicamente la tarjeta de crédito o débito (Terminal Punto de Venta) o bien pagando con la tarjeta de crédito o débito vía Internet. Respecto a pago con tarjeta de crédito o débito vía Internet, se sugiere utilizar el servicio ofrecido por "PayPal" (www.paypal.com), el cual es el servicio más confiable y que cuenta con los mejores atributos (características y beneficios) en el mercado; para ello, le empresa tiene que dar de alta una cuenta en este sistema, dar de alta en éste sus cuentas bancarias, e inmediatamente podrá operar y recibir pagos.

Cabe mencionar, que resulta necesario que la empresa, contrate el servicio de "banca net", para monitorear en tiempo real los movimientos realizados en cada una de las cuentas bancarias destinadas para el recibo de pagos de los productos de la Unidad de Negocios Capacitación.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 15/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 29/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Formas de pago de los productos de la "Línea de Productos Especiales para PyMEs" en operación.

PLAN DE ACCIÓN G.3.2

Definir y documentar los periodos de pago de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación". Para ello, la empresa tiene que establecer formalmente el periodo de tiempo que tienen los compradores para hacer el pago correspondiente de los productos especiales de capacitación; dependiendo fundamentalmente del tipo de producto y de la forma de pago requerida.

Para todos las membresías, se propone que el comprador tenga la opción de liquidar la cantidad correspondiente a determinado tipo de membresía, en una sola exhibición, a la solicitud de la misma (antes de la entrega de la membresía), o bien como fecha límite a la entrega de la misma (instrumento o documento que le concede validez). Si el pago se lleva a cabo vía depósito bancario, transferencia bancaria electrónica, tarjeta de crédito o débito (telefónicamente o vía Internet), éste tendrá que llevarse a cabo a la solicitud de la membresía, para su posterior entrega (instrumento o documento que le concede validez); ahora bien, si el pago se realiza vía cheque, en efectivo o vía tarjeta de crédito o débito (pasando la tarjeta físicamente por la Terminal Punto de Venta), éste tendrá que llevarse a cabo a la entrega de la membresía (instrumento o documento que le concede validez). Cabe mencionar, que dependiendo de la estructura de precios, los periodos de pago variarán para hacer valer descuentos, precios promocionales, entre otros.

Respecto a los productos de capacitación ad hoc y los programas integrales de capacitación, se propone que la empresa contratante tenga la opción de liquidar el monto del producto en 2 pagos, un pago del 70 por ciento de anticipo a la firma del contrato para reservar las fechas, teniendo como fecha límite 2 días hábiles antes de la fecha del evento, y 30 por ciento restante al finalizar el evento (inmediatamente al término); esto utilizando cualquiera de las formas de pago establecidas (depósito bancario, transferencia electrónica, cheque, efectivo y tarjeta de crédito o débito). El periodo de pago más amplio para la empresa contratante, estará definido por la fecha en la que ésta contrata la capacitación ad hoc o el programa integral de capacitación y la fecha límite de pago de anticipo (primer pago). Cabe mencionar, que dependiendo de la estructura de precios, los periodos de pago variarán para hacer valer descuentos, precios promocionales, entre otros.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 15/Enero/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 29/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los periodos de pago de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs".

PLAN DE ACCIÓN G.3.3

Definir y documentar la política de cancelación de la compra de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación". Para ello, la empresa tiene que establecer formalmente la normatividad respecto a la anulación de compra de los productos especiales de capacitación previo a su entrega, en el caso de membresías, o previo a su impartición, en el caso de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación; dependiendo fundamentalmente del tipo de producto especial de capacitación y si ya fue o no realizado el pago correspondiente al momento de la cancelación.

En cuanto a las membresías, se propone que a la solicitud de compra, la persona demandante del producto especial de



capacitación debe entregar personalmente, o enviar vía fax o vía correo electrónico, un formato convenio (entregado previamente al comprador) llenado y firmado para formalizar su compra y que a su vez constate la aceptación de la política de cancelación de la compra del producto. En este contexto, se propone que en caso de que el comprador ya haya realizado el pago del producto y cancele su compra al menos 10 días hábiles antes de la fecha de entrega del producto (instrumento o documento que le concede validez), se le devuelva el 60 por ciento del monto pagado; de lo contrario, con la cancelación extemporánea, se propone hacer un cargo del 100 por ciento sobre el monto pagado, por lo que no se retendrá el total de la cantidad pagada por el producto especial de capacitación y se le otorgará una carta de crédito equivalente al monto de la penalización válida para la compra de otro producto de capacitación en otro momento. Si el participante no ha realizado pago alguno al momento de la cancelación, se propone que no exista cargo de penalización.

Otra alternativa de política de cancelación, aplicable a las membresías, es: a la firma del documento oficial de solicitud de compra del producto, el participante o empresa contratante se compromete a deber y pagar incondicionalmente a la empresa oferente el importe consignado por el producto de capacitación; en caso de incumplimiento causara un interés mensual de acuerdo a la tasa líder del mercado, conforme al artículo 362 del código de comercio vigente del Distrito Federal.

Respecto a los productos de capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación, se propone que a la contratación, la empresa demandante de la capacitación deba firmar un convenio formalizando el compromiso de desarrollo del evento, y que en caso de modificar (reprogramar) las fechas o cancelar la capacitación, se haga un cargo que se especifique en el convenio. En este sentido, se propone que no exista cargo alguno (no se percibe ningún importe) por modificación de fechas o cancelación, si la empresa contratante da aviso a la empresa oferente al menos 8 días hábiles antes del evento; caso contrario, se hará un cargo del 25 por ciento sobre el anticipo del producto especial de capacitación contratado, y se otorgará una carta de crédito equivalente al monto de la penalización válida para otro evento. Es decir, en caso de que la empresa contratante haya realizado el pago del anticipo antes de avisar respecto a la modificación de fecha o cancelación, la empresa oferente le devolverá el 100 por ciento de dicho pago, si el aviso fue al menos 8 días hábiles antes de la fecha del evento; o bien, se le devolverá tan solo el 75 por ciento del anticipo (reteniendo el 25 por ciento restante) si el aviso fue después de la fecha límite, entregándole a su vez la carta de crédito para otro evento equivalente al monto de la penalización. Ahora bien, si la empresa contratante no realizó pago alguno antes del aviso de la modificación de fecha o cancelación, se verá obligado legalmente, dada la firma del convenio, a pagar el monto de la penalización (25 por ciento del anticipo del producto de capacitación contratado), esto si el aviso fue realizado después de la fecha límite señalada.

Otra alternativa de política de cancelación, aplicable a capacitación tanto en capacitación ad hoc como en programas integrales de capacitación, es: a la firma del documento oficial de reservación del evento, el participante o empresa contratante se compromete a deber y pagar incondicionalmente a la empresa oferente el importe consignado por el servicio de capacitación; en caso de incumplimiento causara un interés mensual de acuerdo a la tasa líder del mercado, conforme al artículo 362 del código de comercio vigente del Distrito Federal.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	15/Enero/2007
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	29/Enero/2007
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define la política de cancelación de la compra de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación".

PLAN DE ACCIÓN G.3.4

Definir y documentar las condiciones de crédito para los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación". Para ello, la empresa tiene que determinar las condiciones de financiamiento que tiene posibilidad de ofrecer a los compradores de los productos especiales de capacitación. Se propone ofrecer a los compradores de productos especiales de capacitación, tanto membresías, como capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación, la posibilidad de liquidar el producto mediante pagos parciales en un periodo de tiempo determinado, solo si llevan a cabo el pago con alguna tarjeta de crédito validada por la empresa oferente bajo sus propias condiciones (Terminal Punto de Venta); de alguna otra forma, dadas las condiciones del mercado de la capacitación, se propone no ofrecer crédito. Como se expuso en el plan de acción de adaptación de precios, de la estrategia anterior, para los compradores que deciden pagar vía tarjeta de crédito, se propone ofrecer la posibilidad de liquidar el producto especial de capacitación mediante 6 pagos parciales de manera mensual, sin intereses. Es decir, bajo este concepto, los compradores recibirán crédito a 6 meses, sin tener que pagar ningún interés; ya que la empresa oferente implícitamente estará absorbiendo ese costo financiero, pues la institución bancaria cobra a la empresa cierto porcentaje por transacción, a meses sin intereses, con la Terminal Punto de Venta. Otra opción es que si el comprador opta por esta opción de pago a meses sin intereses, se le impacte en el precio de venta cierto porcentaje, para que indirectamente el absorba el costo financiero. Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	22/Enero/2007
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	29/Enero/2007
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define las condiciones de crédito para los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación".

PLAN DE ACCIÓN G.3.5

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá la política de pagos para los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar la comercialización y venta de los productos que contempla esta línea. Este documento contendrá las formas de pago, los periodos de pago, la política de cancelación y las condiciones de crédito de la



línea de productos. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007
Acción Inmediata: Reunir los documentos derivados de los planes de acción anteriores.
Fecha de Terminación: 29/Enero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la política de pagos de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación".

OBJETIVO H

Contar con una política de precios, una estructura de precios y una política de pagos, formalmente establecidas y que se adapten a las características y necesidades del mercado atendido, para los productos de la "Línea de Capacitación A Distancia para PyMEs" ("e-learning on line") que ofrece la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; considerando las 3 líneas secundarias de productos de capacitación presencial ("Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico"); esto a realizarse en un plazo no mayor a 3 meses y una semana.

Responsable: Director
Fecha de Inicio: 05/ Enero/2009
Fecha de Terminación: 13/Abril/2009

ESTRATEGIA H.1

Definir y documentar la política de precios de los productos la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" ("e-learning on line"); considerando las 3 líneas secundarias de productos que la conforman ("Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico), 2 tipos de productos (cursos y talleres), 2 niveles de calidad (media y alta) y 2 formas de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada); esto en un plazo no mayor a 2 meses y 3 semanas.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 05/ Enero/2009
Fecha de Terminación: 30/Marzo/2009

PLAN DE ACCIÓN H.1.1

Seleccionar el objetivo general de fijación de precios (orientación) para los productos que conforman la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; esto con la finalidad de manejar el precio de manera formal como herramienta estratégica. Para ello, la empresa tiene que decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado respecto a la línea de productos de capacitación a distancia ("e-learning on line), para que con base en ello fije sus precios; cabe mencionar que cuanto más claros sean los fines de la empresa respecto a la línea de productos de capacitación a distancia, más fácil será fijar sus respectivos precios.

Para los productos de la línea de capacitación a distancia, se propone establecer una orientación que permita definir la política de precios maximizando la participación en el mercado (precios bajos); ésta es una orientación que permite estimular la demanda, aumentar intensamente las ventas de la empresa y en consecuencia aumentar la participación de mercado (alta participación de mercado), tratando de obtener mayores beneficios económicos (utilidades); esto debido al papel estratégico que juega esta línea de productos de capacitación a distancia para la Unidad de Negocios Capacitación. Lo que se pretende con esta orientación es generar un mayor volumen de ventas de los productos de capacitación a distancia, para provocar costos unitarios más bajos y mayores utilidades a largo plazo, dando ventaja ante la competencia real y potencial de este tipo de capacitación; lo que se pretende es una orientación de penetración del mercado en la fijación de precios (objetivo de mayores ventas – participación de mercado). Considerar que las prioridades de la empresa respecto a los precios de esta línea de productos, será en primer lugar la recuperación de costos, convocar el mayor número de participantes en la capacitación a distancia y generar así mayores ventas y utilidades. Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 05/Enero/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 12/Enero/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el objetivo general para la fijación de precios de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs".

PLAN DE ACCIÓN H.1.2

Seleccionar la estrategia de precio-calidad a seguir para los productos que conforman la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; esto implica, tomar decisiones respecto a donde quiere la empresa posicionar los productos de capacitación a distancia, con base en su calidad y precio. Para ello, la empresa tiene que determinar el nivel de calidad que maneja en sus productos de capacitación presencial y el nivel de precio que espera establecer. En cuanto al nivel de calidad de sus productos de capacitación a distancia (cursos y talleres), se propone manejar dos niveles de calidad, media (calidad promedio en el mercado) y alta (superior a la calidad promedio en el mercado).



Con base en ello se propone, manejar una estrategia de buen valor, en el caso de los productos de capacitación a distancia de calidad media, ya sean cursos o talleres; es decir, manejar un precio bajo (precio por debajo del precio promedio en el mercado), para productos de calidad media (calidad promedio en el mercado). Esta estrategia de buen valor, es una forma de atacar a las empresas que manejan una estrategia de sobrecobro (ofrecen productos de mediana calidad a un precio alto) y a las empresas que manejan una estrategia de valor medio (ofrecen productos de mediana calidad a un precio medio); es decir, se ofrecerá la misma calidad de producto de capacitación a distancia que esas empresas, pero a menor precio, ofreciendo así un ahorro al comprador.

Así mismo, se propone, manejar una estrategia de supervalor, en el caso de los productos de capacitación a distancia de calidad alta, ya sean cursos o talleres; es decir, manejar un precio bajo (precio por debajo del precio promedio en el mercado), para productos de calidad alta (superior a la calidad promedio en el mercado). Así mismo, esta estrategia de valor alto, es una forma de atacar a las empresas que manejan una estrategia de valor alto (ofrecen productos de alta calidad a un precio mediano) y a las empresas que manejan una estrategia de valor superior (ofrecen productos de alta calidad a un precio alto); es decir, se ofrecerá la misma calidad que esas empresas pero a menor precio, ofreciendo así un ahorro al comprador.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 12/Enero/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 19/Enero/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la estrategia de precio-calidad a seguir para los productos que conforman la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN H.1.3

Determinar la demanda que tendrán los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", con base en distintas alternativas de precios, ya que cada precio genera un nivel de demanda distinto (relación precio – demanda) y por lo tanto tiene un impacto diferente sobre los objetivos de marketing de la empresa; esto con la finalidad de establecer un límite superior para el precio que la empresa puede cobrar por sus productos de la línea de capacitación a distancia para PyMEs. Para ello, se requiere estimar la curva de demanda (relación entre las diferentes alternativas de precio y la demanda resultante); estimar las cantidades que probablemente se venderán con cada posible precio, o bien, la cantidad de compra probable del mercado a diferentes precios considerando reacciones de los individuos (sensibilidad de precio). Así mismo, revisar que tanto responde la demanda de productos de capacitación a distancia a un cambio de precio (elasticidad de precios de la demanda). Es importante mencionar que al medir la relación precio-demanda, se requiere controlar diversos factores que influyen en la demanda, como la respuesta de los competidores, la mezcla de marketing, entre otros; estos factores deben de controlarse a fin de aislar el efecto del cambio de precio en sí.

El método que se propone para productos de capacitación a distancia de nuevo desarrollo, consiste en preguntar a los compradores cuántos productos de capacitación a distancia estarían dispuestos a comprar a diferentes precios. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas, y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucha habilidad; por lo que también se sugiere recurrir a asesoría por parte de un experto. Se propone llevar a cabo las estimaciones correspondientes y el análisis estadístico, empleando muestras de los distintos segmentos de mercado PyME, o bien, empleando como objeto de estudio a los clientes actuales de capacitación de la empresa.

Adicionalmente, a lo largo del tiempo, se puede utilizar como método de estimación, la realización de experimentos de precios; variando sistemáticamente los precios de los productos de capacitación a distancia en territorios similares y ver su efecto sobre las ventas. Cabe mencionar que este es un método alternativo, a utilizar con el desarrollo de la empresa. Por lo cual en primera instancia no se sugiere, dado el tiempo requerido para obtener información estadística contundente.

Realizar estas actividades para cada tipo de producto de capacitación a distancia (cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y con sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word", y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 19/Enero/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la estimación de la demanda a realizar.
Fecha de Terminación: 23/Febrero/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la demanda que tendrán los productos de capacitación a distancia.

PLAN DE ACCIÓN H.1.4

Estimar los costos de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; esto con la finalidad de establecer un límite inferior para el precio que la empresa puede cobrar por sus productos de capacitación a Distancia para PyMEs. Cabe mencionar que un precio debe cubrir costo de producir, comercializar (distribuir) y vender el producto e incluir un rendimiento justo por el esfuerzo y riesgo; por ello, resulta necesaria la estimación de esos costos, la empresa requiere cobrar un precio que al menos cubra los costos de producción totales de los productos de capacitación a distancia. Par fijar precios de forma inteligente, la empresa debe estimar, para la línea de capacitación a distancia, cómo varían sus costos totales, suma de los costos fijos (no varían con la producción ni con los ingresos por ventas, son costos generales) y variables (varían en relación directa con el nivel de producción), así como su costo promedio (costo por unidad), con diferentes niveles de producción y de



experiencia acumulada en la producción (producción acumulada – curva de experiencia o curva de aprendizaje). Así mismo, se requiere estimar como varían los costos de la capacitación a distancia para ofertas de marketing diferenciadas (adaptación de ofertas y condiciones a diferentes compradores); en este contexto, para identificar los costos reales en que se incurre al servir a diferentes clientes, y de esta manera estimar la rentabilidad real, se requiere usar contabilidad de costos basada en actividades (ABC), en lugar de contabilidad de costos estándar; tanto los costos variables como los fijos se deben relacionar con cada tipo de cliente. Por otra parte se requiere establecer los costos objetivos de la capacitación a distancia (precio en mercado, menos utilidad esperada) para ajustar esfuerzos con base en el costo deseado; en este sentido, la empresa requiere establecer una orientación respecto a la reducción de costos, para llegar a costos óptimos que permitan impactarle un margen de utilidad deseado y fijar precios competitivos y rentables; con base en el costo objetivo que es preciso alcanzar, se examina cada elemento de costo (diseño, producción, ventas, entre otros) y se desglosa en otros componentes, con la finalidad identificar nuevas formas de hacer las cosas en materia de capacitación a distancia, eliminando funciones y reduciendo los respectivos costos (el objetivo es hacer que las proyecciones de costos finales queden dentro del intervalo del costo objetivo).

Se propone comenzar este estudio y llevar a cabo las estimaciones correspondientes de acuerdo con supuestos apegados a lo que está ocurriendo en el mercado de la capacitación a distancia vía Internet. Así mismo, con base en los datos derivados del diseño, desarrollo, implantación y puesta en marcha del proyecto que define esta línea de capacitación a distancia.

Realizar estas actividades para cada tipo de productos de capacitación a distancia (cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y con sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos (“Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General”, “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico” y “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico”). Presentar esta información en un archivo de “Microsoft Office Word” y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de “Microsoft Office Excel”. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 19/Enero/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la estimación de costos a realizar.
Fecha de Terminación: 23/Febrero/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los costos que tendrán los productos de capacitación a distancia.

PLAN DE ACCIÓN H.1.5

Llevar a cabo un análisis detallado de costos, precios y ofertas de los competidores de capacitación a distancia; esto con la finalidad de tener una orientación para el precio que la empresa puede cobrar por sus productos de la “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs”. Dentro de la gama de posibles precios determinada por la demanda del mercado y los costos de la empresa, la empresa debe tomar en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de los competidores que ofrecen productos de capacitación a distancia similares a los que ofrece la Unidad de Negocios Capacitación, para definir de manera más efectiva del precio de los productos. En este sentido, se podrán tomar decisiones en la fijación del precio; ya que si la oferta de capacitación presencial de la empresa es similar a la de un competidor importante, la empresa tendrá que poner un precio cercano al del competidor o perder ventas; o bien, si la oferta de capacitación a distancia de la empresa es inferior, la empresa no podrá cobrar más que el competidor; en contraste, si la oferta es superior, podrá cobrar más que el competidor. Requiere monitorear los costos, precios y ofertas de capacitación a distancia que prevalecen en el mercado, a fin de presentar un precio de su oferta que sea competitivo. Se propone llevar a cabo la investigación de la competencia, analizando inicialmente a las mismas empresas competidoras consideradas en el estudio del entorno que fue realizado en el presente trabajo, y con base en la experiencia que tiene la empresa en la industria de la capacitación.

Realizar este análisis, considerando los tipos de productos de capacitación a distancia (cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y con sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos (“Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General”, “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico” y “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico”). Presentar esta información en un archivo de “Microsoft Office Word” y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de “Microsoft Office Excel”. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 19/Enero/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de precios y ofertas de los competidores de capacitación a distancia.
Fecha de Terminación: 23/Febrero/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los precios y ofertas de los competidores de capacitación a distancia.

PLAN DE ACCIÓN H.1.6

Seleccionar el método de fijación de precios para los productos de la “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs”. Una vez conocida la estructura de demanda de los clientes de capacitación a distancia (precio límite superior), la función de costo (precio límite inferior) y los precios de los competidores de capacitación a distancia (orientación), la empresa deberá escoger los precios para sus productos; para lo cual se requiere seleccionar inicialmente el método que será empleado para la fijación de éstos. Dadas las características de los productos de la línea de capacitación a distancia, se propone utilizar 3 métodos de fijación de precios (fijación de precios por rendimiento objetivo, fijación de precios por valor percibido, fijación de precios por tasa vigente); esto con la finalidad de obtener 3 alternativas de precios que orientarán posteriormente la selección del precio final.

Dadas las características de los productos de la línea de capacitación a distancia (línea que para operar representó en sí misma un proyecto de diseño, desarrollo, implantación y puesta en marca), se propone utilizar como método, la fijación de precios por rendimiento objetivo. Con este método de fijación de precios, la empresa tiene que determinar el precio que



producirá su tasa objetivo de rendimiento sobre la inversión (ROI); en otras palabras, la empresa tiene que fijar el precio a modo de obtener un ROI determinado (objetivo). Esto con miras a obtener un rendimiento justo de su inversión, por evento de capacitación a distancia; es decir, por cada curso o taller que se imparta, ya sea en modalidad abierta o cerrada. Para ello, la empresa requiere establecer el monto que invirtió en el negocio de capacitación a distancia (capital invertido); así mismo, requiere fijar el ROI deseado (rendimiento sobre la inversión), para que con base en ello se fije un precio a los productos de capacitación a distancia con la finalidad de que le pague el ROI deseado. El precio por rendimiento objetivo estará determinado por la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de rendimiento} = \text{Costo Unitario} + \frac{(\text{Rendimiento Deseado} \times \text{Capital Invertido})}{\text{Ventas Unitarias}}$$

Dado que son diversos productos de capacitación a distancia, se propone repartir proporcionalmente el capital total invertido en el negocio de capacitación a distancia entre el número de cursos y talleres a impartir; esto con la finalidad de establecer por producto de capacitación a distancia cierta parte de la inversión total que se requiere recuperar con base en el ROI deseado.

Cabe mencionar que la empresa obtendrá el ROI deseado siempre que sus costos y ventas estimadas sean exactos. Por ello, con la finalidad de llegar a un precio más efectivo de los productos de capacitación a distancia, a través del método de fijación de precios por rendimiento objetivo, se propone llevar a cabo un análisis del punto de equilibrio considerando distintos precios (derivados del rendimiento objetivo deseado), con el nivel de operación esperado (nivel de ventas), o bien, considerando distintos precios, con distintos niveles de ventas. La empresa necesita considerar diferentes precios y estimar sus probables impactos sobre el volumen de ventas y las utilidades; además, le conviene buscar formas de reducir sus costos fijos o variables, porque los costos más bajos reducirían su punto de equilibrio en volúmenes requeridos.

Posteriormente, se propone que se aplique el método de fijación de precios por valor percibido; es decir, la empresa tiene que determinar un precio basado en el valor percibido por el cliente de los productos de capacitación a distancia. En este método la empresa debe considerar que las percepciones del cliente en cuanto a valor, no el costo del que vende, son la clave para la fijación de precios; es decir, en este método la empresa no debe utilizar el costo para fijar el precio, solo para estimar si hay suficiente posibilidad de generar utilidades. Para la fijación de precios por valor percibido, la empresa debe considerar otros elementos de la mezcla de marketing en la evaluación, como publicidad y fuerza de ventas, ya que estos acrecentan el valor percibido en la mente de los compradores. Para ello, la empresa tiene que determinar con exactitud la forma en que el mercado percibe el valor de la oferta de capacitación a distancia; ya que si la empresa tiene una idea inflada del valor de su oferta puede establecer un precio excesivo a sus productos, o bien, si la empresa subestima el valor, ésta cobrará menos de lo que podría cobrar por sus productos. Por lo anterior, es que la empresa requiere llevar a cabo investigaciones de mercado para establecer la percepción del valor por parte del mercado y usarla como guía para fijar precios eficaces de su línea de capacitación a distancia. Se propone estudiar la percepción de los clientes actuales de capacitación de la empresa, respecto a los productos de capacitación a distancia, como base de la investigación.

En última instancia, se propone utilizar el método la fijación de precios por tasa vigente; es decir, la empresa tiene que basar los precios de la línea de capacitación a distancia principalmente en los precios de los competidores. Para ello, la empresa tiene 3 opciones: cobrar lo mismo, más o menos que sus principales competidores. Se propone la utilización de este método, ya que representa una buena solución debido a que la respuesta competitiva es incierta; fijar el precio por tasa vigente, refleja de alguna manera la sabiduría colectiva de la industria de la capacitación a distancia en cuanto al precio que produce un rendimiento justo sin poner en peligro la armonía de la industria de la capacitación.

Realizar la aplicación de los métodos, para cada uno de los productos de capacitación a distancia (cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y con sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 23/Febrero/2009
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la estimación de precios a realizar.
 Fecha de Terminación: 09/Marzo/2009
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los precios preliminares de los productos de capacitación a distancia.

PLAN DE ACCIÓN H.1.7

Seleccionar el precio final par cada uno de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". La empresa debe considerar los precios resultantes de los métodos de fijación de precios utilizados en el plan de acción anterior; ya que éstos reducen el intervalo dentro del cual la empresa debe seleccionar su precio final para sus productos de capacitación a distancia. Sin embargo, a fin de seleccionar el precio final de sus productos de capacitación a distancia de manera más efectiva, se propone considerar otros factores como la fijación de precios psicológica, la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing y la orientación de la empresa.

Para ello, se propone inicialmente considerar las 3 alternativas de precios, derivados del plan de acción anterior, para consolidar un solo precio, utilizando la fijación de precios psicológica; es decir, ajustar estos precios considerando que muchos consumidores utilizan el precio como indicador de calidad (la fijación de precios de imagen resulta eficaz dado que son productos de especialidad). La empresa tiene que investigar las percepciones de calidad de lo productos de la línea de capacitación a distancia a fin de orientar de mejor manera las alternativas de precios; ya que en términos generales, en el mercado se cree que los productos de precio más alto tienen alta calidad. Si el mercado dispone de información acerca de la verdadera calidad de un producto, el precio se vuelve un indicador menos importante de la calidad; sin embargo, dado que los productos de capacitación a distancia son intangibles, hasta el momento de su contratación, el precio si actúa como señal de calidad. Considerar que los compradores al examinar un producto de capacitación a distancia, tienen en la mente un precio de



referencia que se forma tomando nota de los precios actuales, los precios en el pasado, o el contexto de compra; por ello la empresa de alguna manera debe manipular los precios de referencia, para fijar sus precios definitivos.

Una vez determinado el precio con la fijación psicológica, se propone ajustarlo considerando la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing; ya que el precio final de los productos debe tomar en cuenta la calidad y la publicidad de la marca en relación con la competencia. La empresa debe ajustar sus precios de los productos de capacitación a distancia considerando las relaciones entre precio relativo, calidad relativa y publicidad relativa. Dado que la empresa manejará una marca con calidad relativa alta y una publicidad relativa media, debe considerar un precio final moderado; ya que al parecer, los compradores de capacitación a distancia están dispuestos a pagar más por productos conocidos que por productos desconocidos, y en el caso de la empresa, no aplica la relación positiva entre precios altos y publicidad alta.

Finalmente se hará el último ajuste al precio de los productos de la línea de capacitación a distancia, considerando la orientación en la fijación de precios que fue determinada en el primer plan de acción de esta estrategia. Para ello, la empresa requiere ajustar sus precios, a fin de que sean congruentes con la política de precio de la empresa (orientación); esto para garantizar que se ofrezcan productos de capacitación a distancia con precios que sean razonables para los clientes y rentables para la empresa. Con ello, se podrán aprobar las decisiones de fijación de precios y se seleccionará el precio final de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs".

Realizar la fijación del precio final, para cada uno de los productos de capacitación a distancia (cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y con sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar la lista de precios básicos finales de los productos de capacitación a distancia, en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 09/Marzo/2009
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la selección de precios finales de los productos de capacitación a distancia.
 Fecha de Terminación: 30/Marzo/2009
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los precios de lista de los productos de capacitación a distancia.

Como referencia, se proponen los siguientes precios de lista (promedio) de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", por tipo de producto:

- Precio Promedio de Curso o Taller a Distancia en Modalidad Abierta: \$1,095.37 por participante
- Precio Promedio de Curso o Taller a Distancia en Modalidad Cerrada: \$1,076.15 por participante

PLAN DE ACCIÓN H.1.8

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá la política de precios de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar la comercialización y venta de los productos que contempla esta línea. Este documento contendrá el objetivo general de fijación de precios, la estrategia de precio-calidad, estudio sobre la demanda, la estimación de costos, el análisis de competidores (costos, precios y ofertas), el método aplicado (cálculos) para fijar precios, y la lista de precios básicos finales, para los productos de esta línea. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y una semana.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 23/Febrero/2009
 Acción Inmediata: Reunir los documentos derivados de los planes de acción anteriores.
 Fecha de Terminación: 30/Marzo/2009
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la política de precios de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs".

ESTRATEGIA H.2

Definir y documentar la estructura de precios (variaciones de precios – estrategias de adaptación de precios) de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" ("e-learning on line"); considerando los productos de las 3 líneas secundarias de productos que la conforman ("Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico") y 3 tipos de adaptación de precios (descuentos de precios, fijación de precios promocional y fijación de precios discriminatoria); esto en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Gerente 1
 Fecha de Inicio: 30/Marzo/2009
 Fecha de Terminación: 13/Abril/2009

PLAN DE ACCIÓN H.2.1

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", derivados de la estrategia anterior, con base en descuentos de precios. Para ello, resulta necesario que la empresa ajuste su precio básico de los productos, indirectamente, otorgando descuentos considerando diversos conceptos o rubros. Considerar que la



empresa debe tener cuidado en la determinación de los descuentos a otorgar, si no quieren que sus utilidades sean mucho más bajas que lo planeado; requiere ofrecer descuentos de manera acotada y discriminadamente, para no provocar en términos de marketing una autodestrucción de sus productos de capacitación a distancia. Se propone que la empresa fije tan solo 4 tipos de descuentos, para aplicar a los productos de capacitación a distancia, considerando los siguientes conceptos: descuento por pronto pago, descuento por grupo o cantidad, descuento comercial (funcional) y descuento especial.

En cuanto a los descuentos por pronto pago, se propone que sean aplicables permanentemente a todos los productos de capacitación a distancia (cursos y talleres), tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Este descuento representará una reducción del precio básico por participante, para los compradores que pagan oportunamente antes de una fecha específica determinada por la empresa. Se propone que los descuentos por pronto pago se ubiquen en el rango de 5 a 8 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad abierta; y manejar descuentos por pronto pago ubicados en el rango de 3 a 6 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad cerrada. Se propone considerar el descuento de pronto pago, si se lleva a cabo el pago 7 días hábiles antes de la fecha del evento.

Respecto a los descuentos por grupo o cantidad, se propone que sean aplicables permanentemente a todos los productos de capacitación a distancia (cursos y talleres), tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Este descuento representará una reducción del precio básico por participante, para los compradores que pertenezcan a un mismo grupo (cuando contratan la capacitación más de una persona de la misma empresa), en el caso de capacitación en modalidad abierta; y representará una reducción el precio básico por participante, para la empresa compradora a partir de determinado número de participantes en la capacitación (cantidad), en el caso de capacitación en modalidad cerrada. Se propone que los descuentos por grupo se ubiquen en el rango de 8 a 11 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad abierta; y manejar descuentos por cantidad ubicados en el rango de 6 a 9 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad cerrada.

En cuanto a los descuentos especiales, se propone que sean aplicables a todos los productos de capacitación a distancia (cursos y talleres), tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Este descuento representará una reducción del precio básico por participante, para los compradores cuya situación representa un caso muy particular para la empresa (no ofrecidos al público en general); es decir, son descuentos que se ofrecen a clientes de la empresa, recomendados, socios de negocio, prospectos de clientes potenciales y prospectos de socios de negocio, fundamentalmente. Se propone que los descuentos especiales se ubiquen en el rango de 11 a 14 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad abierta; y manejar descuentos especiales ubicados en el rango de 9 a 12 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad cerrada.

Lo que se refiere a los descuentos comerciales o funcionales, se propone que sean aplicables a todos los productos de capacitación a distancia (cursos y talleres), tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Este descuento representará una reducción del precio básico por participante, para los socios comerciales (miembros de canal comercial) que llegue a tener la empresa, los cuales realizan funciones de comercialización y ventas de los productos. Se propone que los descuentos comerciales se ubiquen en el rango de 14 a 18 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad abierta; y manejar descuentos comerciales por cantidad ubicados en el rango de 12 a 16 por ciento, en el caso de capacitación en modalidad cerrada.

Realizar esta definición de descuento de precios, considerando los productos (cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y con sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	30/Marzo/2009
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a los descuentos de precios básicos de los productos de capacitación a distancia.
Fecha de Terminación:	13/Abril/2009
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los descuentos de precios de los productos de capacitación a distancia.

PLAN DE ACCIÓN H.2.2

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", derivados de la estrategia anterior, con base en una fijación de precios promocional. Para ello, resulta necesario que la empresa utilice varias técnicas de fijación de precios para estimular las compras tempranas (fomento de la demanda) de sus productos de capacitación a distancia; es decir, la empresa debe adaptar los precios básicos de su línea de productos, redefiniendo el precio para determinada promoción en específico. Se propone que la empresa fije tan solo 2 tipos de precios promocionales para aplicar a los productos de capacitación a distancia en periodos de tiempo determinados (vigencia), considerando los siguientes conceptos: financiamiento con intereses bajos (o sin intereses) y fijación de precios por evento especial.

En cuanto al financiamiento con intereses bajos (o sin intereses), se propone que sean aplicables a todos los productos de capacitación a distancia (cursos y talleres), tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Esto en lugar de representar una reducción del precio básico por participante, se traduce en financiamiento a pagar a mediano plazo, para atraer a los compradores. Se propone que el financiamiento sea con tasa del cero por ciento de interés, a un plazo de 6 pagos mensuales (6 meses sin intereses), sin importar el monto; esto al pagar la capacitación a distancia con tarjeta de crédito. Así mismo, se propone que la empresa lleve a cabo la contratación de este servicio, no tan solo con un banco, sino con las instituciones que sean necesarias a fin de considerar la mayor parte de la gama de tarjetas de crédito existentes en el mercado. Se propone que el financiamiento sea ofrecido en periodos de tiempo de aproximadamente 2 meses, por un mes de inactividad.

Respecto a la fijación de precios por evento especial, se propone que sean aplicables a todos los productos de capacitación a distancia (cursos y talleres), solo en modalidad abierta. Este precio promocional representará una reducción del precio básico por participante, para lo compradores que participen en una capacitación a distancia que esté catalogada bajo el concepto de evento especial; es decir, se establecerá un precio especial y exclusivo a los participantes de determinados eventos a distancia



(cursos o talleres) denominados estratégicamente como especiales, como beneficio adicional al que tendría acceso el público en general, ya sea porque los participantes provienen de una fuente en particular (provenientes de alguna asociación empresarial, provenientes de alguna cámara empresarial, provenientes de algún medio impreso en particular, entre otros) o porque el evento va dirigido a un segmento de mercado específico o debido a otros conceptos (eventos de fin de mes, eventos respaldados por un patrocinador, eventos respaldados por alguna organización, eventos organizados por otras instituciones, foros dirigidos al sector empresarial PyME, entre otros). Por otra parte, este tipo de precio promocional se aplicará principalmente en cursos o talleres a distancia, para las personas que previamente participaron en algún tipo de evento de capacitación presencial de la empresa relacionada con el curso o taller y donde fue realizada la oferta del mismo; es decir, en determinado evento de capacitación de la empresa se ofertará determinado curso o taller a distancia con un precio promocional por el hecho de haber asistido a éste, con la finalidad de atraer más clientes para el curso o taller a distancia en dicho evento. Por otra parte, dadas las características de los productos, se propone que los precios promocionales de la línea de capacitación a distancia, se ubique en un rango de 11 a 14 por ciento menos que los precios básicos.

Realizar esta definición de precios promocional, considerando los productos (cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y con sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 30/Marzo/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la fijación de precios promocional de los productos de capacitación a distancia.
Fecha de Terminación: 13/Abril/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los precios promocionales de los productos de capacitación a distancia.

PLAN DE ACCIÓN H.2.3

Adaptar los precios básicos de los productos que conforman la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", derivados de la estrategia anterior, con base en una fijación de precios discriminatoria (cuando una empresa vende un producto a dos o más precios distintos que no reflejan una diferencia proporcional en los costos). Para ello, resulta necesario que la empresa ajuste sus precios básicos para dar cabida a diferencias de acuerdo con diversos factores, fundamentalmente diferencias entre clientes. Se propone que la empresa fije tan solo un tipo de precio discriminatorio para los productos de capacitación a distancia, considerando el siguiente concepto: fijación de precios por segmento de clientes.

Al respecto, se propone que la adaptación de precios por segmento de clientes, sea aplicable a todos los productos de capacitación a distancia (cursos y talleres), solo en modalidad cerrada. Este precio por segmento de cliente representará una reducción del precio básico por participante, para la empresa contratante cuyas características y necesidades corresponden al perfil de determinado segmento; es decir, se establecerán distintos precios por el mismo producto de capacitación a distancia en modalidad cerrada, considerando diferentes grupos específicos de empresas del mercado PyME que tienen diferentes intensidades de demanda (precios particulares acorde con las posibilidades de los segmentos de mercado específicos). Se propone que para cada producto de capacitación a distancia en modalidad cerrada (curso o taller), se adapte su precio básico a 3 precios discriminatorios, los cuales corresponderán a cada segmento de mercado por tamaño de empresa (micro empresa, pequeña empresa y mediana empresa). Para ello, inicialmente se requiere definir formalmente el perfil de cada segmento de mercado (número de trabajadores y/o ventas anuales). Por otra parte, dadas las características de los productos, se propone que los precios por segmento de clientes de la línea de capacitación a distancia, en modalidad cerrada, se ubiquen de la siguiente manera: para el segmento de micro empresas se propone que los precios discriminatorios estén en un rango de 0 a 2 por ciento menos que los precios básicos; para el segmento de pequeñas empresas se propone mantener los precios básicos definidos; para el segmento de medianas empresas se propone que los precios discriminatorios estén en un rango de 2 a 4 por ciento más que los precios básicos.

Realizar esta definición de precios discriminatoria, considerando los productos (cursos y talleres), en sus dos versiones de calidad (media y alta calidad), y con sus 2 modalidades de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada), de las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico"). Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word" y los cálculos correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 30/Marzo/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la fijación de precios discriminatoria de los productos de capacitación a distancia.
Fecha de Terminación: 13/Abril/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los precios discriminatorios de los productos de capacitación a distancia.

PLAN DE ACCIÓN H.2.4

Definir y documentar los términos y condiciones de la estructura de precios establecida para los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; considerando los 3 tipos de adaptación de precios definidos (descuentos de precios, fijación de precios promocional y fijación de precios discriminatoria).

En cuanto a los descuentos de precios, se propone que los descuentos que otorgue la empresa no sean acumulativos en ningún caso; es decir, solo se aplique un descuento específico en la contratación de la capacitación a distancia, en el entendido del descuento al que tenga derecho el contratante por su condición y mejor beneficio le represente. Se propone que



los precios promocionales, sean excluyentes entre sí y respecto a los descuentos; es decir, solo se aplique el precio promocional en determinado momento, en la contratación de la capacitación a distancia, nulificando automáticamente la posibilidad de aplicar algún tipo de descuento. Respecto a la adaptación de precios discriminatoria, se propone que los precios fijados sean aplicables solo si el comprador de capacitación a distancia cumple con los perfiles establecidos; así mismo, se propone que a partir de esta fijación de precios discriminatorios, sea posible aplicar descuentos de precios, en el entendido de que solo tendrá derecho al descuento que mejor beneficio le represente, ya que como se mencionó anteriormente éstos no deben ser acumulables. Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 30/Marzo/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 13/Abril/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los términos y condiciones de la estructura de precios establecida para los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs".

Como referencia, se proponen los siguientes ingresos promedio esperados de la "Línea de Capacitación a Distancia" por tipo de producto, dadas la política y estructura de precios propuestas y con base en la experiencia acumulada de la empresa en estudio:

- *Ingreso Promedio de Curso o Taller a Distancia en Modalidad Abierta: \$960.85 por participante*
- *Ingreso Promedio de Curso o Taller a Distancia en Modalidad Cerrada: \$960.85 por participante*

PLAN DE ACCIÓN H.2.5

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá la estructura de precios (estrategias de adaptación de precios) de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar la comercialización y venta de los productos que contempla esta línea. Este documento contendrá los descuentos de precios, la adaptación de precios promocional, la adaptación de precios discriminatoria, y los términos y condiciones de la estructura de precios establecida. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 06/Abril/2009
Acción Inmediata: Reunir los documentos derivados de los planes de acción anteriores.
Fecha de Terminación: 13/Abril/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la estructura de precios de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs".

ESTRATEGIA H.3

Definir y documentar la política de pagos de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; considerando las 3 líneas secundarias de productos que la conforman ("Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico") y 4 conceptos fundamentales (formas de pago, periodos de pago, política de cancelación y condiciones de crédito); esto en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 05/ Enero/2009
Fecha de Terminación: 19/ Enero/2009

PLAN DE ACCIÓN H.3.1

Definir, documentar e implantar las formas de pago de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que establecer las opciones que tienen los compradores de los productos de capacitación a distancia, para poder pagar el respectivo precio; es decir, la empresa requiere definir los medios o canales suficientes que utilizará para realizar fácilmente transacciones con los compradores.

Para las formas de pago de los productos de capacitación a distancia (cursos o talleres), tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada, se propone mantener las opciones con las que ha trabajado la Unidad de Negocios Capacitación: depósito bancario, transferencia electrónica, cheque, efectivo, tarjeta de crédito o debito.

En cuanto a la forma de pago vía depósito bancario, los compradores pueden pagar la capacitación a distancia en un banco, depositando la cantidad correspondiente en una cuenta a nombre de la empresa; al respecto, se propone contar con el mayor número de opciones bancarias, y que sean cuentas bancarias destinadas exclusivamente al manejo de recursos de la Unidad de Negocio Capacitación. Así mismo, se propone definir el proceso que debe seguir el comprador que utiliza el depósito como forma de pago; es decir, una vez realizado el pago, el comprador debe tener claro que como requisito indispensable para llevar a cabo la capacitación, resulta necesario que envíe una copia del comprobante de pago o los datos del mismo, teniendo 2 alternativas para llevarlo a cabo (envío vía fax o envío vía correo electrónico); en consecuencia, la empresa debe tener definido un número de fax específico para la recepción de dicho documento y una cuenta de correo electrónico exclusiva para recibir comprobantes de pago.

Respecto a la forma de pago vía transferencia bancaria electrónica, los compradores pueden pagar la capacitación a distancia transfiriendo electrónicamente la cantidad correspondiente a una cuenta CLABE de la empresa; al respecto, se propone utilizar las mismas cuentas bancarias definidas para recibir pagos vía depósito bancario, con su respectiva CLABE de 18 dígitos



(cuentas bancarias destinadas exclusivamente al manejo de recursos de la Unidad de Negocio Capacitación). Así mismo, se propone definir el proceso que debe seguir el comprador que utiliza la transferencia electrónica como forma de pago; es decir, una vez llevado a cabo el pago, el comprador debe tener claro que como requisito indispensable para llevar a cabo la capacitación, resulta necesario que envíe copia de la transferencia bancaria electrónica o los datos de la misma, esto vía correo electrónico; en consecuencia, la empresa debe utilizar la misma cuenta de correo electrónico que fue definida exclusivamente para recibir comprobantes de pago.

Lo que se refiere a la forma de pago vía cheque, los compradores pueden pagar la capacitación a distancia emitiendo un cheque con la cantidad correspondiente a nombre de la empresa o el representante de la misma. Se propone que el pago con cheque se lleve a cabo antes del evento, entregándolo en las instalaciones de la empresa o a través del personal de la empresa que vaya a recogerlo a las instalaciones del comprador, esto con la finalidad de verificar fondos y cobrarlo lo antes posible y llevar a cabo el depósito correspondiente en la cuenta de la empresa.

En cuanto al pago en efectivo, los compradores pueden pagar la capacitación a distancia entregando físicamente la cantidad correspondiente (dinero). Se propone que el pago en efectivo se lleve a cabo antes del evento, entregando el dinero en las instalaciones de la empresa o a través del personal de la empresa que vaya a recogerlo a las instalaciones del comprador, esto con la finalidad de cobrarlo lo antes posible y llevar a cabo el depósito correspondiente en la cuenta de la empresa.

Respecto a la forma de pago vía tarjeta de crédito o débito, los compradores pueden pagar la capacitación a distancia a través del cargo de la cantidad correspondiente a su tarjeta de crédito o débito; al respecto, se propone contar con un servicio de cobro a tarjetas de crédito o débito que acepte la mayor parte de la gama de tarjetas que hay en el mercado. Así mismo, se propone que todos los cobros que se realicen vía tarjeta de crédito o débito, sean depositados en las cuentas bancarias que fueron destinadas para el manejo de recursos de la Unidad de Negocio Capacitación, con la finalidad de tener mayor control al respecto. Se propone que el pago con tarjeta de crédito, pueda realizarse vía telefónica o bien pasando físicamente la tarjeta de crédito o débito (Terminal Punto de Venta) o bien pagando con la tarjeta de crédito o débito vía Internet. Respecto a pago con tarjeta de crédito o débito vía Internet, se sugiere utilizar el servicio ofrecido por "PayPal" (www.paypal.com), el cual es el servicio más confiable y que cuenta con los mejores atributos (características y beneficios) en el mercado; para ello, le empresa tiene que dar de alta una cuenta en este sistema, dar de alta en éste sus cuentas bancarias, e inmediatamente podrá operar y recibir pagos.

Cabe mencionar, que resulta necesario que la empresa, contrate el servicio de "banca net", para monitorear en tiempo real los movimientos realizados en cada una de las cuentas bancarias destinadas para el recibo de pagos de los productos de la Unidad de Negocios Capacitación.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	05/Enero/2009
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	19/Enero/2009
Indicador de cumplimiento:	Formas de pago de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" en operación.

PLAN DE ACCIÓN H.3.2

Definir y documentar los periodos de pago de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia". Para ello, la empresa tiene que establecer formalmente el periodo de tiempo que tienen los compradores para hacer el pago correspondiente de los productos de capacitación a distancia; dependiendo fundamentalmente de la modalidad de impartición (abierta o cerrada) de la capacitación y la forma de pago requerida.

Respecto a los productos de capacitación a distancia en modalidad abierta, ya sean cursos o talleres, se propone que el comprador tenga la opción de liquidar la cantidad correspondiente de determinado producto, en una sola exhibición, teniendo como fecha límite hasta 2 días hábiles antes de la fecha del evento; esto si utiliza como formas de pago el depósito bancario, transferencia electrónica. Ahora bien, si requiere pagar con cheque o en efectivo, se propone que el comprador tenga la opción de liquidar la cantidad correspondiente de determinado producto, en una sola exhibición, teniendo como fecha límite hasta 3 días hábiles antes de la fecha del evento. Así mismo, si el comprador solicita pagar con tarjeta de crédito, se propone que tenga la opción de liquidar la cantidad correspondiente de determinado producto (ya sea en una sola exhibición o a meses sin intereses), teniendo como fecha límite hasta un día antes del inicio del evento, en el caso de solicitar pasar físicamente la tarjeta en la Terminal Punto de Venta; en el caso de solicitar el pago con tarjeta vía telefónica o a través de Internet, se propone que pueda hacerlo teniendo como fecha límite hasta 2 horas antes del inicio del evento. El periodo de pago más amplio para el comprador, estará definido por la fecha en la que la persona contrata la capacitación a distancia en modalidad abierta y la fecha límite de pago, establecida de acuerdo con la forma de pago seleccionada. Cabe mencionar, que dependiendo de la estructura de precios, los periodos de pago variarán para hacer valer descuentos, precios promocionales, entre otros.

Respecto a los productos de capacitación a distancia en modalidad cerrada, ya sean cursos o talleres, se propone que la empresa contratante tenga la opción de liquidar el monto del producto en 2 pagos, un pago del 60 por ciento de anticipo a la firma del contrato para programar las fechas, teniendo como fecha límite 2 días hábiles antes de la fecha del evento, y 40 por ciento restante al finalizar el evento (inmediatamente al término); esto utilizando cualquiera de las formas de pago establecidas (depósito bancario, transferencia electrónica, cheque, efectivo y tarjeta de crédito o débito). El periodo de pago más amplio para la empresa contratante, estará definido por la fecha en la que ésta contrata la capacitación a distancia en modalidad cerrada y la fecha límite de pago de anticipo (primer pago). Cabe mencionar, que dependiendo de la estructura de precios, los periodos de pago variarán para hacer valer descuentos, precios promocionales, entre otros.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas



Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 05/Enero/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 19/Enero/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los periodos de pago de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs".

PLAN DE ACCIÓN H.3.3

Definir y documentar la política de cancelación de la compra de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia". Para ello, la empresa tiene que establecer formalmente la normatividad respecto a la anulación de compra de los productos de capacitación a distancia previo a su impartición; dependiendo fundamentalmente de la modalidad de impartición (abierta o cerrada) y si ya fue o no realizado el pago correspondiente al momento de la cancelación.

Respecto a los productos de capacitación a distancia en modalidad abierta, ya sean cursos o talleres, se propone que a la contratación, la persona demandante de capacitación envíe vía fax o vía correo electrónico, un formato convenio (entregado al participante previamente por la empresa) llenado y firmado para formalizar su inscripción y que a su vez constate la aceptación de la política de ausencia o cancelación de la participación en el evento. En este contexto, se propone que en caso de que el comprador ya haya realizado el pago del producto y cancele su participación al menos 5 días hábiles antes del evento, se le devuelva el 100 por ciento del monto pagado (no existe cargo de penalización); de lo contrario, con la cancelación extemporánea o ausencia a la capacitación, se propone hacer un cargo del 40 por ciento sobre el monto pagado, por lo que se le devolverá tan solo el 60 por ciento de la cantidad pagada por la capacitación a distancia y se le otorgará una carta de crédito equivalente al monto de la penalización válida para otro evento. Si el participante no ha realizado pago alguno al momento de la cancelación extemporánea o por ausencia en el evento sin haber pagado, dado que existe un formato convenio firmado al momento de su inscripción, se verá obligado legalmente a pagar el monto de penalización (40 por ciento sobre la cantidad acordada a pagar por el producto de capacitación presencial).

Respecto a los productos de capacitación a distancia en modalidad cerrada, ya sean cursos o talleres, se propone que a la contratación, la empresa demandante de la capacitación deba firmar un convenio formalizando el compromiso de desarrollo del evento, y que en caso de modificar (reprogramar) las fechas o cancelar la capacitación a distancia, se haga un cargo que se especifique en el convenio. En este sentido, se propone que no exista cargo alguno (no se percibe ningún importe) por modificación de fechas o cancelación, si la empresa contratante da aviso a la empresa oferente al menos 5 días hábiles antes del evento; caso contrario, se hará un cargo del 20 por ciento sobre el anticipo del producto contratado de capacitación a distancia en modalidad cerrada, y se otorgará una carta de crédito equivalente al monto de la penalización válida para otro evento. Es decir, en caso de que la empresa contratante haya realizado el pago del anticipo antes de avisar respecto a la modificación de fecha o cancelación, la empresa oferente le devolverá el 100 por ciento de dicho pago, si el aviso fue al menos 5 días hábiles antes de la fecha del evento; o bien, se le devolverá tan solo el 80 por ciento del anticipo (reteniendo el 20 por ciento restante) si el aviso fue después de la fecha límite, entregándole a su vez la carta de crédito para otro evento equivalente al monto de la penalización. Ahora bien, si la empresa contratante no realizó pago alguno antes del aviso de la modificación de fecha o cancelación, se verá obligado legalmente, dada la firma del convenio, a pagar el monto de la penalización (20 por ciento del anticipo del producto de capacitación contratado), esto si el aviso fue realizado después de la fecha límite señalada.

Otra alternativa de política de cancelación, aplicable a capacitación a distancia tanto en modalidad abierta como cerrada, es: a la firma del documento oficial de programación del evento, el participante o empresa contratante se compromete a deber y pagar incondicionalmente a la empresa oferente el importe consignado por el servicio de capacitación; en caso de incumplimiento causara un interés mensual de acuerdo a la tasa líder del mercado, conforme al artículo 362 del código de comercio vigente del Distrito Federal.

Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 05/Enero/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 19/Enero/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la política de cancelación de la compra de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia".

PLAN DE ACCIÓN H.3.4

Definir y documentar las condiciones de crédito para los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia". Para ello, la empresa tiene que determinar las condiciones de financiamiento que tiene posibilidad de ofrecer a los compradores de los productos de capacitación a distancia.

Se propone ofrecer a los compradores de capacitación a distancia, tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada, la posibilidad de liquidar el producto mediante pagos parciales en un periodo de tiempo determinado (pagos posteriores a la fecha del evento), solo si llevan a cabo el pago con alguna tarjeta de crédito validada por la empresa oferente bajo sus propias condiciones (Terminal Punto de Venta); de alguna otra forma, dadas las condiciones del mercado de la capacitación a distancia, se propone no ofrecer crédito. Como se expuso en el plan de acción de adaptación de precios, de la estrategia anterior, para los compradores que deciden pagar vía tarjeta de crédito, se propone ofrecer la posibilidad de liquidar la capacitación mediante 6 pagos parciales de manera mensual, sin intereses. Es decir, bajo este concepto, los participantes recibirán crédito a 6 meses, sin tener que pagar ningún interés; ya que la empresa oferente implícitamente estará absorbiendo ese costo financiero, pues la institución bancaria cobra a la empresa cierto porcentaje por transacción, a meses sin intereses, con la Terminal Punto de Venta. Otra opción es que si el participante opta por esta opción de pago a meses sin intereses, se le impacte en el precio de venta cierto porcentaje, para que indirectamente el absorba el costo financiero.



Presentar esta información en un archivo de "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 12/Enero/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 19/Enero/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define las condiciones de crédito para los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia".

PLAN DE ACCIÓN H.3.5

Integrar los documentos que se derivaron de los planes de acción anteriores en un solo documento que definirá la política de pagos para los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", el cual podrá ser consultado por cualquier miembro de la organización para orientar la comercialización y venta de los productos que contempla esta línea. Este documento contendrá las formas de pago, los periodos de pago, la política de cancelación y las condiciones de crédito de la línea de productos. Presentar la integración de información de manera electrónica en un archivo PDF, que será ubicado en la red interna de la empresa (PC) y grabado en medio magnético (CD); así mismo, presentar el archivo impreso (carpeta física). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 12/Enero/2009
Acción Inmediata: Reunir los documentos derivados de los planes de acción anteriores.
Fecha de Terminación: 19/Enero/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la política de pagos de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial".

VII.3.3 PLAZA

A continuación se presentan los objetivos de marketing, las respectivas estrategias para cada objetivo de marketing y los planes de acción para cada estrategia de marketing, correspondientes al elemento plaza de la mezcla de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa en estudio.

OBJETIVO I

Ampliar potencialmente la cobertura de mercado que actualmente tiene la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, al tener presencia directamente en 5 estados de la República Mexicana (Estado de México, Guanajuato, Nuevo León, Jalisco y Veracruz), a parte del Distrito Federal; estableciendo formalmente 202 canales individuales de comercialización y venta de los productos de las distintas líneas de capacitación para PyMEs que ofrece la empresa, para consolidar una estructura de negocio sólida (sistema de marketing multicanal) con base en una distribución selectiva; considerando 4 tipos de canales comerciales de un solo nivel (UEN Capacitación – Centro de Representatividad – Cliente; UEN Capacitación – Organismo Empresarial – Cliente; UEN Capacitación – Universidad – Cliente; UEN Capacitación – Despacho Empresarial – Cliente) y un tipo de canal comercial directo (sitio de Internet); esto a realizarse en un plazo no mayor a 2 años, 5 meses y 3 semanas.

Responsable: Director
Fecha de Inicio: 08/Enero/2007
Fecha de Terminación: 29/Junio/2009

ESTRATEGIA I.1

Crear el sitio de Internet de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (sitio Web corporativo y sitio Web de marketing); integrando un medio que cumpla fundamentalmente con funciones de provisión de información de la empresa al mercado PyME (micro, pequeñas y medianas empresas), obtención de información del mercado, comunicación con el mercado, provisión de servicios en línea, y comercialización y venta de los productos de las 5 líneas de capacitación para PyMEs ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs") que ofrece la empresa; esto en un plazo no mayor a 5 meses.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 08/Enero/2007
Fecha de Terminación: 11/Junio/2007

PLAN DE ACCIÓN I.1.1

Definir un modelo conceptual y funcional del sitio Web de la empresa, que permita validar su alcance en relación a contenidos, público objetivo, personalización y explotación; y que permita fundamentar el papel que juega en la empresa, ya que su funcionamiento condicionará el resto de decisiones y actuaciones que se lleven a cabo. Definir el modelo a seguir en cuanto a



estructura de navegación, diseño y funcionalidades. Se requiere establecer un modelo conceptual y funcional que permita implantar un sitio Web que se ajuste a las necesidades de los clientes (PYMES) y de la empresa; un modelo que englobe aspectos como el público meta al que va dirigido el sitio, la orientación, funciones, características, procesos a implantar y gestionar relacionados con el sitio, el perfil del personal encargado del manejo del sitio, entre otros.

Contar con un sitio Web que ofrezca servicios en línea, proporciona varios beneficios a la empresa, dentro de los cuales destacan: los ajustes rápidos a las condiciones de mercado, costos más bajos, creación de relaciones, determinación del tamaño del público, inexistencia de un límite real para el espacio de información, acceso a la información y su obtención son rápidas, comodidad para el usuario y la empresa (cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier momento puede visitar el sitio), entre otros. En este sentido, la empresa debe planificar el sitio de Internet; la presencia o calidad del sitio estará garantizada por el nivel de integración del arte con su estrategia y la tecnología, y por el contrario, su condena estará garantizada por una mala planificación con también mala ejecución. Se requiere que la empresa lleve a cabo una planeación lógica y práctica del sitio; ya que el sitio de Internet en sí mismo, representará un activo muy importante para la empresa, que demostrará de forma paralela a la realidad, qué y cómo es ésta.

El modelo conceptual y funcional del sitio Web de la empresa, deberá considerar en primera instancia el planteamiento de 2 formas básicas del sitio: sitio Web corporativo y sitio Web de marketing. Parte del sitio deberá estar enfocado a ofrecer información básica acerca de la empresa (sitio Web corporativo), otra parte deberá estar enfocada a acercar a los prospectos y clientes a una compra u otro desenlace de marketing (sitio Web de marketing).

Así mismo, se deberá considerar la definición del público meta en el modelo conceptual y funcional. La empresa debe tener muy claro el tipo de usuarios que busca en Internet; es decir, el público objetivo al cual se enfocará el sitio. Por esta razón, un equipo interdisciplinario, personal de la empresa en conjunto con colaboradores externos, debe evaluar situaciones que dependen de la empresa en función del público meta que se espera atender; este ejercicio es de suma importancia, ya que permitirá acercar el futuro sitio Web al éxito.

Por otra parte, en el modelo conceptual y funcional, la empresa debe establecer el propósito u objetivo del sitio Web y para que lo necesita; esto con la finalidad de que los esfuerzos posteriores permitan maximizar el aprovechamiento del recurso. La empresa debe estudiar cómo el diseño y la implantación del futuro sitio servirán para sus propósitos; estableciendo cuál es el papel que quiere desempeñar en Internet. La creación del sitio debe tener un objetivo concreto, un punto cuantificable que permita medir su desempeño. Se propone que la orientación de la empresa sea crear un sitio Web comercial; es decir, que la página de Internet se vea como un medio o canal comercial (llevar el mismo negocio de la empresa a Internet). La empresa debe invertir la mayoría de sus esfuerzos para que el sitio Internet represente un verdadero instrumento que permita penetrar el mercado (atracción de nuevos clientes, mantenimiento y crecimiento de los usuarios actuales). El propósito fundamental del sitio de Internet de la empresa, debe ser proporcionar los medios para dar a conocer la empresa en sí misma y para comercializar los productos de capacitación a un costo muy bajo. Así mismo, se debe orientar el diseño de la página de Internet, con la finalidad de generar altos volúmenes de tráfico. Por otro lado, la empresa tiene que definir el modelo de ingresos del sitio Web; es decir, cómo el sitio va a generar ingresos, cómo y cuando va a ser rentable.

Otro aspecto de suma importancia a considerar en el modelo, es la definición de las funciones que desempeñará este canal. Resulta necesario que la empresa establezca que ejercicios caracterizarán el sitio Web. En este sentido, se propone cuatro funciones fundamentales a desempeñar a través del sitio: provisión de información de la empresa al mercado, obtención de información del mercado, comunicación con el mercado, provisión de servicios en línea, comercialización y venta de los productos de capacitación que ofrece la empresa. La importancia de la definición de funciones del sitio, radica en que permitirá una mejor orientación del diseño y desarrollo del mismo.

Otro aspecto que debe considerarse en el modelo conceptual y funcional, son las características estructurales del sitio Web. La empresa debe establecer los requerimientos respecto a la estructura del sitio (componentes que lo conformarán); es decir, debe definir de manera generalizada aspectos referentes a la arquitectura lógica del sitio, como la distribución de la página principal del sitio (página de inicio), las secciones principales que desea integrar en el sitio Web, las secciones secundarias, los vínculos, las aplicaciones o herramientas, funciones técnicas, entre otros. Así mismo, la empresa debe establecer el tipo de contenido que desea manejar (fondo) y la imagen que quiere proyectar a través del sitio (forma). Por otro lado, deberá establecer un planteamiento preliminar de la arquitectura técnica del sitio propuesta por la empresa (tecnología aplicada). Lo anterior con la finalidad de establecer las bases para el diseño y desarrollo del sitio Web.

Por otro lado, se debe considerar el planteamiento conceptual de los principales procesos relacionados con el manejo del sitio de Internet (procesos de gestión de contenidos, procesos de gestión de información, procesos de gestión de comunicación, procesos de gestión de servicios, procesos de gestión de comercialización y ventas, entre otros). Esto con la finalidad de establecer las bases para operar el sitio Web.

Como parte del modelo conceptual y funcional, también resulta importante que la empresa defina el perfil (conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes) del personal que estará encargado del manejo del sitio Web (Webmaster y equipo de apoyo). Considerar que la gestión de la página de Internet demandará personas que sean estrategias expertos en planificación, programación, sistemas de información, mercadeo de medios electrónicos, comunicación escrita y visual, en inteligencia comercial, en estética y en publicidad, entre otros.

Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	08/Enero/2007
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	22/Enero/2007
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el modelo conceptual y funcional del sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.



PLAN DE ACCIÓN I.1.2

Evaluar y seleccionar proveedores de soluciones de diseño y desarrollo Web, gestión de dominios (sitio donde ubicar la página de Internet), hosting (alojamiento del sitio en Internet), y soporte técnico; con base en el modelo conceptual y funcional preliminar del sitio Web propuesto, derivado del plan de acción anterior. Para ello se hará una investigación de 15 proveedores considerando agencias profesionales que ofrecen soluciones Web (como el actual proveedor que tiene la empresa). A cada proveedor se le solicitará una cotización con base en el modelo conceptual y funcional preliminar que fue definido, y de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa; así mismo, se evaluarán otros aspectos como experiencia, garantías, tiempos de diseño y desarrollo, muestra de sus trabajos, calidad y usabilidad de sus diseños, entre otros. Los proveedores a considerar deben ser empresas especializadas en los siguientes servicios: diseño y desarrollo de sitios de Internet; manejo de aplicaciones o herramientas especializadas (formatos, formularios, elementos interactivos, banners, etc.); manejo de distintas tecnologías de programación (html, dhtml y flash, principalmente); catálogos y tiendas en línea; instalación, alojamiento (hospedaje) y mantenimiento de páginas de Internet; creación de contenidos; plataformas de comunicación; diseño y desarrollo de ambientes multimedia; soporte técnico especializado en Internet; promoción a través de Internet; entre otros. Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso; con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor de soluciones Web. En este sentido, la empresa tiene que considerar trabajar con un nuevo proveedor, o bien, mantener al proveedor actual. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007
Acción Inmediata: Proponer candidatos que ofrezcan soluciones Web.
Fecha de Terminación: 12/Febrero/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado de soluciones Web.

PLAN DE ACCIÓN I.1.3

Definir y documentar en conjunto con el proveedor seleccionado, los requerimientos puntuales del sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Algunas recomendaciones a considerar, para crear el sitio Web comercial de la empresa de manera acertada se expresan a continuación.

En términos generales se requiere crear un sitio Web de la UEN Capacitación, con atributos tanto en el área técnica, como en el área estética y práctica; el reto clave es diseñar un sitio Web que sea atractivo en la primera impresión y lo bastante interesante como para estimular visitas repetidas. Lo más importante es buscar que el usuario pueda acceder a la información que está buscando y realizar las operaciones que desea de una manera sencilla mas no simple, de una manera práctica, que el usuario tenga una muy buena experiencia en el sitio. Después de todo, es más sencillo y económico mantener y convertir en clientes a los usuarios una vez que han tenido una buena experiencia en el sitio, a servir a millones de usuarios que probablemente nunca volverán por una mala o pobre experiencia. La empresa deberá enfocarse en la experiencia que vivirá el usuario al visitar el sitio Web.

El sitio Web de la empresa no debe estar diseñado bajo la creencia de que un usuario que entra a la página casualmente será un usuario que contribuye al desarrollo del negocio; por el contrario, se debe buscar que ese usuario además de visitar la página cumpla con la función del sitio, llámese compra de productos por parte del usuario, provisión de información del usuario, suscripción a un servicio de información o capacitación, entre otros. A la hora de diseñar el sitio Web, la empresa debe centrarse en el cliente; para ello, se requiere crear un sitio interactivo y lleno de valor añadido, donde la consideración más importante sea lo que quiere el usuario. La empresa debe basar todos sus esfuerzos en Internet en lo que necesita el cliente; ya que esto recompensará en las ventas y en el ahorro de costos con el uso del sitio Web. El sitio debe construirse pensando tanto en el usuario que ya sabe lo que busca como en el usuario en lo general. La empresa requiere establecer las herramientas contenidas en el sitio Web, pensando en el cliente, ofreciéndole más de lo que verdaderamente necesita.

Se debe considerar que el proceso de intercambio de información a través del sitio Web, siempre será iniciado por el cliente, de quien depende el control. Las empresas se mantienen a distancia con su sitio Web hasta que los clientes los invitan a participar en el intercambio; incluso, después de que las empresas entran en el proceso de intercambio, son los clientes los que definen las reglas del juego. Los clientes son los que definen qué información necesitan, qué ofertas les interesan, y qué precios están dispuestos a pagar en la red.

De acuerdo con lo anterior, la empresa debe procurar personalizar la experiencia donde sea posible en el sitio de Internet. Cabe mencionar, que a la gran mayoría de los usuarios de Internet, le gusta ser tratado como una persona individual y única; se propone usar el nombre del usuario en la pantalla y crear contenidos hechos a su medida, en donde sea posible.

En cuanto a la navegación, la empresa tiene que crear un ambiente electrónico para que el público meta explore. Por tal motivo, se tiene que definir qué quiere la empresa que el usuario encuentre, dónde quisiera la empresa que el usuario buscará primero, qué quiere la empresa que el usuario aprenda. La navegación es una cuestión seria en el ambiente electrónico; la empresa debe crear las condiciones para no perder a su audiencia entre tanta información que ofrece Internet; debe evitar que los usuarios dejen el sitio de Internet porque no pueden encontrar lo que están buscando. El diseño del sitio Web, debe considerar algún tipo de mapa electrónico para que los usuarios sepan donde están todo el tiempo.

Un requerimiento importante a definir, es la distribución de espacios que dispondrá el sitio Web (página de inicio, secciones primarias, secciones secundarias, espacios temporales, entre otros); así mismo, se requiere definir tanto el tipo de contenidos (dinámicos) que se ubicará en cada uno de los espacios, como la interrelación que habrá entre estos espacios (vínculos). Considerar que la mayoría de las veces, los usuarios visitan las páginas de Internet para obtener algún elemento comercial; así mismo, quieren saber cosas como información básica acerca de la historia de la empresa, misión y filosofía, los productos y servicios que ofrece la empresa, sus características, quién y qué es la compañía, qué respaldo da, precios, clientes usuales, formas de contactar a la empresa, oficinas físicas (ubicaciones), representatividad, eventos de actualidad, datos de desempeño financiero, oportunidades de empleo, entre otros.

Lo que respecta a la interacción, el sitio Web de la empresa, debe ser interesante, útil e incluso hasta divertido. La empresa debe considerar el diseño de un medio que ofrezca a sus prospectos la capacidad de obrar recíprocamente con sus



computadoras. En este sentido, el sitio de Internet, debe contar con las condiciones necesarias para crear usuarios activos y no pasivos. Lo que le conviene a la empresa es que aprendan lentamente para que entiendan cada paso; considerar un diseño de página que no abrume al usuario con información, al contrario, establecer mecanismos que permitan calibrar su reacción cada vez que se pueda. Con base en ello, la empresa podrá distribuir información de los productos, directamente a su necesidad de información. La empresa debe asegurarse de involucrar al usuario en la actividad de aprender acerca de sus productos. Exige acción de parte de ellos, forzarlos a tomar decisiones, mantenerlos activamente involucrados. En este sentido, para crear un sitio dinámico, la empresa debe procurar emplear las nuevas tecnologías multimedia para el diseño del sitio de Internet; se propone usar textos, gráficos, imágenes, audio, vídeo, animación y "ciberspots" para destacar de esta manera en la Red (elementos integrados).

La empresa requiere considerar el uso de aplicaciones que permitan cumplir con las funciones planteadas para el sitio Web; es decir, debe establecer mecanismos para fomentar visitas repetidas, obligando al cliente a regresar al sitio Web de la empresa (servicios gratuitos, secciones informativas de actualización permanente, gestión de noticias, tablero de boletines, sección de ofertas, entre otros), mecanismos para proveer información de la empresa a los usuarios (solicitudes para recibir publicidad e información, solicitudes para recibir boletines informativos, entre otros), mecanismos para mantener comunicación constante con los usuarios (foros, chat, formatos de contacto, entre otros), mecanismos para comercializar y vender los productos de capacitación de la empresa (catálogo y tienda virtual), mecanismos para obtener información del mercado a través de los visitantes (encuestas, formularios, cuestionarios, autodiagnósticos, diseño de sus propias ofertas, entre otros), etc.

Respecto a la retroalimentación, la empresa debe considerar en el diseño del sitio de Internet, mecanismos que permitan obtener información del mercado (usuarios); resulta importante tener aplicaciones para captar los datos del usuario (siempre con su permiso) para estrechar así su relación con la marca o empresa. Uno de los más significativos avances de Internet es la posibilidad de conocer mejor a los potenciales clientes. La empresa a través de su sitio Web debe hacer preguntas para saber quiénes son los usuarios (visitantes del sitio), en qué están interesados (preferencias), qué les gusta de los productos de capacitación de la empresa, qué opinión tienen de la empresa, qué piensan de la competencia, que opinan de la misma página de Internet, cuánto tiempo pasan en el sitio, entre otras. En términos generales, la empresa debe realizar sondeos frecuentemente para obtener información e ideas; lo cual ayudará a crear el enlace que los mantendrá como clientes a largo plazo. Para facilitar la obtención de información del mercado a través de la página de Internet, es recomendable definir una sección de políticas de privacidad, a fin de dar certeza a los usuarios de que no usará la información que proporcione, sin su consentimiento y/o para fines que no haya aprobado expresamente. Así mismo, la empresa debe fomentar el feedback y la activa implicación de cada usuario a través de la página de Internet; considerar que la bidireccionalidad de Internet brinda la oportunidad de abrir un canal de comunicación directamente con los clientes. Se debe diseñar el sitio Web, con la finalidad de crear relaciones, estableciendo mecanismos que permitan dialogar con los visitantes y aprender de ellos. Se requiere mantener una comunicación interactiva iniciada por el usuario.

El diseño del sitio Web, también debe considerar que lo primero es el servicio al cliente. La empresa debe analizar que hará el sitio para sus clientes, cómo beneficiará a los usuarios; los clientes deben siempre estar en los primeros lugares de la lista de prioridades. La idea de servicio al cliente en línea resulta de suma importancia para la efectividad del sitio de Internet. Un enfoque en servicio al cliente siempre ha sido y será una buena práctica de negocio, más aún dado el giro de la empresa y el tipo de clientes a atender. La empresa debe establecer que servicios ofrecerá a sus clientes a través del sitio de Internet.

Así mismo, se debe considerar la creación de una comunidad entre los clientes de la UEN Capacitación que visitarán el sitio Web. Los usuarios se implican más en una página Web donde ven que hay una comunidad de gente que comparte sus intereses y que juntos contribuyen a crear los contenidos del sitio; por tal motivo resulta necesario definir los mecanismos para hacer partícipes de esta comunidad a los usuarios que visiten el sitio de Internet. Es importante tomar en cuenta, alguna aplicación que permita registrar usuarios y que sólo mediante un password puedan acceder a servicios específicos que ofrece la empresa a los miembros de la comunidad.

La empresa debe considerar la creación de mecanismos en el sitio de Internet que permitan fidelizar a los usuarios para estrechar la relación con ellos. Una Web dinámica e interactiva, invita al usuario a volver frecuentemente. La empresa debe pensar en acciones expuestas en la página de Internet que atraiga al usuario una y otra vez.

En cuanto a las FAQ (preguntas frecuentes), el sitio de Internet de la empresa, debe considerar una sección de preguntas y respuestas estándares por escrito, de temas relacionados con la empresa, productos y servicios, información, etc. Además de las preguntas que los clientes necesitan que les contesten, están las situaciones que quisieran comentar con alguien; por ello, debe considerar una sección de preguntas discutidas con frecuencia. Se propone que el sitio puede contener un foro de discusión para clientes; con la finalidad de que haya un intercambio de información, que de alguna manera permita mejorar la empresa, los servicios y los productos de capacitación que ofrece. Considerar que los clientes, siempre están dispuestos a decirle a la empresa qué les gusta, qué no, y qué piensan se debe mejorar de los productos. Las FAQ deben estar abiertas a todos y al área de discusión solamente para los clientes verificados y validados (restringir el acceso con una seguridad más robusta).

Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	12/Febrero/2007
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	05/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los requerimientos puntuales del sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN I.1.4

Evaluar en conjunto con el proveedor seleccionado, las ventajas tanto técnicas como económicas, de las distintas alternativas de la tecnología de programación para el diseño y desarrollo de sitios Web; con base en el modelo conceptual y funcional desarrollado en el primer plan de acción de la presente estrategia, y de acuerdo con los requerimientos puntuales del sitio Web desarrollados en el plan de acción anterior. Posteriormente, se deberá definir la tecnología a utilizar para el diseño y desarrollo



del sitio de Internet de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Básicamente se usan tres tipos de programación para diseñar y desarrollar páginas de Internet: HTML, DHTML y FLASH.

El HTML, acrónimo inglés de Hyper Text Markup Language (lenguaje de marcación de hipertexto), es un lenguaje de marcas diseñado para estructurar textos y presentarlos en forma de hipertexto, que es el formato estándar de las páginas Web. Gracias a Internet y a los navegadores del tipo Explorer o Netscape, el HTML se ha convertido en uno de los formatos más populares que existen para la construcción de documentos.

El HTML Dinámico o DHTML (del inglés Dynamic HTML) designa el conjunto de técnicas que permiten crear sitios Web interactivos utilizando una combinación de lenguaje HTML estático, un lenguaje interpretado en el lado del cliente (como JavaScript) y el lenguaje de Hojas de estilo en cascada (CSS). Posibilita incluir pequeñas animaciones y menús dinámicos en páginas Web; los cual le da vistosidad a la página y permite mayor interacción con el usuario. El uso de DHTML es posible solo con las últimas generaciones de Navegadores para la Red, a partir del Netscape 4.0 y Explorer 4.0.

Probablemente, uno de los avances más importantes en materia de diseño en el Web ha sido la aparición de la tecnología desarrollada por Macromedia, denominada Flash. Flash es la tecnología más comúnmente utilizada en la Web que permite la creación de animaciones vectoriales. El interés en el uso de gráficos vectoriales es que éstos permiten llevar a cabo animaciones de poco peso, es decir, que tardan poco tiempo en ser cargadas por el navegador. Herramienta que garantiza como medio una total interactividad con el usuario. Es una tecnología pensada para aportar vistosidad a páginas Web al mismo tiempo que permite interactuar con el visitante. Se ha convertido en estándar, y ya todas las nuevas versiones de los navegadores lo llevan incorporado.

Presentar la decisión en cuanto a la tecnología de programación a utilizar para el diseño y desarrollo del sitio Web y sus atributos (características y beneficios), formalmente en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a una semana.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	05/Marzo/2007
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto al análisis de la tecnología de programación a utilizar.
Fecha de Terminación:	12/Marzo/2007
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define la tecnología de programación seleccionada y sus atributos.

PLAN DE ACCIÓN I.1.5

Diseñar y desarrollar la parte estructural del sitio de Internet de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; es decir llevar a cabo su construcción (tecnología aplicada). En primera instancia, se deberán evaluar, las ventajas técnicas y económicas, de utilizar "templates" prediseñados de páginas de Internet existentes en el mercado, que pueden ser personalizados con base en los requerimientos de la empresa, o bien, el diseño y desarrollo del sitio Web a la medida de la empresa. De acuerdo con las características de la empresa, se propone el uso de un template predefinido, ya que significa obtener beneficios en términos económicos y en cuanto a tiempos de diseño y desarrollo se refiere.

La empresa deberá programar reuniones periódicas con el proveedor seleccionado, con la finalidad de avanzar contundentemente en el diseño y desarrollo del sitio Web, de acuerdo con el modelo conceptual y funcional definido anteriormente, y con base en los requerimientos puntuales de la empresa respecto a la página de Internet.

Se debe considerar una estructura de página de Internet que permita que el usuario navegue fácilmente y logre su cometido en pocos minutos. Se deben tomar en cuenta diversos factores técnicos críticos para construir un buen sitio Web; la empresa, en conjunto con el proveedor, debe considerar los principales y más importantes lineamientos de la ingeniería Web. Algunos aspectos a considerar en el diseño y desarrollo estructural (construcción) del sitio Web se expresan a continuación.

En términos generales, en el diseño y desarrollo del sitio Web, la empresa tiene que pensar en la usabilidad. Este término integra toda una serie de conceptos en referencia a un diseño Web como son: la navegabilidad, la sencillez de uso, la claridad de ideas y la buena orientación; lo anterior, representa características exigibles a la empresa encargada del diseño.

Otro de los aspectos a considerar es la calidad o presencia del sitio Web. La presencia de la página de Internet es inicialmente, toda la artillería que dispondrá la empresa para ganar la confianza de sus visitantes. La utilización de la tecnología multimedia es esencial; muy especialmente respecto al uso del sonido. Efectivamente, se ha comprobado que sonido e imagen juntos producen una sensación de mayor calidad en el cerebro humano. Una Web de calidad, refuerza la marca y ventas con una presencia activa en Internet.

La construcción del sitio Web deberá presentar las condiciones necesarias para que éste sea visto en una amplia gama de circunstancias y condiciones; ya que existen diversas combinaciones entre versiones de programas de navegación, resolución y tamaño de monitores, y plataformas de computación y velocidades de acceso, que producen distintos ambientes de uso de Internet, muchos de los cuales pueden ser muy sensibles al sitio de la empresa. Por ejemplo, algunos navegadores no permiten programación con JavaScript, unos usuarios tendrán monitores con un área de trabajo amplia (1600x1200 pixeles) y otros muy pequeña (640x480 pixeles), en algunos sistemas las letras y los colores cambiarán, incluso algunas estaciones Unix permitirán ver únicamente el texto, y mientras que un sistema con acceso T1 (1.54 Mb/s) tardará 0.2 segundos en bajar una página de 250 Kb, otro sistema con velocidad de acceso de 14 kb/s tardará 20 segundos. Estas cualidades técnicas del equipo, aunado a la cantidad de factores humanos y del ambiente, también tendrán repercusión en el apropiado desempeño del sitio sobre la mente del usuario. Por tal motivo la empresa debe tratar de crear un sitio que sea accesible a la mayor cantidad de usuarios posible.

Por otra parte, para un efectivo desempeño del sitio de Internet de la empresa, es recomendable se considere en su construcción, que no se ponga al usuario a cargar plug-ins, a cambiar la resolución del monitor ni a cargar una nueva versión de browser. No permitir que el sitio se diseñe sólo para Netscape ni solo para IE, y tampoco sólo para sus últimas versiones.



Así mismo, se debe considerar que el acceso al sitio de Internet debe ser rápido; es decir, el usuario debe esperar poco tiempo para cargar cada una de las páginas del sitio. De acuerdo con estándares, lo recomendable es que la página de inicio dure menos de 20 segundos en cargar, de lo contrario el visitante dejará el sitio. Así mismo, tomar en cuenta que, según el Internet Advertising Bureau, un 90% de los usuarios tienden a abandonar un sitio si la primera página le obliga a usar el scroll-bar. Considerar también si el sitio necesita ser multilingüe.

Considerar que los navegadores presentan muchas opciones configurables que distraen o limitan al usuario, por tal motivo se debe evitar que el sitio tenga ruido visual; los gráficos deben cumplir con una función, no permitir que el usuario tenga que adivinar dónde y para qué hacer click. Presentar un diseño que no deje al usuario esperando mucho tiempo que cargue una animación, porque después de 10 segundos habrá perdido su atención; los webmaster profesionales consideran que las imágenes animadas son lo más cercano a los virus informáticos, distraen y entorpecen la lectura y el sistema.

Otro aspecto importante a considerar en la construcción del sitio es la disposición del texto (contenido). El diseño del sitio debe permitir que la lectura sea fluida, consistente y cómoda. El texto nunca debe ir de un extremo al otro, cansa y pierde al lector, no debe usarse color para resaltar texto a menos que sea un acceso o que su uso esté muy bien dirigido por un diseñador gráfico. Procurar el uso de párrafos y oraciones cortas, y si se necesita tener vínculos (links) es necesario mantener un uso moderado de éstos; tener siempre presente que los links pueden ayudar a ilustrar o ampliar el contenido de las páginas, pero también pueden distraer al visitante de la lectura inicial cuando migre a otro sitio.

La diagramación de la página es tan importante como el contenido, y es uno de los principales factores claves para captar la atención y comprensión del visitante. La empresa no debe escatimar recursos en hacer que la navegación por el sitio sea algo obvio y muy fácil, sin limitar la creatividad y pericia del creador de la página de Internet. La página siempre debe incluir un "mapa del sitio"; es recomendable utilizar un menú inteligente que por sí solo permita desplegar el nombre de todas las páginas del sitio a la vez, y si el sitio es grande (+50 páginas), considerar la instalación de un motor de búsqueda interno. Si se utiliza un mapa sensible, se debe asegurar que un menú también contenga los accesos porque mucha gente se puede perder.

Por otra parte, no es recomendable colocar contadores de acceso visible al público en general, son tan inapropiados que le podrían decir a los visitantes que apenas le han visitado determinado número de personas en un tiempo determinado, lo cual puede significar poco o mucho tráfico, dependiendo la perspectiva del usuario; procurar utilizar un contador oculto para su control o implantar un software estadístico. Se deben considerar mecanismos que permitan determinar el tamaño del público; con la finalidad de conocer cuánta gente visitó el sitio en línea y cuántos se detuvieron en lugares específicos del sitio; esta información puede ayudar a mejorar las ofertas y la información expuesta.

También considerar construir una estructura especialmente adecuada del sitio Web para su posterior posicionamiento en buscadores y otros elementos de promoción. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 2 semanas.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	12/Marzo/2007
Acción Inmediata:	Convocar a reunión con el proveedor para estudiar el modelo conceptual y los requerimientos puntuales del sitio Web para orientar su construcción.
Fecha de Terminación:	30/Abril/2007
Indicador de cumplimiento:	Sitio Web diseñado y desarrollado.

PLAN DE ACCIÓN I.1.6

Construir un catálogo de productos y tienda virtual (compras por Internet - comercio electrónico) de los productos de las 4 líneas de capacitación ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"); que se vincule con el sitio de Internet de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para ello, la empresa deberá apoyarse en el proveedor Web, encargado del diseño y desarrollo del sitio de Internet de la empresa, para analizar los paquetes comerciales de catálogos y tiendas virtuales más importantes del mercado, hacer la selección correspondiente y personalizarlo (diseño y desarrollo). La empresa debe establecer una tienda virtual sencilla y fácil de navegar, pero sobre todo con utilidad y valor para el cliente. Debe ser una herramienta que ayude al cliente a comprar; la herramienta se tiene que elegir cuidadosamente pensando en la audiencia meta y en el tipo de productos que vaya a manejar la tienda. Es importante considerar que la tienda virtual deberá ser diseñada y desarrollada pensando a mediano plazo, ya que se planea que ciertas líneas de productos operen completamente, y se integren a la tienda, a partir del segundo y tercer año de planeación; es decir, la tienda virtual deberá estructurarse de tal manera que constantemente puedan integrarse al catálogo nuevos productos de capacitación.

Como primera opción, se puede diseñar una página en donde se muestren los productos de capacitación que ofrece la empresa y mediante un formulario incorporado a la misma, el cliente pueda imprimir una orden de compra y enviársela a la empresa vía fax; también podría incluir un formulario electrónico para recibir las suscripciones o feedback y ser enviados a través del correo electrónico o incluso también por fax. Sin embargo, dado el nivel operativo que se espera de la empresa, se propone el diseño, desarrollo y puesta en marcha de una tienda virtual de sus productos de capacitación con una estructura sofisticada; para ello, se requiere una afinada combinación de software específico de e-commerce, servicios provistos por la empresa que brinda el servicio de hosting (alojamiento de la tienda virtual), empresas de servicios de validación de transacciones en tiempo real, certificados digitales, entre otros. Cuando se diseña una tienda virtual, es necesario que para cada botón, herramienta o funcionalidad que se coloque en ella y para cada producto que se quiera vender, se tome en cuenta tanto al mercado meta en general como a cada usuario en lo individual (cada tipo de usuario).

Los principales componentes a considerar para el efectivo diseño y desarrollo de la tienda virtual de los productos de capacitación son: carrito de compra, mecanismo de ofertas y descuentos, cálculo automático de costos de envío, cálculo automático de impuestos (IVA), registro de perfiles de usuario, informes de ventas, estadísticas de acceso, envío de fax, soporte de bases de datos, procesamiento de transacciones, seguridad avanzada, e-mail integrado, enrutamiento de órdenes, cookies, motor de búsqueda inteligente.

Respecto al carrito de compra o cesta de compra, se puede decir que es un elemento indispensable en todos los comercios electrónicos. Su importancia radica en la posibilidad que ofrece en añadir, eliminar o modificar aquellos productos seleccionados previamente del índice general de productos. Este elemento se debe mostrar en todas las páginas de productos



mediante un ícono representativo (motivo gráfico que puede recordar a un carrito o cesta de compras). Un click en ese ícono debe permitir visualizar el pedido que cada cliente vaya acumulado e informarle el importe total de la factura con impuestos y portes de envío incluidos. Desde la cesta de la compra el cliente debería tener la capacidad para añadir o modificar cantidades o eliminar cualquier producto que haya seleccionado previamente.

En cuanto al mecanismo de ofertas y descuentos, el comercio electrónico y por ende el software que lo soporte, debe permitir definir ofertas puntuales y métodos de descuento personalizados y asignarlos a las diferentes categorías, grupos o productos. Un descuento debe poder ser aplicado como tanto por ciento del precio del producto o como una cantidad fija sobre éste. Asimismo, se debería poder configurar un mínimo y un máximo de compra para obtener el descuento u cualquier otra condición previa a la su obtención.

Lo que se refiere al cálculo automático de costos de envío (en función de la distancia), el software debe permitir asignar costos de envío (en el caso de productos de capacitación que lo amerite) en función de varios parámetros y efectuar su cálculo en forma automática en función de la compra que haga el cliente. Los parámetros más habituales son: cálculo de los costos de envío utilizando una tarifa plana; cálculo de los costos de envío utilizando una tarifa plana y un costo adicional en función del volumen (medidas); sin costos adicionales en concepto de costos de envío (en caso de ofertas); cálculo de los costos en función del volumen de compra (se hace uso de una matriz de costos); cálculo de los costos de envío basándolos en un tanto por ciento sobre la facturación; cálculo de costos de envío basándolos en el peso global del total de productos seleccionados.

Lo que respecta al cálculo automático de impuestos, se deben poder asignar tasas de impuestos personalizadas tales como el impuesto de valor añadido (IVA) a diferentes poblaciones en función del origen de la compra. Si se trata de una venta internacional (exportación) el sistema debe omitir este cálculo, en caso de que la legislación impositiva lo permita (generalmente, no se "exportan" impuestos). Los impuestos deben poder ser creados, modificados o eliminados en cualquier momento desde la zona de administración.

Respecto al registro de perfiles de usuario, se puede decir que un perfil del usuario es aquella información que a modo de información acompaña a cualquier usuario conectado a la red Internet. Dentro de estas variables se puede obtener información relativa del tipo de cliente (si es nuevo o ya ha visitado la tienda con antelación), el tipo de navegador y versión que está utilizando (Netscape, Explorer, Mosaic, AOL, etc.), la fecha y hora de su última entrada en el sistema, etc. La retención de los perfiles del usuario tiene que ver con la capacidad del comercio electrónico de leer y retener toda esta información para su análisis posterior a través de informes sobre ventas, impactos de audiencia y más.

En cuanto a los informes de ventas, como mínimo, un software de e-commerce debe permitir realizar un examen detallado de las ventas en un período determinado por el administrador. Los informes básicos deberán permitir: análisis de las ventas entre un rango de fechas específico; listado detallado de los nuevos visitantes que han accedido a la tienda virtual (aquellos que han accedido por primera vez) informando su dirección IP remota; tipo de navegador utilizado por el visitante (Netscape, Explorer, Mosaic, AOL, etc.) y fecha y hora de la visita; ranking de los productos más vendidos; ranking de los productos más solicitados.

Lo que se refiere a las estadísticas de acceso, el software debe permitir un completo análisis del archivo LOG del sistema. La información almacenada en estos archivos permitirá obtener información estadística completa sobre el acceso y niveles de audiencia registrados en el comercio electrónico, el lugar de donde llegan los clientes, el tiempo de permanencia en el sitio, los visitantes más frecuentes, días y horas de la semana con mayor y menor índice de audiencia, etc.

En cuanto al envío de fax, la tienda virtual debe permitir al cliente enviar su orden vía fax on line. La empresa lo recibirá en una máquina convencional y podrá ser compatible con el envío de información a través del e-mail.

Respecto al soporte de bases de datos, el software de comercio electrónico debe poder soportar los formatos más populares de bases de datos y permitir la importación directa de la actual base de datos a la aplicación, incluyendo campos con imágenes, numéricos y alfanuméricos.

El procesamiento de las transacciones en tiempo real implica la conexión segura con la institución que preste este servicio. El software debe permitir esta posibilidad de manera tal, que mientras el cliente espera, se puedan validar los datos correspondientes a su tarjeta de crédito y confirmarlos en pocos segundos.

En cuanto a la seguridad avanzada, el comercio electrónico deberá poder utilizar el protocolo https:// de seguridad y envío de información encriptada a través de Internet. Para ello deberá contar con un Certificado Digital provisto por alguna de las empresas que se dedican a prestar este servicio (VeriSign, entre otras).

Lo que se refiere al e-mail integrado, el servidor debe ofrecer las cuentas de e-mail que sean necesarias para llevar a cabo la gestión comercial. La tienda virtual debe contener su dirección de e-mail en todas las páginas para dar la oportunidad al cliente de comunicarse. Las direcciones típicas podrán ser: administración, ventas, soporte, devoluciones e información. Cada cuenta deberá tener como destinatario a quien se ocupe de esos temas en la empresa (puede ser una sola persona).

Respecto al enrutamiento de órdenes, la empresa debe poder indicar en todo momento quién o quiénes deben recibir los pedidos (en el caso de productos de capacitación que lo amerite). Añadir direcciones e-mail o números de fax y todas las órdenes de pedidos podrán ser enrutadas a las personas correspondientes.

Los cookies permiten recordar información de los visitantes por medio del almacenamiento de un pequeño archivo en la PC del cliente. La aplicación debería permitir el envío y análisis de cookies.

Lo que respecta al motor de búsqueda inteligente, se deberá disponer de un potente motor de búsqueda integrado en la aplicación que permita a visitantes llevar a cabo una búsqueda detallada entre todos los productos. Las principales características del motor de búsqueda son la posibilidad de establecer búsquedas por palabras clave, antigüedad del producto y precio. En su versión más sofisticada, un motor de búsqueda debería recordar las búsquedas anteriores realizadas por el cliente y sugerirle rápidamente las opciones que se relacionen a su consulta. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.



Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 09/Abril/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la tienda virtual a diseñar y desarrollar.
Fecha de Terminación: 7/Mayo/2007
Indicador de cumplimiento: Tienda en línea (catálogo de productos) diseñada y desarrollada.

PLAN DE ACCIÓN I.1.7

Realizar una prueba pre-explotación del sitio Web, con su respectiva tienda virtual, previamente diseñado y desarrollado (construcción). Evaluar la efectividad del sitio de Internet, con la tienda virtual integrada, antes de su lanzamiento, con un número limitado de usuarios; se debe analizar el desempeño del sitio de Internet para verificar que cumple con los propósitos para el que fue creado, maximizando el aprovechamiento de la inversión. Para ello, resulta necesario desarrollar una prueba de explotación con un colectivo limitado de usuarios; es decir, realizar un examen de funcionamiento integral del sitio de Internet con un número reducido de personas, que permita probar los distintos componentes y/o aplicaciones de la misma e identificar áreas de oportunidad, para posteriormente hacer los ajustes necesarios antes de la puesta en explotación global. Así mismo, esta evaluación permitirá dimensionar aspectos importantes de la operación del sitio, como la magnitud del servicio de soporte a usuarios, las ventajas y desventajas del sitio para los responsables de su utilización (administradores, gestores, usuarios), las causas detonantes de un posible rechazo inicial de los usuarios al sitio, factores de éxito del sitio, entre otros. La empresa fundamentalmente tiene que medir la experiencia del usuario, en términos muy sencillos: "usability", tiempo de permanencia dentro del sitio y la más importante de todas, la tasa de conversión. Cabe mencionar que estas métricas no son excluyentes, sino que van encadenadas de la mano.

"Usability" es la métrica que se utiliza para medir la sencillez y la facilidad con la que el usuario puede acceder a la información que está buscando. Esta evaluación se realiza con una mezcla de estudios cualitativos de observación y entrevista de profundidad. Para ello se recomienda tener como muestra representativa aproximadamente cinco usuarios, para una sesión de grupo (usability lab), en donde se evalúan cuatro factores clave: el uso de metáforas que facilite la identificación de los elementos dentro del sitio; el mapa mental con el cual se organiza la información del sitio para que el usuario la encuentre lógica; la navegación dentro del sitio para que una vez determinado el mapa mental, el usuario tenga diferentes y varias opciones de llegar a la información; la interfaz del usuario que es la parte gráfica, el diseño visual del sitio y que ayudará indiscutiblemente a que éste sea atractivo.

El tiempo de permanencia dentro del sitio está representado por el tiempo que un usuario invierte navegando dentro de las páginas de la empresa. El tiempo está concatenado con un buen diseño de "usability" dentro del sitio, ya que el usuario busca encontrar elementos conocidos (metáforas textuales o gráficas), le interesa encontrar la información sencillamente y de una manera lógica (mapa mental y navegación) y requiere de una interfaz muy amigable en términos gráficos (he aquí la gran importancia de un diseñador gráfico involucrado en todo proyecto de Web). Se debe evaluar la intención de los usuarios para permanecer en el sitio en un momento determinado, dadas las características del sitio.

Finalmente, una métrica que sirve mucho para observar la efectividad de un sitio es la tasa de conversión; ésta se refiere al número de usuarios que se convierten en clientes. Es sencillo cuantificar la tasa de conversión dentro de un sitio enfocado a la comercialización de productos de capacitación; esto se ve reflejado por el número de personas que han adquirido uno o varios de los productos de la empresa entre el número de usuarios únicos que se tienen visitando la página en el periodo de tiempo a evaluar. Esta tasa es un reflejo de la estrategia a seguir en el sitio; es decir, a un sitio que está enfocado a la venta le será mucho más sencillo lograr la conversión de usuario a cliente que a uno que se dedica solamente a ofrecer información de los productos. La creación del sitio debe tener un objetivo concreto, un punto cuantificable que sirva como referencia para medir la tasa de conversión, un punto real en un determinado periodo de tiempo. Esto, con la intención de ser realistas en cuanto a la medición del desempeño del sitio. Se debe evaluar la intención de los usuarios para convertirse en clientes de la empresa en un momento determinado, dadas las características del sitio.

Esta actividad será realizada por el equipo de trabajo que se encargará de la administración de la página de Internet, simulando su operación bajo las mismas condiciones en las que operará normalmente; esto bajo la supervisión del proveedor. Cabe mencionar que la simulación será la clave del éxito del sitio Web, ya que permite imitar o practicar la operación de navegación por el sitio. Documentar los resultados de dicha prueba. Presentar la información en un archivo en "Microsoft Office Word". Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 7/Mayo/2007
Acción Inmediata: Convocar a un número limitado de usuarios para que naveguen en sitio de Internet.
Fecha de Terminación: 21/Mayo/2007
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que presenta resultados de la prueba pre-explotación del sitio Web.

PLAN DE ACCIÓN I.1.8

Hacer los ajustes necesarios en el funcionamiento de los distintos componentes y/o aplicaciones del sitio Web, y su respectiva tienda virtual, antes de la puesta en explotación, con base en los resultados obtenidos en la prueba de pre-explotación (simulación y evaluación), con la finalidad de atender las áreas de oportunidad detectadas y poner a punto el funcionamiento integral del sitio de Internet y su tienda virtual, garantizando su efectiva operación. Esta actividad será realizada por el proveedor encargado del diseño y desarrollo del sitio, en colaboración con el equipo de trabajo encargado de la administración del mismo, el cual lo operará normalmente. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 21/Mayo/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para revisar los resultados de la prueba pre-explotación del sitio.
Fecha de Terminación: 04/Junio/2007
Indicador de cumplimiento: Sitio Web ajustado.



PLAN DE ACCIÓN I.1.9

Llevar a cabo la puesta en marcha (explotación global) del sitio Web, con su respectiva tienda virtual, de la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación, previamente implantado, evaluado y ajustado en su funcionamiento integral; poniendo a punto las condiciones para poner el sitio Web formalmente a disposición del mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas. Para ello, la empresa requiere gestionar la instalación del sitio Web y su tienda virtual; considerando el cumplimiento de 2 aspectos fundamentales: contratación de un sitio donde poner la página (dominio) y el hospedaje del sitio en Internet (hosting - montaje en servidor Internet). Resulta importante decidir cómo será manejado el sitio y su tienda virtual; una opción es utilizar el mismo dominio para alojar la página y la tienda virtual; otra opción es alojar la página de Internet en el dominio y la tienda virtual en un subdominio; o bien, existe la opción de establecer dominios independientes, uno para la página de Internet y otro para la tienda virtual. Dado el nivel operativo que se espera por parte de la empresa, se propone decidirse por la tercera opción, utilizar un dominio para el sitio Web y otro para la tienda virtual (micrositio).

Respecto al dominio del sitio Web, se propone mantener el sitio que actualmente tiene la empresa, dado que de alguna manera ya es conocido por sus clientes. En cuanto al hospedaje del sitio y su respectiva tienda virtual, se propone la contratación de un plan de hosting con base en el nivel operativo que se espera que tenga el sitio Web y la tienda virtual; la empresa tiene que evaluar diversas alternativas considerando aspectos como: espacio en MB, inscripción, renta mensual, e-mail POP3, e-mail autoresponders, e-mail alias, MySQL, estadísticas de flujo, CGI-BIN personal, panel de control en el navegador, Web e-mail (infraestructura de correo), HTML script (miva), soporta SSL, plesk, entre otros.

Por otro lado, se requiere llevar a cabo la integración del sitio Web y su respectiva tienda virtual, con los recursos de la empresa; definir previamente las actividades de integración en los sistemas informáticos ya existentes, de acuerdo a la infraestructura tecnológica con la que cuenta la empresa. Así mismo, definir los procesos de gestión y mantenimiento del sitio; considerando fundamentalmente actualizaciones. Para garantizar la correcta explotación y para implantar futuras actualizaciones o adaptaciones del sitio de Internet con su respectiva tienda virtual, también resulta necesario definir los procedimientos de explotación. Presentar la información derivada en un archivo en "Microsoft Office Word".

Efectuar la puesta en marcha definitiva con el desarrollo Web previsto y según los procedimientos diseñados; lanzar el sitio Web y su respectiva tienda virtual, con base en los procedimientos de gestión diseñados, potenciando así el funcionamiento de los distintos componentes y/o aplicaciones que lo conforman y dejándolo listo para su operación. Esta actividad será realizada por el equipo de trabajo que se encargará de la administración de la página Web, estableciendo las condiciones en las que operará normalmente; esto bajo la supervisión del proveedor. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 28/Mayo/2007
Acción Inmediata: Convocar a reunión para llevar a cabo la explotación del sitio Web.
Fecha de Terminación: 11/Junio/2007
Indicador de cumplimiento: Sitio Web en operación.

PLAN DE ACCIÓN I.1.10

Una vez que se ha integrado, desde el punto de vista técnico, el sitio Web, la clave del éxito radica en la realización de un buen plan de formación y soporte, capacitación del personal de la empresa que se encargará del manejo de la página de Internet (webmaster y personal de apoyo). Para ello, se requiere capacitar al personal de la empresa en la gestión del sitio Web; realizar un plan de formación y soporte, para facilitar el conocimiento de la herramienta. Inicialmente, se requiere asignar un equipo de trabajo, con responsable a cargo (quien será el administrador del recurso), para el manejo del sitio Web; estos miembros de la empresa dedicarán la mayor parte de su tiempo a gestionar los contenidos, la información derivada del sitio, la comunicación con los usuarios, los servicios, la comercialización y venta de los productos de capacitación a través de la página de Internet, entre otros. Este equipo de trabajo será instruido por el proveedor para el manejo eficiente del sitio Web implantado, componentes y/o aplicaciones, buscando mejores resultados con el mejor aprovechamiento de este recurso.

En términos generales, para facilitar el conocimiento del sitio Web, se requiere capacitar al personal de la empresa a fin de que lleve a cabo eficientemente la implantación continua de los componentes esenciales de una estrategia de Internet: 1. Desarrollo de contenidos, 2. Gestión de infraestructura tecnológica, 3. Servicios de apoyo. Así mismo, se requiere difundir la visión, objetivos y resultados del proyecto, a nivel interno; esto a través de un plan de gestión del cambio organizativo, que englobe las acciones tendientes a minimizar el impacto que las nuevas formas de hacer pudieran tener, facilitando la asunción del proyecto por el personal en general. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 meses.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 12/Marzo/2007
Acción Inmediata: Estructurar al equipo de trabajo que se encargará del manejo del sitio Web.
Fecha de Terminación: 11/Junio/2007
Indicador de cumplimiento: Miembros del personal que gestionará la página de Internet capacitados.

ESTRATEGIA I.2

Establecer al menos un Centro de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, en cada una de las 5 principales ciudades del Interior de la República Mexicana (Toluca y León, en el segundo año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación), que cumplan fundamentalmente con funciones de comercialización y venta de los productos de las 5 líneas de capacitación para PyMEs ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs") que ofrece la empresa, y que lleven a cabo funciones operativas para la impartición de capacitación, en el caso de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; siguiendo los estándares con los que opera la oficina central de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, ubicada en la Ciudad de México; esto en un plazo no mayor a 10 meses por cada ciudad en la que se ubicará el Centro de Representatividad.



Responsable: Gerente 2
 Fecha de Inicio: 05/Febrero/2007 (Toluca y León) 04/Febrero/2008 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
 Fecha de Terminación: 03/Diciembre/2007 (Toluca, León) 01/Diciembre/2008 (Monterrey, Guadalajara, Jalapa)

PLAN DE ACCIÓN I.2.1

Definir y documentar los aspectos clave de la naturaleza del mercado meta que atenderá el Centro de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, con base en la región geográfica en la que estará ubicado. En este sentido, para orientar el funcionamiento del Centro de Representatividad, la empresa requiere llevar a cabo el estudio de los siguientes elementos: análisis de las características del mercado PyME de la región geográfica a atender (número de empresas por tamaño, participación por sector económico, participación por subsector económico, entre otros); análisis de segmentos de mercado que conviene servir en la región; análisis de necesidades, carencias y deseos en materia de capacitación del mercado PyME de la región geográfica a atender (problemática interna); análisis del nivel de prestación de servicio que desean los clientes meta de capacitación de la región geográfica; análisis de oportunidades y amenazas del entorno definido por la región geográfica en estudio; análisis de competidores potenciales en materia de capacitación presentes en la región; análisis de condiciones económicas a nivel regional (indicadores macroeconómicos); análisis de condiciones legales y de regulación a nivel regional; entre otros.

Para ello, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado para conocer las condiciones de las micro, pequeñas y medianas empresas, a nivel región geográfica, en la que estará inmerso el Centro de Representatividad. Esto requiere el diseño y desarrollo de cuestionarios o encuestas y llevar a cabo el análisis estadístico respectivo. La construcción del modelo apropiado para el mercado PyME a nivel regional y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas, requieren de mucho esfuerzo, en cuanto a recursos se refiere. Por esta razón, se sugiere que como base de la investigación, se considere el estudio del entorno que fue desarrollado en el presente trabajo; así mismo, se propone utilizar como fuente de información, estudios estadísticos públicos.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende ubicar el respectivo Centro de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Presentar la información en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes, por centro de representatividad – ciudad.

Responsable: Analista 1
 Fecha de Inicio: 05/Febrero/2007 (Toluca y León) 04/Febrero/2008 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
 Fecha de Terminación: 05/Marzo/2007 (Toluca y León) 03/Marzo/2008 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los aspectos clave del mercado meta a nivel región geográfica que atenderá el Centro de Representatividad de la UEN Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN I.2.2

Definir y documentar los atributos estandarizados (características y beneficios genéricos) que conceptualizará el Centro de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (Intermediario Agente); así como las diversas actividades a realizar por parte del Centro de Representatividad, para poner los productos de capacitación de la empresa al alcance o disposición de los clientes meta (PyMEs) de la región geográfica atendida, en el momento y el lugar en donde ellos desean adquirirlos. Esto con la finalidad de cubrir potencialmente la brecha entre la UEN Capacitación y el comprador de capacitación (cliente final).

Para ello, la empresa requiere definir la base estructural que dará soporte al desarrollo del Centro de Representatividad, contemplando los siguientes aspectos: la filosofía que orientará el Centro de Representatividad (misión, visión, valores y principios); los objetivos y restricciones del canal comercial definido por el Centro de Representatividad; las fortalezas y debilidades de este tipo de intermediario; el perfil requerido en el personal (operativo y gerencial) que constituya el Centro de Representatividad (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes); la estructura organizacional que integrará al Centro de Representatividad (departamentalización, asignación de funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, entre otros); infraestructura requerida para operar el Centro de Representatividad (se propone modelo de "home office", en el que los miembros del centro trabajen en el lugar que más les convenga, sin estar necesariamente ubicados en un lugar en específico); la estructura para la comercialización de capacitación (logística del mercado) requerida por el Centro de Representatividad; las funciones estratégicas a delegar al intermediario (funciones de aproximación de los productos de capacitación, funciones de posesión física de productos, funciones de promoción, funciones de entrega y funciones de servicios); las funciones de flujo del canal (emisión de pedidos de productos de capacitación a la empresa; pago y propiedad; supervisión de la compra del producto de capacitación; reunión de información de clientes, competidores, fuerzas del entorno, etc.); negociación para llegar a acuerdos en cuanto a precio y otros términos para la venta; financiamiento; asumir riesgos); el nivel de prestación de servicio que tendrá el Centro de Representatividad (respaldo de servicio a proporcionar; amplitud de productos a ofrecer; grado en que el canal facilitará a los clientes la compra del producto – conveniencia de espacio; capacidad instalada; etc.); las políticas, procesos y procedimientos para administrar el Centro de Representatividad; las políticas, procesos y procedimientos para operar el Centro de Representatividad; las políticas, procesos y procedimientos a llevar a cabo por el Centro de Representatividad para comercializar y vender los productos de capacitación; las políticas procesos y procedimientos para llevar la contabilidad y finanzas del Centro de Representatividad; las políticas procesos y procedimientos en materia de la administración de información del Centro de Representatividad (tecnología de información); criterios de evaluación y control del Centro de Representatividad; entre otros.

Por otro lado, la empresa requiere definir el modelo de negocio que vinculará a la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación y el Centro de Representatividad: el alcance del modelo de negocio; las características y beneficios del modelo de negocio; rentabilidad del modelo de negocio; política de precios; condiciones de ventas; derechos territoriales; servicios y obligaciones mutuas; términos y condiciones de relación de negocio a largo plazo; derechos y obligaciones de cada miembro del canal comercial; las políticas y prácticas que rigen el modelo de negocio; los aspectos éticos y legales a considerar; el contrato preliminar que formaliza la relación de negocio; entre otros.



Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende ubicar el respectivo Centro de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Presentar la información en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes, por centro de representatividad – ciudad.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	05/Marzo/2007 (Toluca y León) 03/Marzo/2008 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	02/Abril/2007 (Toluca y León) 31/Marzo/2008 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los atributos estandarizados que conceptualiza el Centro de Representatividad de la UEN Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN I.2.3

Identificar candidatos para ocupar el puesto de director general y para formar parte del personal operativo del Centro de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (socios de negocio), en determinada ciudad de la República Mexicana. Para ello, la empresa requiere llevar a cabo una convocatoria pública para reclutar prospectos con potencial para que en determinado momento se encarguen de la dirección y operación del Centro de Representatividad; esta convocatoria deberá realizarse con base en los atributos estandarizados desarrollados en el plan de acción anterior, fundamentalmente de acuerdo con el perfiles gerencial y operativo definidos. La empresa tiene que atraer intermediarios calificados a partir de determinar qué características distinguirán a los mejores candidatos.

En este sentido, resulta necesario que la empresa identifique y defina claramente el público objetivo de donde se derivarán los prospectos. Al respecto, se proponen 2 fuentes de prospectos: una representada por la comunidad universitaria y otra representada por profesionistas independientes. En cuanto al puesto de director general del Centro de Representatividad, se propone que los prospectos sean fundamentalmente profesionistas independientes recién egresados, principalmente administradores, que estén dispuestos a manejar el Centro como trabajo de tiempo completo; o bien, se propone que los prospectos sean universitarios, principalmente de carreras administrativas, que estén cursando la última cuarta parte de su carrera, ya sea en universidades públicas o privadas, y que estén dispuestos a dedicar gran parte de su tiempo a la dirección del Centro. Respecto al personal operativo, se propone que los prospectos también sean universitarios, principalmente de carreras administrativas o bien de carreras afines, que estén cursando la segunda mitad de su carrera, ya sea en universidades públicas o privadas, y que puedan dedicar medio tiempo a labores operativas del Centro de Representatividad.

Por otro lado, la empresa requiere determinar los objetivos del reclutamiento de prospectos. La empresa tiene que decidir que respuesta se busca del público meta; en este sentido, el tipo de respuesta que se tiene que buscar es la de conducta (hacer que el candidato actúe – hacer). Así mismo, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta al público meta para planear su proceso de reclutamiento; al respecto, un modelo sugerido es el AIDA (atención – interés – deseo – acción).

Por otra parte, resulta necesario que la empresa defina los medios para entregar mensajes al público objetivo y generar una lista considerable de candidatos para formar parte del personal operativo del Centro de Representatividad y candidatos a representante del mismo; para ello, resulta necesario que lleve a cabo la investigación correspondiente, en términos cualitativos y cuantitativos. Dado el público objetivo sugerido, con la finalidad de generar el mayor número de prospectos posible, se propone manejar tanto medios personales como medios no personales. En el caso de medios personales, se sugiere el empleo de canales de reclutamiento dedicados, en el que el personal de la empresa contacte candidatos del público meta, de la siguiente manera: a través de reuniones con alumnos y egresados pertenecientes a sociedades de alumnos y sociedades de exalumnos respectivamente, de carreras administrativas de las principales universidades públicas y privadas de la localidad; a través de la convocatoria personal por parte de los departamentos que gestionan la bolsa de trabajo de las carreras administrativas de las principales universidades públicas y privadas de la localidad; a través de personas influyentes en la localidad que colaboren con la empresa para convocar prospectos; a través de eventos de reclutamiento organizadas en facultades de carreras administrativas de las principales universidades públicas y privadas de la localidad; convocando recomendados derivados de relaciones públicas que ha desarrollado la empresa; a través de ferias de empleo en la que participe la empresa; entre otros. Lo que respecta a los medios no personales, se sugiere el empleo de medios impresos y electrónicos, para convocar directamente a prospectos, de la siguiente manera: a través de convocatoria impresa en secciones afines de los periódicos locales; a través de convocatoria electrónica ubicada en secciones afines de páginas de Internet de periódicos locales; convocatoria impresa expuesta en los departamentos que gestionan la bolsa de trabajo de carreras administrativas de las principales universidades públicas y privadas de la localidad; convocatoria electrónica ubicada en la página de Internet de los departamentos que gestionan la bolsa de trabajo de las carreras administrativas de las principales universidades públicas y privadas de la localidad; a través de convocatoria impresa en secciones afines de las revistas especializadas; a través de convocatoria electrónica ubicada en secciones afines de páginas de Internet de revistas especializadas; a través de la presentación de la convocatoria en bolsas de trabajo publicadas en Internet; entre otros.

Así mismo, la empresa requiere diseñar y desarrollar los mensajes para convocar a los candidatos a formar parte del Centro de Representatividad. Al respecto, la empresa tiene que considerar el público meta al que irán dirigidos los mensajes; es decir, debe codificarlos tomando en cuenta la forma en que el público meta suele decodificarlos. Se propone que los mensajes sean claros, explícitos y atractivos, esto con la finalidad de convocar un número considerable de prospectos. La empresa tiene que definir el contenido del mensaje (qué decir) para hacer un llamado al público meta, ya sea racional (beneficios) o emocional, sustentando en un tema, idea o propuesta única de contratación; necesita expresar el perfil requerido y los requisitos (filtros), la información solicitada (currículum), entre otros. También la empresa tiene que definir la estructura del mensaje (cómo decirlo lógicamente); para ello, se tiene que considerar a qué conclusiones lleva el mensaje, argumentos, y el orden de la presentación de argumentos. Por otra parte, la empresa tiene que definir el formato del mensaje (cómo decirlo simbólicamente); en este sentido, la empresa debe crear un formato que soporte efectivamente el mensaje, tomando decisiones dependiendo si el medio es personal o si el medio es no personal (impreso o electrónico). Otro aspecto que debe definir la empresa es la fuente del mensaje (quién debe decirlo); para ello, se tiene que considerar que los mensajes sean comunicados por fuentes atractivas para captar la atención de los prospectos, con credibilidad, experiencia y confiabilidad. Así mismo, dentro de los mensajes se debe expresar claramente los canales de comunicación que tendrá el prospecto para mantener contacto con la empresa, y para que ésta pueda gestionar las respuestas (teléfono, correo electrónico, etc.).



Con base en lo anterior, la empresa lanzará públicamente la convocatoria para generar la lista de prospectos a formar parte del Centro de Representatividad y para reunir la respectiva información que se derive del proceso; considerando toda la logística que implique dicha operación (relaciones públicas, diseño gráfico, contratación medios, producción impresos, etc.). Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende ubicar el respectivo Centro de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Presentar la información resultante respecto a los prospectos generados en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 4 meses, por centro de representatividad – ciudad.

Responsable: Analista 1
 Fecha de Inicio: 02/Abril/2007 (Toluca y León) 31/Marzo/2008 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
 Fecha de Terminación: 06/Agosto/2007 (Toluca y León) 04/Agosto/2008 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los candidatos a formar parte del Centro de Representatividad de la UEN Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN I.2.4

Identificar que candidatos son realmente buenos prospectos para ocupar el puesto de director general y para formar parte del personal operativo del Centro de Representatividad de la UEN Capacitación (socios de negocio). En este sentido, la empresa tiene que definir su proceso de evaluación de candidatos (investigación), que permita clasificar de manera efectiva a los prospectos generados en el plan de acción anterior. Para ello, la empresa requiere considerar inicialmente la examinación de la información que fue solicitada a los prospectos en la convocatoria. Así mismo, se requiere diseñar y programar evaluaciones psicométricas y entrevistas de trabajo, que permitan conocer si los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los prospectos empatan con el perfil de persona buscado. Para llevar a cabo una evaluación efectiva, se propone que la empresa se apoye en colaboradores externos, expertos en reclutamiento y selección de personal (psicólogos).

Con base en lo anterior, la empresa llevará a cabo la evaluación de cada uno de los prospectos a formar parte del Centro de Representatividad, el análisis de resultados y la integración de información derivada de éste; considerando toda la logística que implique dicha operación (comunicación con prospectos, impresión de materiales de evaluación, entrevistas en la localidad, aplicación de evaluaciones, entre otros). Una vez llevada a cabo la evaluación, se propone que de acuerdo con los resultados, cada candidato sea calificado, y por ende clasificado, en 3 niveles, de acuerdo con su potencial para ocupar el puesto requerido: alto, medio y bajo. Lo anterior, con la finalidad de atender a los prospectos posteriormente según prioridad (alto y medio potencial), para llevar a cabo la selección definitiva de las personas que formarán parte del Centro de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende ubicar el respectivo Centro de Representatividad de la UEN Capacitación. Presentar la información resultante respecto a la evaluación de candidatos en un archivo de "Microsoft Office Word" y las gráficas en archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses, por centro de representatividad – ciudad.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 06/Agosto/2007 (Toluca y León) 04/Agosto/2008 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la evaluación de candidatos a realizar.
 Fecha de Terminación: 08/Octubre/2007 (Toluca y León) 06/Octubre/2008 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que integra los resultados de la evaluación de los candidatos a formar parte del Centro de Representatividad de la UEN Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN I.2.5

Seleccionar la persona que ocupará el puesto de director general y los miembros que formarán parte del personal operativo del Centro de Representatividad de la UEN Capacitación (socios de negocio). En este contexto, la empresa tiene que definir su proceso de selección de personal, que permita identificar de manera efectiva las personas que definitivamente formarán parte del Centro de Representatividad (convertir prospectos en miembros de la empresa). Para ello, la empresa requiere considerar una examinación definitiva de los candidatos calificados con medio y alto potencial para ocupar el puesto requerido; programando nuevas entrevistas y evaluaciones, si es necesario, para conocer a profundidad sus fortalezas y debilidades. Con base en ello, la empresa tiene que tomar la decisión de que personas serán las que finalmente formarán parte del Centro de Representatividad. Se trata de seleccionar los candidatos más calificados. Para llevar a cabo una selección efectiva, se propone que la empresa se apoye en colaboradores externos, expertos en reclutamiento y selección de personal (psicólogos). Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende ubicar el respectivo Centro de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Presentar la información resultante del proceso de selección de candidatos en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes, por centro de representatividad – ciudad.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 08/Octubre/2007 (Toluca y León) 06/Octubre/2008 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la selección de candidatos a realizar.
 Fecha de Terminación: 05/Noviembre/2007 (Toluca, León) 03/Noviembre/2008 (Monterrey, Guadalajara, Jalapa)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define la selección del personal que formará parte del Centro de Representatividad de la UEN Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN I.2.6

Hacer propuesta a los candidatos seleccionados, para formar parte del Centro de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para ello, la empresa tiene que contactar a los candidatos seleccionados y programar reuniones,



para formalizar la relación de negocio. Esta propuesta se tiene que hacer con base en los atributos estandarizados del Centro de Representatividad, que fueron definidos anteriormente en el segundo plan de acción de la presente estrategia. La empresa tiene que formalizar la propuesta a través de un contrato que establezca un compromiso mutuo (Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y candidato seleccionado) durante un periodo de tiempo determinado (derechos y obligaciones de los miembros de la relación de negocio); para ello, la empresa utilizará el contrato predefinido anteriormente, adaptándolo a las necesidades específicas de ambas partes, tanto en términos económicos como en términos legales. Los candidatos seleccionados serán parte del Centro de Representatividad, formalmente, a la firma del contrato. Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende ubicar el respectivo Centro de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas, por centro de representatividad – ciudad.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 05/Noviembre/2007 (Toluca, León) 03/Noviembre/2008 (Monterrey, Guadalajara, Jalapa)
 Acción Inmediata: Contactar a candidatos seleccionados para formalizar relación de negocio.
 Fecha de Terminación: 19/Noviembre/2007 (Toluca, León) 17/Noviembre/2008 (Monterrey, Guadalajara, Jalapa)
 Indicador de cumplimiento: Contrato firmado que formaliza la relación de negocio entre la UEN Capacitación y los miembros del Centro de Representatividad.

PLAN DE ACCIÓN I.2.7

Poner en marcha el Centro de Representatividad, a través de su vinculación a la operación general de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; considerando la puesta a punto de las condiciones necesarias para el efectivo desempeño de los nuevos socios de negocio (director general y personal operativo).

Para ello, la empresa tiene que reunir a los socios de negocio (director general y personal operativo) del Centro de Representatividad, invitándolos a una convención de corto plazo organizada y patrocinada por la empresa. Se propone que esta convención se lleve a cabo en las instalaciones de algún hotel reconocido de la Ciudad de México, el cual ofrezca todas las comodidades y servicios para atender magistralmente a los nuevos miembros de la empresa; esto con la finalidad de generar confianza para con la empresa y crear un ambiente de negocio prometedor, estimulando e induciendo a los nuevos miembros a la consecución de negocios exitosos. Para que la empresa pueda llevar a cabo una administración eficaz del canal, en dicho evento se capacitará y motivará a los miembros del Centro de Representatividad; así mismo, se establecerán las bases para su evaluación individual. Lo que se busca en este evento es establecer los cimientos para construir una sociedad de negocio a largo plazo, que sea rentable para todos los miembros del canal (Unidad Estratégica de Negocios Capacitación – Centro de Representatividad – Clientes).

Para ello, la empresa tiene que planear e implantar un programa de capacitación minucioso para los nuevos miembros de la empresa; este aspecto es de suma importancia, ya que los clientes verán a estos intermediarios como la empresa en sí misma; en dicha capacitación, se entrenará a los miembros para el correcto manejo del Centro de Representatividad, su operación efectiva y la consecución de las metas esperadas. Así mismo, la empresa debe planear e implantar un programa de motivación para los nuevos miembros de la empresa; en dicho programa se deberá estimular a los miembros del Centro de Representatividad, determinar sus necesidades y deseos, y con base en ello establecer motivadores para proporcionarles un valor superior. Por otra parte, la empresa deberá definir el proceso de evaluación que se llevará a cabo periódicamente y exponerlo a los nuevos miembros; esto con la finalidad de que los miembros del Centro de Representatividad conozcan los estándares preestablecidos con los que será comparado su desempeño (ventas, clientes, etc.), y que en un momento determinado les permita tomar acciones para mejorarlo.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende ubicar el respectivo Centro de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, por centro de representatividad – ciudad.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 19/Noviembre/2007 (Toluca, León) 17/Noviembre/2008 (Monterrey, Guadalajara, Jalapa)
 Acción Inmediata: Invitar a miembros del Centro de Representatividad a convención en la Ciudad de México.
 Fecha de Terminación: 10/Diciembre/2007 (Toluca, León) 08/Diciembre/2008 (Monterrey, Guadalajara, Jalapa)
 Indicador de cumplimiento: Miembros del Centro de Representatividad capacitados y motivados, listos para operar.

ESTRATEGIA I.3

Establecer formalmente alianzas estratégicas en materia de capacitación, con al menos 22 despachos empresariales (15 despachos contables y 7 despachos de consultoría de negocios), con orientación a la micro, pequeña y mediana empresa, ubicados en la ciudad de México (en el primer año de planeación), y con 15 despachos empresariales (10 despachos contables y 5 despachos de consultoría de negocios) ubicados en cada una de las 5 principales ciudades del Interior de la República Mexicana (Toluca y León, en el segundo año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación); con la finalidad de que comercialicen y vendan a sus clientes, los productos de las 5 líneas de capacitación para PyMEs (“Línea de Capacitación Presencial para PyMEs”, “Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs”, “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs” y “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs”) que ofrece la empresa; esto en un plazo no mayor a 5 meses y 3 semanas por cada ciudad en la que se establecerán las alianzas estratégicas con los despachos empresariales.

Responsable: Gerente 2
 Fecha de Inicio: 16/Julio/2007 (Ciudad de México) 07/Enero/2008 (Toluca y León)
 05/Enero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
 Fecha de Terminación: 07/Enero/2008 (Ciudad de México) 30/Junio/2008 (Toluca y León)
 29/Junio/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)

**PLAN DE ACCIÓN I.3.1**

Llevar a cabo una investigación de mercado, para conocer los principales despachos empresariales (despachos contables y despachos de consultoría de negocios), que estén ubicados en la Cd. de México y en las 5 principales ciudades de la República Mexicana (Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa), y que tengan una orientación a atender a las PyMEs, ya sean del sector industrial, comercio o servicios. Para ello, inicialmente se propone hacer una investigación preliminar para seleccionar 45 despachos empresariales reconocidos en la Cd. de México (30 despachos contables y 15 despachos de consultoría de negocios), y 30 despachos empresariales reconocidos en cada una de las 5 ciudades del interior de la República Mexicana, citadas anteriormente, (20 despachos contables y 10 despachos de consultoría de negocios). Una vez seleccionados los despachos empresariales a estudiar, se propone llevar a cabo una investigación profunda de los atributos de cada uno de éstos.

En esta investigación, se sugiere que se consideren y evalúen los siguientes aspectos: tamaño del despacho empresarial; ubicación geográfica del despacho empresarial; área de influencia que tiene el despacho empresarial; funciones que desempeña el despacho empresarial; experiencia del despacho empresarial; seriedad y confiabilidad del despacho empresarial; orientación filosófica del despacho empresarial (misión, visión, valores y principios); infraestructura con la que cuenta el despacho empresarial (oficina central, oficinas alternas, etc.); representatividad del despacho empresarial (local, regional, nacional); alianzas estratégicas que tiene establecidas el despacho empresarial; estructura organizacional del despacho empresarial; directorio del despacho empresarial (datos del personal ejecutivo y forma de contactarlos); departamento y personal indicado al cual acudir para llevar a cabo un planteamiento de alianza estratégica; modelo operativo del despacho empresarial; instalaciones con las que cuenta el despacho empresarial; perfil de los clientes del despacho empresarial (características, necesidades y deseos); número de clientes que atiende el despacho empresarial; clientes más representativos que atiende el despacho empresarial; nivel de precios, que cobra a sus clientes; beneficios a los que tiene derecho el cliente; servicios en general que ofrece a sus clientes y sus alcances; áreas de especialidad del despacho empresarial; tipo de eventos que lleva a cabo el despacho empresarial y su periodicidad; entre otros.

Para llevar a cabo la investigación, se propone utilizar inicialmente como fuente de información estudios públicos; para obtener información, en el caso de los despachos contables, se puede acudir al Instituto Mexicano de Contadores Públicos o a la Asociación Mexicana de Contadores Públicos, y en el caso de los despachos de consultoría de negocios, se puede acudir a la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. Así mismo, se puede obtener información en medios impresos como revistas especializadas, periódicos, etc.; o bien en medios electrónicos, como los portales de Internet de la industria. También, se puede investigar a través de las páginas de Internet de los despachos empresariales o bien atendiendo directamente los centros de información de cada despacho empresarial (presencial o telefónicamente), entre otros.

En el caso de los despachos empresariales ubicados en las ciudades del Interior de la República Mexicana, se sugiere que para llevar a cabo la investigación, la empresa se apoye en el personal de los respectivos Centros de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los despachos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Presentar la información por cada despacho empresarial en un archivo de "Microsoft Office Word" y su respectivo análisis integrado en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información impresa. Con base en la matriz comparativa, evaluar y seleccionar 30 despachos empresariales (20 despachos contables y 10 despachos de consultoría de negocios) ubicados en la Cd. de México, candidatos a establecer una alianza estratégica con la empresa, y 20 despachos empresariales (13 despachos contables y 7 despachos de consultoría de negocios) ubicados en cada una de las 5 principales ciudades del interior de la República Mexicana. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes, por ciudad.

Responsable:	Analista 1	
Fecha de Inicio:	16/Julio/2007 (Ciudad de México)	07/Enero/2008 (Toluca y León)
	05/Enero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)	
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.	
Fecha de Terminación:	13/Agosto/2007 (Ciudad de México)	04/Febrero/2008 (Toluca y León)
	02/Enero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)	
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los despachos empresariales candidatos a establecer una alianza estratégica con la empresa.	

PLAN DE ACCIÓN I.3.2

Definir y documentar los atributos estandarizados (características y beneficios genéricos) que conceptualizará la alianza estratégica con el despacho empresarial (Intermediario Comercializador); así como las diversas actividades a realizar por parte del despacho empresarial (despacho contable o despacho de consultoría de negocios), para poner los productos de capacitación de la empresa al alcance o disposición de los clientes meta (PyMEs) de la región geográfica atendida, en el momento y el lugar en dónde ellos desean adquirirlos. Esto con la finalidad de cubrir potencialmente la brecha entre la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación y el comprador de capacitación (cliente final).

Para ello, la empresa requiere definir la base estructural que dará soporte a la alianza estratégica con el despacho empresarial (despacho contable o despacho de consultoría de negocios), contemplando los siguientes aspectos: la filosofía que orientará la relación de negocio con el despacho empresarial; los objetivos y restricciones del canal comercial definido por el despacho empresarial; las fortalezas y debilidades de este tipo de intermediario; el perfil requerido en el personal (operativo y gerencial) que mantendrá la relación de negocio con el despacho empresarial (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes); la estructura organizacional que integrará el departamento de la empresa encargado de gestionar la alianza estratégica con el despacho empresarial (asignación de funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, entre otros); infraestructura requerida para gestionar la relación de negocio con el despacho empresarial; la estructura para la comercialización de capacitación (logística del mercado) requerida por parte del despacho empresarial; las funciones estratégicas a delegar al intermediario (funciones de aproximación de los productos de capacitación, funciones de posesión física de productos, funciones de promoción, funciones de entrega y funciones de servicios); las funciones de flujo del canal (emisión de pedidos de productos de capacitación a la empresa; pago y propiedad; supervisión de la compra del producto de capacitación; reunión de



información de clientes, competidores, fuerzas del entorno, etc.; negociación para llegar a acuerdos en cuanto a precio y otros términos para la venta; financiamiento; asumir riesgos); el nivel de prestación de servicio que tendrá el despacho empresarial en función del nivel operativo de la UEN Capacitación de la empresa (respaldo de servicio a proporcionar; amplitud de productos a ofrecer; grado en que el canal facilitará a los clientes la compra del producto – conveniencia de espacio; capacidad instalada; etc.); las políticas, procesos y procedimientos para administrar la alianza estratégica con el despacho empresarial; las políticas, procesos y procedimientos para operar en conjunto con el despacho empresarial; las políticas, procesos y procedimientos a llevar a cabo por el despacho empresarial para comercializar y vender los productos de capacitación; las políticas procesos y procedimientos para llevar la contabilidad y finanzas derivadas de la información de negocio con el despacho empresarial; las políticas procesos y procedimientos en materia de la administración de información derivada de la relación de negocio con el despacho empresarial (tecnología de información); criterios de evaluación y control de la relación de negocio con el despacho empresarial; entre otros.

Por otro lado, la empresa requiere definir el modelo de negocio que vinculará a la UEN Capacitación y el despacho empresarial (despacho contable o despacho de consultoría de negocios): el alcance del modelo de negocio; las características y beneficios del modelo de negocio; rentabilidad del modelo de negocio; política de precios; condiciones de ventas; derechos territoriales; servicios y obligaciones mutuas; términos y condiciones de relación de negocio a largo plazo; derechos y obligaciones de cada miembro del canal comercial; las políticas y prácticas que rigen el modelo de negocio; los aspectos éticos y legales a considerar; el contrato preliminar que formaliza la relación de negocio; entre otros.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los despachos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Presentar la información en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes, por ciudad.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	30/Julio/2007 (Ciudad de México) 21/Enero/2008 (Toluca y León) 19/Enero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	27/Agosto/2007 (Ciudad de México) 18/Febrero/2008 (Toluca y León) 16/Febrero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los atributos estandarizados que conceptualiza la alianza estratégica con el despacho empresarial.

PLAN DE ACCIÓN I.3.3

Presentar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa con el despacho empresarial (despacho contable o despacho de consultoría de negocios) prospecto a formar parte de una alianza estratégica en materia de capacitación de sus clientes. Para ello, la empresa requiere tener un primer contacto con el personal del despacho empresarial encargado de atender en primera instancia este tipo de solicitudes (generalmente miembros del departamento de administración); considerar que estas personas serán las que en un momento determinado darán el visto bueno para que el personal de la empresa pueda reunirse con miembros de mayor nivel jerárquico dentro del despacho empresarial (director general) e iniciar negociaciones para formalizar una alianza estratégica. Este primer acercamiento deberá realizarse con base en los atributos estandarizados desarrollados en el plan de acción anterior.

Con la finalidad de causar un impacto importante, generar una respuesta positiva a la solicitud y establecer las bases para continuar con el proceso, se propone que el contacto inicial con el público objetivo se realice vía telefónica, para programar formalmente una reunión posterior (medio para entregar mensaje – canal de comunicación dedicado) con el personal clave del despacho empresarial. En dicha reunión, se sugiere que miembros de la empresa lleven a cabo una presentación de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y a su vez hagan un planteamiento preliminar que exprese la intención de establecer una alianza estratégica con el despacho empresarial en cuanto a capacitación de sus clientes se refiere.

En este contexto, la empresa requiere determinar los objetivos de este primer acercamiento con el personal del despacho empresarial. La empresa tiene que investigar elementos cuantitativos y cualitativos que permitan determinar posteriormente la factibilidad de que dicho despacho empresarial se convierta en socio de negocio de la empresa. Así mismo, a partir de este primer contacto, la empresa tiene que generar información para enfocar de mejor manera la propuesta definitiva que en determinado momento se le hará al despacho empresarial. Por otro lado, la empresa tiene que lograr la programación de una segunda reunión con el personal indicado para seguir con el proceso de formalización de una alianza estratégica.

La empresa tiene que decidir que respuesta se busca del público meta (personal del despacho empresarial); en este sentido, el tipo de respuesta que se tiene que buscar es la de conducta (hacer que los miembros del despacho actúen – hacer); así mismo, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta al público meta para planear su proceso de formalización de la alianza estratégica; al respecto, un modelo sugerido es el AIDA (atención – interés – deseo – acción).

Así mismo, la empresa requiere diseñar y desarrollar el mensaje que será expuesto al personal de cada despacho empresarial (despacho contable o despacho de consultoría de negocios), candidato a formar parte de una alianza estratégica con la empresa. El mensaje deberá cubrir los 2 aspectos fundamentales citados anteriormente: presentación de la empresa y planteamiento preliminar para formar alianza estratégica. Al respecto, la empresa tiene que considerar el público objetivo al que irán dirigidos los mensajes (perfil del personal del despacho empresarial que atenderá solicitud); es decir, debe codificarlo tomando en cuenta la forma en que el público meta suele decodificarlo. Se propone que el mensaje sea claro, explícito y atractivo, esto con la finalidad de estimular al personal del despacho empresarial a seguir con el proceso para formalizar una relación de negocio con la empresa, en materia de capacitación de sus clientes. La empresa tiene que definir el contenido del mensaje (qué decir) para hacer un llamado al personal del despacho empresarial, ya sea racional (beneficios) o emocional, sustentando en un tema, idea o propuesta única de alianza estratégica. También la empresa tiene que definir la estructura del mensaje (cómo decirlo lógicamente); para ello, se tiene que considerar a qué conclusiones lleva el mensaje, argumentos, y el orden de la presentación de argumentos. Por otra parte, la empresa tiene que definir el formato del mensaje (cómo decirlo simbólicamente); en este sentido, la empresa debe crear un formato que soporte efectivamente el mensaje, tomando decisiones en función del medio que será utilizado (personal). Otro aspecto que debe definir la empresa es la fuente del mensaje (quién debe decirlo); para ello, se tiene que considerar que el mensaje sea comunicados por fuentes atractivas para



captar la atención del personal de los despachos empresariales prospectos a formar parte de la alianza estratégica, con credibilidad, experiencia y confiabilidad; en este sentido se propone que sean los socios directores quienes se encarguen de expresar el mensaje. Así mismo, dentro del mensaje se debe expresar claramente los canales de comunicación que tendrá el despacho empresarial candidato y la empresa, para mantener la relación en contacto.

Con base en lo anterior, la empresa llevará a cabo el primer contacto con los 30 despachos empresariales (20 despachos contables y 10 despachos de consultoría de negocios) ubicados en la Cd. de México, candidatos a establecer una alianza estratégica con la empresa, y con los 20 despachos empresariales (13 despachos contables y 7 despachos de consultoría de negocios) ubicados en cada una de las 5 principales ciudades del interior de la República Mexicana (Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa); considerando toda la logística que implique dicha operación (llamadas telefónicas, preparación de información, diseño y desarrollo de presentaciones, impresiones, visitas, entre otros). Así mismo, reunirá la información que se derive del proceso. Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los despachos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 2 semanas, por ciudad.

Responsable:	Analista 1	
Fecha de Inicio:	27/Agosto/2007 (Ciudad de México)	18/Febrero/2008 (Toluca y León)
	16/Febrero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)	
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.	
Fecha de Terminación:	08/Octubre/2007 (Ciudad de México)	31/Marzo/2008 (Toluca y León)
	30/Marzo/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)	
Indicador de cumplimiento:	Primera visita realizada al despacho empresarial.	

PLAN DE ACCIÓN I.3.4

Llevar a cabo las reuniones subsecuentes que sean necesarias, con el personal clave de los despachos empresariales (despachos contables o despachos de consultoría de negocios), atendiendo a sus requerimientos, para avanzar sólidamente en el proceso de formalización de la alianza estratégica en materia de capacitación de sus clientes. Con base en estas reuniones, la empresa tiene que identificar que despachos son realmente buenos prospectos para ser socios de negocio de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

En este sentido, la empresa tiene que analizar y evaluar los resultados derivados del primer acercamiento con el personal de los despachos empresariales y de las reuniones que se derivaron de éste. Para ello, la empresa requiere considerar constantemente la examinación de la información resultante de dichas reuniones, para determinar si las condiciones de los despachos empresariales prospectos empatan con los requerimientos de la empresa para establecer una relación de negocio exitosa; es decir, la empresa tiene que determinar con el paso del tiempo, que tan factible es que cada despacho empresarial se convierta en socio de negocio de la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación. Este análisis resulta de suma importancia, ya que con base en él, se dará prioridad al seguimiento de ciertos despachos empresariales en el proceso para formalizar las alianzas estratégicas; es decir, se atenderá prioritariamente a los despachos empresariales con mayor potencial a convertirse en socios de negocio de la empresa. En dichas reuniones, en un momento determinado se expondrá la propuesta preliminar para formalizar la alianza estratégica con el despacho empresarial. La propuesta deberá realizarse con base en los atributos estandarizados del modelo de negocio definido en el segundo plan de acción de la presente estrategia.

Con base en lo anterior, la empresa llevará a cabo las reuniones subsecuentes y la exposición de la propuesta preliminar para formalizar la alianza estratégica, con los 30 despachos empresariales (20 despachos contables y 10 despachos de consultoría de negocios) ubicados en la Cd. de México, y con los 20 despachos empresariales (13 despachos contables y 7 despachos de consultoría de negocios) ubicados en cada una de las 5 principales ciudades del interior de la República Mexicana (Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa); considerando toda la logística que implique dicha operación (llamadas telefónicas, preparación de información, diseño y desarrollo de presentaciones, impresiones, entrevistas, entre otros). Así mismo, reunirá la información que se derive del proceso. Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los despachos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 3 semanas, por ciudad.

Responsable:	Analista 4	
Fecha de Inicio:	17/Septiembre/2007 (Ciudad de México)	10/Marzo/2008 (Toluca y León)
	09/Marzo/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)	
Acción Inmediata:	Programar una segunda reunión con el personal clave del despacho empresarial, para dar seguimiento al planteamiento inicial de la alianza estratégica.	
Fecha de Terminación:	05/Noviembre/2007 (Ciudad de México)	28/Abril/2008 (Toluca y León)
	27/Abril/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)	
Indicador de cumplimiento:	Propuesta preliminar para formalizar la alianza estratégica, expuesta al personal del despacho empresarial.	

PLAN DE ACCIÓN I.3.5

Dar seguimiento a la propuesta preliminar para formalizar la alianza estratégica, que le fue expuesta al despacho empresarial (despacho contable o despacho de consultoría de negocios). Para ello, una vez presentada la propuesta preliminar, la empresa tiene que programar reuniones subsecuentes con el personal estratégico del despacho empresarial (nivel directivo), quienes tomarán la decisión definitiva para formalizar la relación de socios de negocios con la Unidad de Negocios Capacitación. En estas reuniones subsecuentes, se trabajará sobre la propuesta preliminar, para recibir retroalimentación; y en función de ésta, ajustar dicha propuesta, con la finalidad de atender puntualmente los requerimientos y necesidades de ambas partes.

Con base en la información derivada de las reuniones subsecuentes a la exposición de la propuesta preliminar, se seleccionarán los despachos empresariales con los que la empresa establecerá una alianza estratégica formal en materia de capacitación. En este sentido, la empresa requiere considerar una examinación definitiva de cada uno de los despachos empresariales a los que se les hizo la propuesta preliminar, con la finalidad de conocer a profundidad cuál es su posición ante



ésta. Del total de despachos empresariales a los que se les hizo la propuesta preliminar, se considerarán potencialmente al menos 22 despachos empresariales (15 despachos contables y 7 despachos de consultoría de negocios) ubicados en la Ciudad de México, y 15 despachos empresariales (10 despachos contables y 5 despachos de consultoría de negocios) ubicados en cada una de las 5 principales ciudades del Interior de la República Mexicana (Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa), para hacerles posteriormente una propuesta definitiva y formalizar así la relación de negocio (convertir despachos empresariales prospectos en socios de negocios de la empresa). Se trata de seleccionar los despachos empresariales más calificados.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los despachos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses, por ciudad.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 01/Octubre/2007 (Ciudad de México) 24/Marzo/2008 (Toluca y León)
23/Marzo/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata: Programar a reunión con el personal estratégico del despacho empresarial, para dar seguimiento a la propuesta preliminar de la alianza estratégica.
Fecha de Terminación: 03/Diciembre/2007 (Ciudad de México) 26/Mayo/2008 (Toluca y León)
25/Mayo/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que enlista los despachos empresariales con los que se formalizará la alianza estratégica.

PLAN DE ACCIÓN I.3.6

Hacer propuesta definitiva a los despachos empresariales seleccionados (despacho contable o despacho de consultoría de negocios), para formalizar la alianza estratégica con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para ello, en función de la retroalimentación recibida y los ajustes realizados a la propuesta preliminar para atender los requerimientos y necesidades de ambas partes, la empresa tiene que programar reuniones para presentar la propuesta definitiva al personal del despacho empresarial, y formalizar de esa manera la relación de negocio. Esta propuesta se tiene que hacer con base en los atributos estandarizados, que fueron definidos anteriormente en el segundo plan de acción de la presente estrategia. La empresa tiene que formalizar la propuesta a través de un contrato que establezca un compromiso mutuo (Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y despacho empresarial) durante un periodo de tiempo determinado (derechos y obligaciones de los miembros de la relación de negocio); para ello, la empresa utilizará el contrato predefinido anteriormente, adaptándolo a las necesidades específicas de ambas partes, tanto en términos económicos como en términos legales. Los despachos empresariales serán socios de negocio de la UEN Capacitación, formalmente, a la firma del contrato.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los despachos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses, por ciudad.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 15/Octubre/2007 (Ciudad de México) 07/Abril/2008 (Toluca y León)
06/Abril/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata: Programar a reunión con el personal estratégico del despacho empresarial, para presentar propuesta definitiva de la alianza estratégica.
Fecha de Terminación: 17/Diciembre/2007 (Ciudad de México) 09/Junio/2008 (Toluca y León)
08/Junio/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento: Contrato firmado que formaliza la relación de negocio entre la UEN Capacitación y el despacho empresarial.

PLAN DE ACCIÓN I.3.7

Poner en marcha las alianzas estratégicas establecidas con los despachos empresariales (despacho contable o despacho de consultoría de negocios), a través de su vinculación a la operación general de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa; considerando la puesta a punto de las condiciones necesarias para el efectivo desempeño de los nuevos socios de negocio. Para ello, la empresa tiene que reunir al personal del despacho empresarial encargado de gestionar la alianza estratégica con la UEN Capacitación, invitándolos a una convención de corto plazo organizada y patrocinada por la empresa. Se propone que esta convención se lleve a cabo en las instalaciones de algún hotel reconocido de la Ciudad de México, el cual ofrezca todas las comodidades y servicios para atender magistralmente a los nuevos socios de negocio de la empresa; esto con la finalidad de generar confianza para con la empresa y crear un ambiente de negocio prometedor, estimulando e induciendo a los nuevos miembros a la consecución de negocios exitosos. Para que la empresa pueda llevar a cabo una administración eficaz del canal, en dicho evento se capacitará y motivará a los miembros que participarán directamente en la gestión de la relación de negocio; así mismo, se establecerán las bases para evaluar la operación. Lo que se busca en este evento es establecer los cimientos para construir una sociedad de negocio a largo plazo, que sea rentable para todos los miembros del canal (Unidad Estratégica de Negocios Capacitación - Despacho empresarial – Clientes).

Para ello, la empresa tiene que planear e implantar un programa de capacitación minucioso para los miembros de la alianza estratégica; este aspecto es de suma importancia, ya que los clientes verán a estos intermediarios como la empresa en sí misma; en dicha capacitación, se entrenará a los miembros para el correcto manejo de la relación de negocio y la consecución de las metas esperadas. Así mismo, la empresa debe planear e implantar un programa de motivación para los nuevos socios de la empresa; en dicho programa se deberá estimular a los miembros de la alianza, determinar sus necesidades y deseos, y con base en ello establecer motivadores para proporcionarles un valor superior. Por otra parte, la empresa deberá definir el proceso de evaluación de la operación, el cual se llevará a cabo periódicamente, así mismo deberá exponerlo a los nuevos socios de negocio; esto con la finalidad de que los encargados de gestionar la alianza estratégica conozcan los estándares preestablecidos con los que será comparado el desempeño de la misma, y que en un momento determinado les permita tomar acciones para mejorarlo.



Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los despachos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, por ciudad.

Responsable:	Analista 1
Fecha de Inicio:	17/Diciembre/2007 (Ciudad de México) 09/Junio/2008 (Toluca y León) 08/Junio/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata:	Invitar al personal del despacho empresarial que forma parte de la alianza estratégica, a convención de la empresa en la Ciudad de México.
Fecha de Terminación:	07/Enero/2008 (Ciudad de México) 30/Junio/2008 (Toluca y León) 29/Junio/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento:	Miembros encargados de la gestión de la alianza estratégica (despacho empresarial y UEN Capacitación) capacitados y motivados, listos para comenzar a operar.

ESTRATEGIA I.4

Establecer formalmente alianzas estratégicas en materia de capacitación, con al menos 22 organismos empresariales (7 cámaras empresariales y 15 asociaciones empresariales), con orientación a la micro, pequeña y mediana empresa, ubicados en la Ciudad de México (en el segundo año de planeación), y con al menos 11 organismos empresariales (4 cámaras empresariales y 7 asociaciones empresariales), ubicados en cada una de las 5 principales ciudades del Interior de la República Mexicana (Toluca y León, en el segundo año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación); con la finalidad de que comercialicen y vendan a sus afiliados o asociados, los productos de las 5 líneas de capacitación para PyMEs ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs") que ofrece la empresa, que en determinado momento lleven a cabo funciones operativas para la impartición de capacitación, en el caso de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", y que presten instalaciones a sus afiliados o asociados para capacitarse con los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; esto en un plazo no mayor a 5 meses y 3 semanas por cada ciudad en la que se establecerán las alianzas estratégicas con los organismos empresariales.

Responsable:	Gerente 2
Fecha de Inicio:	07/Enero/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 05/Enero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Fecha de Terminación:	30/Junio/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 29/Junio/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)

PLAN DE ACCIÓN I.4.1

Llevar a cabo una investigación de mercado, para conocer los principales organismos empresariales (cámaras empresariales y asociaciones empresariales), que estén ubicados en la Cd. de México y en las 5 principales ciudades de la República Mexicana (Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa), y que tengan una orientación a atender a las PyMEs, ya sean del sector industrial, comercio o servicios. Para ello, inicialmente se propone hacer una investigación preliminar para seleccionar 45 organismos empresariales reconocidos en la Cd. de México (15 cámaras empresariales y 30 asociaciones empresariales), y 23 organismos empresariales reconocidos en cada una de las 5 ciudades del interior de la República Mexicana, citadas anteriormente, (8 cámaras empresariales y 15 asociaciones empresariales). Una vez seleccionados los organismos empresariales a estudiar, se propone llevar a cabo una investigación profunda de los atributos de cada uno de éstos.

En esta investigación, se sugiere que se consideren y evalúen los siguientes aspectos: qué es el organismo empresarial; ubicación geográfica del organismo empresarial; área de influencia que tiene el organismo empresarial; funciones que desempeña el organismo empresarial; experiencia del organismo empresarial; seriedad y confiabilidad del organismo empresarial; orientación filosófica del organismo empresarial; infraestructura con la que cuenta el organismo empresarial (sede nacional, delegaciones en el país, subdelegaciones, oficinas en áreas específicas, de ser el caso); representatividad del organismo empresarial (delegaciones regionales, consejos coordinadores, secciones o sectores, comités directivos, comisiones y representaciones, de ser el caso); alianzas estratégicas que tiene establecidas el organismo empresarial; estructura organizacional del organismo empresarial; directorio del organismo empresarial (datos del personal ejecutivo y forma de contactarlos); departamento y personal indicado al cual acudir para llevar a cabo un planteamiento de alianza estratégica; modelo operativo del organismo empresarial; instalaciones con las que cuenta el organismo empresarial; organización del departamento que atiende asuntos en materia de capacitación; perfil de los afiliados o asociados del organismo empresarial (características, necesidades y deseos); número de afiliados o asociados que atiende el organismo empresarial; nivel de cuotas, de ser el caso, que cobra a sus afiliados o asociados; beneficios a los que tiene derecho al afiliado o asociado; servicios en general que ofrece a sus afiliados o asociados y sus alcances; programas de apoyo que ofrece a sus afiliados o asociados y sus alcances; servicios exclusivos en materia de capacitación que ofrece a sus afiliados o asociados y sus alcances; tipo de eventos que lleva a cabo el organismo empresarial y su periodicidad; entre otros.

Como base de la investigación, se sugiere considerar el estudio del entorno que fue desarrollado en el presente trabajo; así mismo, se propone utilizar como fuente de información los estudios públicos, las páginas de Internet de los organismos empresariales o bien atendiendo directamente los centros de información de cada organismo empresarial (presencial o telefónicamente), entre otros. Así mismo, en el caso de los organismos empresariales ubicados en las ciudades del Interior de la República Mexicana, se sugiere que para llevar a cabo la investigación, la empresa se apoye en el personal de los respectivos Centros de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los organismos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Presentar la información por cada organismo empresarial en un archivo de "Microsoft Office Word" y su respectivo análisis integrado en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información impresa. Con base en la matriz comparativa, evaluar y seleccionar 30 organismos empresariales (10 cámaras empresariales y 20 asociaciones empresariales) ubicados en



la Cd. de México, candidatos a establecer una alianza estratégica con la empresa, y 16 organismos empresariales (6 cámaras empresariales y 10 asociaciones empresariales) ubicados en cada una de las 5 principales ciudades del interior de la República Mexicana. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes, por ciudad.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 07/Enero/2008 (Ciudad de México, Toluca y León)
05/Enero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 04/Febrero/2008 (Ciudad de México, Toluca y León)
02/Enero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los organismos empresariales candidatos a establecer una alianza estratégica con la empresa.

PLAN DE ACCIÓN I.4.2

Definir y documentar los atributos estandarizados (características y beneficios genéricos) que conceptualizará la alianza estratégica con el organismo empresarial (Intermediario Facilitador); así como las diversas actividades a realizar por parte del organismo empresarial (cámara empresarial o asociación empresarial), para poner los productos de capacitación de la empresa al alcance o disposición de los clientes meta (PyMEs) de la región geográfica atendida, en el momento y el lugar en donde ellos desean adquirirlos. Esto con la finalidad de cubrir potencialmente la brecha entre la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación y el comprador de capacitación (cliente final).

Para ello, la empresa requiere definir la base estructural que dará soporte a la alianza estratégica con el organismo empresarial (cámara empresarial o asociación empresarial), contemplando los siguientes aspectos: la filosofía que orientará la relación de negocio con el organismo empresarial; los objetivos y restricciones del canal comercial definido por el organismo empresarial; las fortalezas y debilidades de este tipo de intermediario; el perfil requerido en el personal (operativo y gerencial) que mantendrá la relación de negocio con el organismo empresarial (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes); la estructura organizacional que integrará el departamento de la empresa encargado de gestionar la alianza estratégica con el organismo empresarial (asignación de funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, entre otros); infraestructura requerida para gestionar la relación de negocio con el organismo empresarial; la estructura para la comercialización de capacitación (logística del mercado) requerida por parte del organismo empresarial; las funciones estratégicas a delegar al intermediario (funciones de aproximación de los productos de capacitación, funciones de posesión física de productos, funciones de promoción, funciones de entrega y funciones de servicios); las funciones de flujo del canal (emisión de pedidos de productos de capacitación a la empresa; pago y propiedad; supervisión de la compra del producto de capacitación; reunión de información de clientes, competidores, fuerzas del entorno, etc.; negociación para llegar a acuerdos en cuanto a precio y otros términos para la venta; financiamiento; asumir riesgos); el nivel de prestación de servicio que tendrá el organismo empresarial en función del nivel operativo de la UEN Capacitación de la empresa (respaldo de servicio a proporcionar; amplitud de productos a ofrecer; grado en que el canal facilitará a los clientes la compra del producto – conveniencia de espacio; capacidad instalada; etc.); las políticas, procesos y procedimientos para administrar la alianza estratégica con el organismo empresarial; las políticas, procesos y procedimientos para operar en conjunto con el organismo empresarial; las políticas, procesos y procedimientos para llevar a cabo por el organismo empresarial para comercializar y vender los productos de capacitación; las políticas procesos y procedimientos para llevar la contabilidad y finanzas derivadas de la relación de negocio con el organismo empresarial; las políticas procesos y procedimientos en materia de la administración de información derivada de la relación de negocio con el organismo empresarial (tecnología de información); criterios de evaluación y control de la relación de negocio con el organismo empresarial; entre otros.

Por otro lado, la empresa requiere definir el modelo de negocio que vinculará a la UEN Capacitación y el organismo empresarial (cámara o asociación empresarial): el alcance del modelo de negocio; las características y beneficios del modelo de negocio; rentabilidad del modelo de negocio; política de precios; condiciones de ventas; derechos territoriales; servicios y obligaciones mutuas; términos y condiciones de relación de negocio a largo plazo; derechos y obligaciones de cada miembro del canal comercial; las políticas y prácticas que rigen el modelo de negocio; los aspectos éticos y legales a considerar; el contrato preliminar que formaliza la relación de negocio; entre otros.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los organismos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Presentar la información en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes, por ciudad.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 21/Enero/2008 (Ciudad de México, Toluca y León)
19/Enero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 18/Febrero/2008 (Ciudad de México, Toluca y León)
16/Febrero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define los atributos estandarizados que conceptualiza la alianza estratégica con el organismo empresarial.

PLAN DE ACCIÓN I.4.3

Presentar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa con el organismo empresarial (cámara empresarial o asociación empresarial) prospecto a formar parte de una alianza estratégica en materia de capacitación de sus afiliados o asociados.

Para ello, la empresa requiere tener un primer contacto con el personal del organismo empresarial encargado de atender en primera instancia este tipo de solicitudes (generalmente miembros del departamento de relaciones públicas); considerar que estas personas serán las que en un momento determinado darán el visto bueno para que el personal de la empresa pueda



reunirse con miembros de mayor nivel jerárquico dentro del organismo empresarial e iniciar negociaciones para formalizar una alianza estratégica. Este primer acercamiento deberá realizarse con base en los atributos estandarizados desarrollados en el plan de acción anterior.

Con la finalidad de causar un impacto importante, generar una respuesta positiva a la solicitud y establecer las bases para continuar con el proceso, se propone que el contacto inicial con el público objetivo se realice vía telefónica, para programar formalmente una reunión posterior (medio para entregar mensaje – canal de comunicación dedicado) con el personal clave del organismo empresarial. En dicha reunión, se sugiere que miembros de la empresa lleven a cabo una presentación de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y a su vez hagan un planteamiento preliminar que exprese la intención de establecer una alianza estratégica con el organismo empresarial en cuanto a capacitación de sus afiliados o socios se refiere.

En este contexto, la empresa requiere determinar los objetivos de este primer acercamiento con el personal del organismo empresarial. La empresa tiene que investigar elementos cuantitativos y cualitativos que permitan determinar posteriormente la factibilidad de que dicho organismo empresarial se convierta en socio de negocio de la empresa. Así mismo, a partir de este primer contacto, la empresa tiene que generar información para enfocar de mejor manera la propuesta definitiva que en determinado momento se le hará al organismo empresarial. Por otro lado, la empresa tiene que lograr la programación de una segunda reunión con el personal indicado para seguir con el proceso de formalización de una alianza estratégica.

La empresa tiene que decidir que respuesta se busca del público meta; en este sentido, el tipo de respuesta que se tiene que buscar es la de conducta (hacer que los miembros del organismo empresarial actúen – hacer); así mismo, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta al público meta para planear su proceso de formalización de la alianza estratégica; al respecto, un modelo sugerido es el AIDA (atención – interés – deseo – acción).

Así mismo, la empresa requiere diseñar y desarrollar el mensaje que será expuesto al personal de cada organismo empresarial (cámara empresarial o asociación empresarial), candidato a formar parte de una alianza estratégica con la empresa. El mensaje deberá cubrir los 2 aspectos fundamentales citados anteriormente: presentación de la empresa y planteamiento preliminar para formar alianza estratégica. Al respecto, la empresa tiene que considerar el público objetivo al que irán dirigidos los mensajes (perfil del personal del organismo empresarial que atenderá solicitud); es decir, debe codificarlo tomando en cuenta la forma en que el público meta suele decodificarlo. Se propone que el mensaje sea claro, explícito y atractivo, esto con la finalidad de estimular al personal del organismo empresarial a seguir con el proceso para formalizar una relación de negocio con la empresa, en materia de capacitación de sus afiliados o asociados. La empresa tiene que definir el contenido del mensaje (qué decir) para hacer un llamado al personal del organismo empresarial, ya sea racional (beneficios) o emocional, sustentando en un tema, idea o propuesta única de alianza estratégica. También la empresa tiene que definir la estructura del mensaje (cómo decirlo lógicamente); para ello, se tiene que considerar a qué conclusiones lleva el mensaje, argumentos, y el orden de la presentación de argumentos. Por otra parte, la empresa tiene que definir el formato del mensaje (cómo decirlo simbólicamente); en este sentido, la empresa debe crear un formato que soporte efectivamente el mensaje, tomando decisiones en función del medio que será utilizado (personal). Otro aspecto que debe definir la empresa es la fuente del mensaje (quién debe decirlo); para ello, se tiene que considerar que el mensaje sea comunicados por fuentes atractivas para captar la atención del personal de los organismos empresariales prospectos a formar parte de la alianza estratégica, con credibilidad, experiencia y confiabilidad; en este sentido se propone que sean los socios directores quienes se encarguen de expresar el mensaje. Así mismo, dentro del mensaje se debe expresar claramente los canales de comunicación que tendrá el organismo empresarial candidato y la empresa, para mantener la relación en contacto.

Con base en lo anterior, la empresa llevará a cabo el primer contacto con los 30 organismos empresariales (10 cámaras empresariales y 20 asociaciones empresariales) ubicados en la Cd. de México, candidatos a establecer una alianza estratégica con la empresa, y con los 16 organismos empresariales (6 cámaras empresariales y 10 asociaciones empresariales) ubicados en cada una de las 5 principales ciudades del interior de la República Mexicana (Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa); considerando toda la logística que implique dicha operación (llamadas telefónicas, preparación de información, diseño y desarrollo de presentaciones, impresiones, visitas, entre otros). Así mismo, reunirá la información que se derive del proceso.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los organismos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 2 semanas, por ciudad.

Responsable:	Analista 1
Fecha de Inicio:	18/Febrero/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 16/Febrero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	31/Marzo/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 30/Marzo/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento:	Primera visita realizada al organismo empresarial.

PLAN DE ACCIÓN I.4.4

Llevar a cabo las reuniones subsecuentes que sean necesarias, con el personal clave de los organismos empresariales (cámaras empresariales o asociaciones empresariales), atendiendo a sus requerimientos, para avanzar sólidamente en el proceso de formalización de la alianza estratégica en materia de capacitación de sus afiliados o asociados. Con base en estas reuniones, la empresa tiene que identificar que organismos son realmente buenos prospectos para ser socios de negocio de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

En este sentido, la empresa tiene que analizar y evaluar los resultados derivados del primer acercamiento con el personal de los organismos empresariales y de las reuniones que se derivaron de éste. Para ello, la empresa requiere considerar constantemente la examinación de la información resultante de dichas reuniones, para determinar si las condiciones de los organismos empresariales prospectos empatan con los requerimientos de la empresa para establecer una relación de negocio exitosa; es decir, la empresa tiene que determinar con el paso del tiempo, que tan factible es que cada organismo empresarial se convierta en socio de negocio de la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación. Este análisis resulta de suma importancia, ya que con base en él, se dará prioridad al seguimiento de ciertos organismos empresariales en el proceso para formalizar las alianzas estratégicas; es decir, se atenderá prioritariamente a los organismos empresariales con mayor potencial a convertirse



en socios de negocio de la empresa. En dichas reuniones, en un momento determinado se expondrá la propuesta preliminar para formalizar la alianza estratégica con el organismo empresarial. La propuesta deberá realizarse con base en los atributos estandarizados del modelo de negocio definido en el segundo plan de acción de la presente estrategia.

Con base en lo anterior, la empresa llevará a cabo las reuniones subsecuentes y la exposición de la propuesta preliminar para formalizar la alianza estratégica, con los 30 organismos empresariales (10 cámaras empresariales y 20 asociaciones empresariales) ubicados en la Cd. de México, y con los 16 organismos empresariales (6 cámaras empresariales y 10 asociaciones empresariales) ubicados en cada una de las 5 principales ciudades del interior de la República Mexicana (Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa); considerando toda la logística que implique dicha operación (llamadas telefónicas, preparación de información, diseño y desarrollo de presentaciones, impresiones, entrevistas, entre otros). Así mismo, reunirá la información que se derive del proceso. Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los organismos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 3 semanas, por ciudad.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	10/Marzo/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 09/Marzo/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata:	Programar una segunda reunión con el personal clave del organismo empresarial, para dar seguimiento al planteamiento inicial de la alianza estratégica.
Fecha de Terminación:	28/Abril/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 27/Abril/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento:	Propuesta preliminar para formalizar la alianza estratégica, expuesta al personal del organismo empresarial.

PLAN DE ACCIÓN I.4.5

Dar seguimiento a la propuesta preliminar para formalizar la alianza estratégica, que le fue expuesta al organismo empresarial (cámara empresarial o asociación empresarial). Para ello, una vez presentada la propuesta preliminar, la empresa tiene que programar reuniones subsecuentes con el personal estratégico del organismo empresarial, quienes tomarán la decisión definitiva para formalizar la relación de socios de negocios con la Unidad de Negocios Capacitación. En estas reuniones subsecuentes, se trabajará sobre la propuesta preliminar, para recibir retroalimentación; y en función de ésta, ajustar dicha propuesta, con la finalidad de atender puntualmente los requerimientos y necesidades de ambas partes.

Con base en la información derivada de las reuniones subsecuentes a la exposición de la propuesta preliminar, se seleccionarán los organismos empresariales con los que la empresa establecerá una alianza estratégica formal en materia de capacitación. En este sentido, la empresa requiere considerar una examinación definitiva de cada uno de los organismos empresariales a los que se les hizo la propuesta preliminar, con la finalidad de conocer a profundidad cuál es su posición ante ésta. Del total de organismos empresariales a los que se les hizo la propuesta preliminar, se considerarán potencialmente al menos 22 organismos empresariales (7 cámaras empresariales y 15 asociaciones empresariales) ubicados en la Ciudad de México, y 11 organismos empresariales (4 cámaras empresariales y 7 asociaciones empresariales) ubicados en cada una de las 5 principales ciudades del Interior de la República Mexicana (Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa), para hacerles posteriormente una propuesta definitiva y formalizar así la relación de negocio (convertir organismos empresariales prospectos en socios de negocios de la empresa). Se trata de seleccionar los organismos empresariales más calificados. Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los organismos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses, por ciudad.

Responsable:	Analista 1
Fecha de Inicio:	24/Marzo/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 23/Marzo/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata:	Programar a reunión con el personal estratégico del organismo empresarial, para dar seguimiento a la propuesta preliminar de la alianza estratégica.
Fecha de Terminación:	26/Mayo/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 25/Mayo/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que enlista los organismos empresariales con los que se formalizará la alianza estratégica.

PLAN DE ACCIÓN I.4.6

Hacer propuesta definitiva a los organismos empresariales seleccionados (cámara empresarial o asociación empresarial), para formalizar la alianza estratégica con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para ello, en función de la retroalimentación recibida y los ajustes realizados a la propuesta preliminar para atender los requerimientos y necesidades de ambas partes, la empresa tiene que programar reuniones para presentar la propuesta definitiva al personal del organismo empresarial, y formalizar de esa manera la relación de negocio.

Esta propuesta se tiene que hacer con base en los atributos estandarizados, que fueron definidos anteriormente en el segundo plan de acción de la presente estrategia. La empresa tiene que formalizar la propuesta a través de un contrato que establezca un compromiso mutuo (Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y organismo empresarial) durante un periodo de tiempo determinado (derechos y obligaciones de los miembros de la relación de negocio); para ello, la empresa utilizará el contrato predefinido anteriormente, adaptándolo a las necesidades específicas de ambas partes, tanto en términos económicos como en términos legales. Los organismos empresariales serán socios de negocio de la UEN Capacitación, formalmente, a la firma del contrato.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los organismos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses, por ciudad.



Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	07/Abril/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 06/Abril/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata:	Programar a reunión con el personal estratégico del organismo empresarial, para presentar propuesta definitiva de la alianza estratégica.
Fecha de Terminación:	09/Junio/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 08/Junio/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento:	Contrato firmado que formaliza la relación de negocio entre la UEN Capacitación y el organismo empresarial

PLAN DE ACCIÓN I.4.7

Poner en marcha las alianzas estratégicas establecidas con los organismos empresariales (cámara empresarial o asociación empresarial), a través de su vinculación a la operación general de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa; considerando la puesta a punto de las condiciones necesarias para el efectivo desempeño de los nuevos socios de negocio.

Para ello, la empresa tiene que reunir al personal del organismo empresarial encargado de gestionar la alianza estratégica con la UEN Capacitación, invitándolos a una convención de corto plazo organizada y patrocinada por la empresa. Se propone que esta convención se lleve a cabo en las instalaciones de algún hotel reconocido de la Ciudad de México, el cual ofrezca todas las comodidades y servicios para atender magistralmente a los nuevos socios de negocio de la empresa; esto con la finalidad de generar confianza para con la empresa y crear un ambiente de negocio prometedor, estimulando e induciendo a los nuevos miembros a la consecución de negocios exitosos.

Para que la empresa pueda llevar a cabo una administración eficaz del canal, en dicho evento se capacitará y motivará a los miembros que participarán directamente en la gestión de la relación de negocio; así mismo, se establecerán las bases para evaluar la operación. Lo que se busca en este evento es establecer los cimientos para construir una sociedad de negocio a largo plazo, que sea rentable para todos los miembros del canal (Unidad Estratégica de Negocios Capacitación - Organismo empresarial - Afiliados o asociados).

Para ello, la empresa tiene que planear e implantar un programa de capacitación minucioso para los miembros de la alianza estratégica; este aspecto es de suma importancia, ya que los clientes verán a estos intermediarios como la empresa en sí misma; en dicha capacitación, se entrenará a los miembros para el correcto manejo de la relación de negocio y la consecución de las metas esperadas. Así mismo, la empresa debe planear e implantar un programa de motivación para los nuevos socios de la empresa; en dicho programa se deberá estimular a los miembros de la alianza, determinar sus necesidades y deseos, y con base en ello establecer motivadores para proporcionarles un valor superior.

Por otra parte, la empresa deberá definir el proceso de evaluación de la operación, el cual se llevará a cabo periódicamente, así mismo deberá exponerlo a los nuevos socios de negocio; esto con la finalidad de que los encargados de gestionar la alianza estratégica conozcan los estándares preestablecidos con los que será comparado el desempeño de la misma, y que en un momento determinado les permita tomar acciones para mejorarlo.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con los organismos empresariales (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, por ciudad.

Responsable:	Analista 1
Fecha de Inicio:	09/Junio/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 08/Junio/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata:	Invitar al personal del organismo empresarial que forma parte de la alianza estratégica, a convención de la empresa en la Ciudad de México.
Fecha de Terminación:	30/Junio/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 29/Junio/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento:	Miembros encargados de la gestión de la alianza estratégica (organismo empresarial y UEN Capacitación) capacitados y motivados, listos para comenzar a operar.

ESTRATEGIA I.5

Establecer formalmente alianzas estratégicas en materia de capacitación, con al menos 7 universidades (3 públicas y 4 privadas), ubicadas en la Ciudad de México (en el segundo año de planeación), y con al menos 3 universidades (una pública y 2 privadas), ubicadas en cada una de las 5 principales ciudades del Interior de la República Mexicana (Toluca y León, en el segundo año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación); con la finalidad de que comercialicen y vendan a estudiantes, egresados y profesionistas, los productos de las 5 líneas de capacitación para PyMEs ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs") que ofrece la empresa, que en determinado momento lleven a cabo funciones operativas para la impartición de capacitación, en el caso de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", y que presten instalaciones a estudiantes, egresados y profesionistas, para capacitarse con los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; esto en un plazo no mayor a 5 meses y 3 semanas por cada ciudad en la que se establecerán las alianzas estratégicas con las universidades.

Responsable:	Gerente 1
Fecha de Inicio:	07/Enero/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 05/Enero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Fecha de Terminación:	30/Junio/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 29/Junio/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)



PLAN DE ACCIÓN I.5.1

Llevar a cabo una investigación de mercado, para conocer las principales universidades, que estén ubicadas en la Cd. de México y en las 5 principales ciudades de la República Mexicana (Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa), y que tengan interés en capacitar a sus alumnos, egresados y profesionistas, temas relacionados con las PyMEs. Para ello, inicialmente se propone hacer una investigación preliminar para seleccionar 14 universidades reconocidas en la Cd. de México (6 públicas y 8 privadas), y 7 universidades reconocidas en cada una de las 5 ciudades del interior de la República Mexicana, citadas anteriormente, (3 públicas y 4 privadas). Una vez seleccionadas las universidades a estudiar, se propone llevar a cabo una investigación profunda de los atributos de cada una de éstas.

En esta investigación, se sugiere que se consideren y evalúen los siguientes aspectos: ubicación geográfica de la universidad; área de influencia que tiene la universidad; funciones que desempeña la universidad; experiencia de la universidad; seriedad y confiabilidad de la universidad; orientación filosófica de la universidad; infraestructura con la que cuenta la universidad (rectoría, facultades, departamentos, etc.); representatividad de la universidad (local, regional, nacional, internacional, etc.); alianzas estratégicas que tiene establecidas la universidad en materia de capacitación extracurricular; carreras universitarias afines con los productos de capacitación que ofrece la empresa; estructura organizacional de la universidad; directorio de la universidad (datos del personal administrativo y forma de contactarlos); departamento y personal indicado al cual acudir para llevar a cabo un planteamiento de alianza estratégica (a nivel facultades y departamentos); modelo operativo de la universidad; instalaciones con las que cuenta la universidad; organización del departamento que atiende asuntos en materia de educación continua (conferencias, cursos y talleres extracurriculares); perfil de los alumnos, egresados y profesionistas de la universidad (características, necesidades y deseos); número de alumnos, egresados y profesionistas que atiende la universidad; nivel de cuotas, de ser el caso, que cobra a sus alumnos, egresados y profesionistas; servicios educativos en general que ofrece a sus alumnos, egresados y profesionistas, y sus alcances; programas de apoyo que ofrece a sus alumnos, egresados y profesionistas, y sus alcances; servicios exclusivos en materia de capacitación extra curricular que ofrece a sus alumnos, egresados y profesionistas, y sus alcances; tipo de eventos que lleva a cabo la universidad en materia de capacitación extracurricular y su periodicidad; entre otros.

Para llevar a cabo la investigación, se propone utilizar como fuente de información los estudios públicos, las páginas de Internet de las universidades o bien atendiendo directamente los centros de información de cada universidad (presencial o telefónicamente), entre otros. Así mismo, en el caso de las universidades ubicadas en las ciudades del Interior de la República Mexicana, se sugiere que para llevar a cabo la investigación, la empresa se apoye en el personal de los respectivos Centros de Representatividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con las universidades (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Presentar la información por cada universidad en un archivo de "Microsoft Office Word" y su respectivo análisis integrado en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información impresa.

Con base en la matriz comparativa, evaluar y seleccionar 10 universidades (4 públicas y 6 privadas) ubicadas en la Cd. de México, candidatas a establecer una alianza estratégica con la empresa, y 5 universidades (2 públicas y 3 privadas) ubicadas en cada una de las 5 principales ciudades del interior de la República Mexicana. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes, por ciudad.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 07/Enero/2008 (Ciudad de México, Toluca y León)
05/Enero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 04/Febrero/2008 (Ciudad de México, Toluca y León)
02/Enero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define las universidades candidatas a establecer una alianza estratégica con la empresa.

PLAN DE ACCIÓN I.5.2

Definir y documentar los atributos estandarizados (características y beneficios genéricos) que conceptualizará la alianza estratégica con la universidad (Intermediario Facilitador); así como las diversas actividades a realizar por parte de la universidad (pública o privada), para poner los productos de capacitación de la empresa al alcance o disposición de los alumnos, egresados y profesionistas de la región geográfica atendida, en el momento y el lugar en donde ellos desean adquirirlos. Esto con la finalidad de cubrir potencialmente la brecha entre la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación y el comprador de capacitación (cliente final).

Para ello, la empresa requiere definir la base estructural que dará soporte a la alianza estratégica con la universidad (pública o privada), contemplando los siguientes aspectos: la filosofía que orientará la relación de negocio con la universidad; los objetivos y restricciones del canal comercial definido por la universidad; las fortalezas y debilidades de este tipo de intermediario; el perfil requerido en el personal (operativo y gerencial) que mantendrá la relación de negocio con la universidad (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes); la estructura organizacional que integrará el departamento de la empresa encargado de gestionar la alianza estratégica con la universidad (asignación de funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, entre otros); infraestructura requerida para gestionar la relación de negocio con la universidad; la estructura para la comercialización de capacitación (logística del mercado) requerida por parte de la universidad; las funciones estratégicas a delegar al intermediario (funciones de aproximación de los productos de capacitación, funciones de posesión física de productos, funciones de promoción, funciones de entrega y funciones de servicios); las funciones de flujo del canal (emisión de pedidos de productos de capacitación a la empresa; pago y propiedad; supervisión de la compra del producto de capacitación; reunión de información de clientes, competidores, fuerzas del entorno, etc.; negociación para llegar a acuerdos en cuanto a precio y otros términos para la venta; financiamiento; asumir riesgos); el nivel de prestación de servicio que tendrá la universidad en función del nivel operativo de la UEN Capacitación de la empresa (respaldo de servicio a proporcionar; amplitud de productos a ofrecer; grado en que el canal facilitará a los clientes la compra del producto – conveniencia de espacio; capacidad instalada; etc.); las políticas, procesos y procedimientos para administrar la alianza estratégica con la



universidad; las políticas, procesos y procedimientos para operar en conjunto con la universidad; las políticas, procesos y procedimientos a llevar a cabo por la universidad para comercializar y vender los productos de capacitación; las políticas procesos y procedimientos para llevar la contabilidad y finanzas derivadas de la relación de negocio con la universidad; las políticas procesos y procedimientos en materia de la administración de información derivada de la relación de negocio con la universidad (tecnología de información); criterios de evaluación y control de la relación de negocio con la universidad; entre otros.

Por otro lado, la empresa requiere definir el modelo de negocio que vinculará a la UEN Capacitación y la universidad (pública o privada): el alcance del modelo de negocio; las características y beneficios del modelo de negocio; rentabilidad del modelo de negocio; política de precios; condiciones de ventas; derechos territoriales; servicios y obligaciones mutuas; términos y condiciones de relación de negocio a largo plazo; derechos y obligaciones de cada miembro del canal comercial; las políticas y prácticas que rigen el modelo de negocio; los aspectos éticos y legales a considerar; el contrato preliminar que formaliza la relación de negocio; entre otros.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con las universidades (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Presentar la información en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes, por ciudad.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	21/Enero/2008 (Ciudad de México, Toluca y León)
Acción Inmediata:	19/Enero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Fecha de Terminación:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir. 18/Febrero/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 16/Febrero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los atributos estandarizados que conceptualiza la alianza estratégica con la universidad.

PLAN DE ACCIÓN I.5.3

Presentar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa con la universidad (pública o privada) prospecto a formar parte de una alianza estratégica en materia de capacitación de sus alumnos, egresados y profesionistas en temas relacionados con las PyMEs; considerar que el acercamiento inicial deberá realizarse con personal de los departamentos de las carreras afines a los productos de capacitación que ofrece la empresa. Para ello, la empresa requiere tener un primer contacto con el personal de la universidad encargado de atender en primera instancia este tipo de solicitudes (generalmente miembros del departamento de cada carrera universitaria afín o personal administrativo de la facultad); considerar que estas personas serán las que en un momento determinado darán el visto bueno para que el personal de la empresa pueda reunirse con miembros de mayor nivel jerárquico dentro de la universidad (directores de carrera, director de facultad, etc.) e iniciar negociaciones para formalizar una alianza estratégica. Este primer acercamiento deberá realizarse con base en los atributos estandarizados desarrollados en el plan de acción anterior.

Con la finalidad de causar un impacto importante, generar una respuesta positiva a la solicitud y establecer las bases para continuar con el proceso, se propone que el contacto inicial con el público objetivo se realice vía telefónica, para programar formalmente una reunión posterior (medio para entregar mensaje – canal de comunicación dedicado) con el personal clave de la universidad. En dicha reunión, se sugiere que miembros de la empresa lleven a cabo una presentación de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y a su vez hagan un planteamiento preliminar que exprese la intención de establecer una alianza estratégica con la universidad en cuanto a capacitación de sus alumnos, egresados y profesionistas en temas relacionados con las PyMEs.

En este contexto, la empresa requiere determinar los objetivos de este primer acercamiento con el personal de la universidad. La empresa tiene que investigar elementos cuantitativos y cualitativos que permitan determinar posteriormente la factibilidad de que dicha universidad se convierta en socio de negocio de la empresa. Así mismo, a partir de este primer contacto, la empresa tiene que generar información para enfocar de mejor manera la propuesta definitiva que en determinado momento se le hará a la universidad. Por otro lado, la empresa tiene que lograr la programación de una segunda reunión con el personal indicado para seguir con el proceso de formalización de una alianza estratégica.

La empresa tiene que decidir que respuesta se busca del público meta; en este sentido, el tipo de respuesta que se tiene que buscar es la de conducta (hacer que los miembros de la universidad actúen – hacer); así mismo, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta al público meta para planear su proceso de formalización de la alianza estratégica; al respecto, un modelo sugerido es el AIDA (atención – interés – deseo – acción).

Así mismo, la empresa requiere diseñar y desarrollar el mensaje que será expuesto al personal de cada departamento de carrera de la universidad (pública o privada), candidata a formar parte de una alianza estratégica con la empresa. El mensaje deberá cubrir los 2 aspectos fundamentales citados anteriormente: presentación de la empresa y planteamiento preliminar para formar alianza estratégica. Al respecto, la empresa tiene que considerar el público objetivo al que irán dirigidos los mensajes (perfil del personal de la universidad que atenderá solicitud); es decir, debe codificarlo tomando en cuenta la forma en que el público meta suele decodificarlo. Se propone que el mensaje sea claro, explícito y atractivo, esto con la finalidad de estimular al personal de la universidad a seguir con el proceso para formalizar una relación de negocio con la empresa, en materia de capacitación de sus alumnos, egresados y profesionistas. La empresa tiene que definir el contenido del mensaje (qué decir) para hacer un llamado al personal de la universidad, ya sea racional (beneficios) o emocional, sustentando en un tema, idea o propuesta única de alianza estratégica. También la empresa tiene que definir la estructura del mensaje (cómo decirlo lógicamente); para ello, se tiene que considerar a qué conclusiones lleva el mensaje, argumentos, y el orden de la presentación de argumentos. Por otra parte, la empresa tiene que definir el formato del mensaje (cómo decirlo simbólicamente); en este sentido, la empresa debe crear un formato que soporte efectivamente el mensaje, tomando decisiones en función del medio que será utilizado (personal). Otro aspecto que debe definir la empresa es la fuente del mensaje (quién debe decirlo); para ello, se tiene que considerar que el mensaje sea comunicado por fuentes atractivas para captar la atención del personal de las universidades prospectas a formar parte de la alianza estratégica, con credibilidad, experiencia y confiabilidad; en este sentido se propone que sean los socios directores quienes se encarguen de expresar el mensaje, en especial quien es catedrático de la Universidad Nacional Autónoma de México. Así mismo, dentro del mensaje se



debe expresar claramente los canales de comunicación que tendrá la universidad candidata y la empresa, para mantener la relación en contacto.

Con base en lo anterior, la empresa llevará a cabo el primer contacto con las 10 universidades (4 públicas y 6 privadas) ubicadas en la Cd. de México, candidatas a establecer una alianza estratégica con la empresa, y con las 5 universidades (2 públicas y 3 privadas) ubicadas en cada una de las 5 principales ciudades del interior de la República Mexicana (Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa); considerando toda la logística que implique dicha operación (llamadas telefónicas, preparación de información, diseño y desarrollo de presentaciones, impresiones, visitas, entre otros). Así mismo, reunirá la información que se derive del proceso. Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con las universidades (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 2 semanas, por ciudad.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 18/Febrero/2008 (Ciudad de México, Toluca y León)
16/Febrero/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 31/Marzo/2008 (Ciudad de México, Toluca y León)
30/Marzo/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento: Primera visita realizada a la universidad.

PLAN DE ACCIÓN I.5.4

Llevar a cabo las reuniones subsecuentes que sean necesarias, con el personal clave de los departamentos de carrera, o de las facultades correspondientes, de las universidades (públicas o privadas), atendiendo a sus requerimientos, para avanzar sólidamente en el proceso de formalización de la alianza estratégica en materia de capacitación de sus alumnos, egresados y profesionistas. Con base en estas reuniones, la empresa tiene que identificar que universidades son realmente buenos prospectos para ser socios de negocio de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

En este sentido, la empresa tiene que analizar y evaluar los resultados derivados del primer acercamiento con el personal de las universidades (departamentos de carrera o facultades) y de las reuniones que se derivaron de éste. Para ello, la empresa requiere considerar constantemente la examinación de la información resultante de dichas reuniones, para determinar si las condiciones de las universidades prospectas empatan con los requerimientos de la empresa para establecer una relación de negocio exitosa; es decir, la empresa tiene que determinar con el paso del tiempo, que tan factible es que cada universidad se convierta en socio de negocio de la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación. Este análisis resulta de suma importancia, ya que con base en él, se dará prioridad al seguimiento de ciertas universidades (departamentos de carrera o facultades) en el proceso para formalizar las alianzas estratégicas; es decir, se atenderá prioritariamente a las universidades (departamentos de carrera o facultades) con mayor potencial a convertirse en socios de negocio de la empresa. En dichas reuniones, en un momento determinado se expondrá la propuesta preliminar para formalizar la alianza estratégica con la universidad. La propuesta deberá realizarse con base en los atributos estandarizados del modelo de negocio definido en el segundo plan de acción de la presente estrategia.

Con base en lo anterior, la empresa llevará a cabo las reuniones subsecuentes y la exposición de la propuesta preliminar para formalizar la alianza estratégica, con las 10 universidades (4 públicas y 6 privadas) ubicadas en la Cd. de México, y con las 5 universidades (2 públicas y 3 privadas) ubicadas en cada una de las 5 principales ciudades del interior de la República Mexicana (Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa); considerando toda la logística que implique dicha operación (llamadas telefónicas, preparación de información, diseño y desarrollo de presentaciones, impresiones, entrevistas, entre otros). Así mismo, reunirá la información que se derive del proceso. Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con las universidades (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes y 3 semanas, por ciudad.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 10/Marzo/2008 (Ciudad de México, Toluca y León)
09/Marzo/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata: Programar una segunda reunión con el personal clave de la universidad, para dar seguimiento al planteamiento inicial de la alianza estratégica.
Fecha de Terminación: 28/Abril/2008 (Ciudad de México, Toluca y León)
27/Abril/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento: Propuesta preliminar para formalizar la alianza estratégica, expuesta al personal de la universidad (departamentos de carrera o facultades).

PLAN DE ACCIÓN I.5.5

Dar seguimiento a la propuesta preliminar para formalizar la alianza estratégica, que le fue expuesta a la universidad (pública o privada). Para ello, una vez presentada la propuesta preliminar a los departamentos de carrera o facultades de las universidades, la empresa tiene que programar reuniones subsecuentes con el personal estratégico de la universidad (nivel directivo), quienes tomarán la decisión definitiva para formalizar la relación de socios de negocios con la Unidad de Negocios Capacitación. En estas reuniones subsecuentes, se trabajará sobre la propuesta preliminar, para recibir retroalimentación; y en función de ésta, ajustar dicha propuesta, con la finalidad de atender puntualmente los requerimientos y necesidades de ambas partes.

Con base en la información derivada de las reuniones subsecuentes a la exposición de la propuesta preliminar, se seleccionarán las universidades (departamentos de carrera o facultades) con los que la empresa establecerá una alianza estratégica formal en materia de capacitación de sus alumnos, egresados y profesionistas en temas relacionados con las PyMEs. En este sentido, la empresa requiere considerar una examinación definitiva de cada una de las universidades (departamentos de carrera o facultades) a las que se les hizo la propuesta preliminar, con la finalidad de conocer a profundidad cuál es su posición ante ésta. Del total de universidades a las que se les hizo la propuesta preliminar, se considerarán potencialmente al menos 7 universidades (3 públicas y 4 privadas) ubicadas en la Ciudad de México, y 3 universidades (una



pública y 2 privadas) ubicadas en cada una de las 5 principales ciudades del Interior de la República Mexicana (Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa), para hacerles posteriormente una propuesta definitiva y formalizar así la relación de negocio (convertir universidades prospectos en socios de negocios de la empresa). Se trata de seleccionar las universidades más calificadas.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con las universidades (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses, por ciudad.

Responsable:	Analista 1
Fecha de Inicio:	24/Marzo/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 23/Marzo/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata:	Programar a reunión con el personal estratégico de la universidad, para dar seguimiento a la propuesta preliminar de la alianza estratégica.
Fecha de Terminación:	26/Mayo/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 25/Mayo/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que enlista las universidades (departamentos de carrera o facultades) con las que se formalizará la alianza estratégica.

PLAN DE ACCIÓN I.5.6

Hacer propuesta definitiva a las universidades (departamentos de carrera o facultades) seleccionadas (pública o privada), para formalizar la alianza estratégica con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para ello, en función de la retroalimentación recibida y los ajustes realizados a la propuesta preliminar para atender los requerimientos y necesidades de ambas partes, la empresa tiene que programar reuniones para presentar la propuesta definitiva al personal de la universidad (departamentos de carrera o facultades), y formalizar de esa manera la relación de negocio. Esta propuesta se tiene que hacer con base en los atributos estandarizados, que fueron definidos anteriormente en el segundo plan de acción de la presente estrategia. La empresa tiene que formalizar la propuesta a través de un contrato que establezca un compromiso mutuo (Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y universidad) durante un periodo de tiempo determinado (derechos y obligaciones de los miembros de la relación de negocio); para ello, la empresa utilizará el contrato predefinido anteriormente, adaptándolo a las necesidades específicas de ambas partes, tanto en términos económicos como en términos legales. Las universidades serán socios de negocio de la UEN Capacitación, formalmente, a la firma del contrato.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con las universidades (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 meses, por ciudad.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	07/Abril/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 06/Abril/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata:	Programar a reunión con el personal estratégico de la universidad, para presentar propuesta definitiva de la alianza estratégica.
Fecha de Terminación:	09/Junio/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 08/Junio/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento:	Contrato firmado que formaliza la relación de negocio entre la UEN Capacitación y la universidad

PLAN DE ACCIÓN I.5.7

Poner en marcha las alianzas estratégicas establecidas con las universidades (pública o privada), a través de la vinculación de los departamentos de carrera o facultades, a la operación general de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa; considerando la puesta a punto de las condiciones necesarias para el efectivo desempeño de los nuevos socios de negocio. Para ello, la empresa tiene que reunir al personal de la universidad (departamentos de carrera o facultades) encargados de gestionar la alianza estratégica con la UEN Capacitación, invitándolos a una convención de corto plazo organizada y patrocinada por la empresa. Se propone que esta convención se lleve a cabo en las instalaciones de algún hotel reconocido de la Ciudad de México, el cual ofrezca todas las comodidades y servicios para atender magistralmente a los nuevos socios de negocio de la empresa; esto con la finalidad de generar confianza para con la empresa y crear un ambiente de negocio prometedor, estimulando e induciendo a los nuevos miembros a la consecución de logros. Para que la empresa pueda llevar a cabo una administración eficaz del canal, en dicho evento se capacitará y motivará a los miembros que participarán directamente en la gestión de la relación de negocio; así mismo, se establecerán las bases para evaluar la operación. Lo que se busca en este evento es establecer los cimientos para construir una sociedad de negocio a largo plazo, que sea rentable para todos los miembros del canal (UEN Capacitación - Universidad - Alumnos, egresados y profesionistas).

Para ello, la empresa tiene que planear e implantar un programa de capacitación minucioso para los miembros de la alianza estratégica; en dicha capacitación, se entrenará a los miembros para el correcto manejo de la relación de negocio y la consecución de las metas esperadas. Así mismo, la empresa debe planear e implantar un programa de motivación para los nuevos socios de la empresa; en dicho programa se deberá estimular a los miembros de la alianza, determinar sus necesidades y deseos, y con base en ello establecer motivadores para proporcionarles un valor superior. Por otra parte, la empresa deberá definir el proceso de evaluación de la operación, el cual se llevará a cabo periódicamente, así mismo deberá exponerlo a los nuevos socios de negocio; esto con la finalidad de que los encargados de gestionar la alianza estratégica conozcan los estándares preestablecidos con los que será comparado el desempeño de la misma, y que en un momento determinado les permita tomar acciones para mejorarlo.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que se pretende llevar a cabo alianzas estratégicas con las universidades (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas, por ciudad.



Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	09/Junio/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 08/Junio/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Acción Inmediata:	Invitar al personal de la universidad que forma parte de la alianza estratégica, a convención de la empresa en la Ciudad de México.
Fecha de Terminación:	30/Junio/2008 (Ciudad de México, Toluca y León) 29/Junio/2009 (Monterrey, Guadalajara y Jalapa)
Indicador de cumplimiento:	Miembros encargados de la gestión de la alianza estratégica (universidad y UEN Capacitación) capacitados y motivados, listos para comenzar a operar.

VII.3.4 PROMOCIÓN

A continuación se presentan los objetivos de marketing, las respectivas estrategias para cada objetivo de marketing y los planes de acción para cada estrategia de marketing, correspondientes al elemento promoción de la mezcla de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa en estudio.

OBJETIVO J

Operar un programa de comunicación eficaz (marketing integrado) con el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, tomando en cuenta tanto a los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, como a los clientes actuales que acumula la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; con la finalidad de informar, persuadir y convencer al mercado meta en relación a los atributos de productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" que ofrece la empresa, para influir en su opinión y facilitar directa o indirectamente intercambios que le permitan a la empresa alcanzar las ventas esperadas; considerando una mezcla de comunicaciones de marketing integrada por 13 herramientas (canales de promoción) que operen constantemente de manera exclusiva a favor de esta línea de capacitación, correspondientes a 2 plataformas comunes de comunicación (Publicidad y Promoción de Ventas); esto a realizarse en un plazo no mayor a un año, 2 meses y una semana, definiendo así el primer ciclo de planeación, no mayor a un año y 6 meses, definiendo así es segundo ciclo de planeación, y no mayor a un año, 2 meses y 2 semanas, definiendo así el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Director		
Fecha de Inicio:	22/Enero/2007 (1er. ciclo)	01/Octubre/2007 (2do. ciclo)	06/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Fecha de Terminación:	31/Marzo/2008 (1er. ciclo)	30/Marzo/2009 (2do. ciclo)	28/Diciembre/2009 (3er.ciclo)

ESTRATEGIA J.1

Diseñar y desarrollar un programa de publicidad integrado al menos por 4 herramientas (canales de promoción oferentes de razones para comprar) que operen constantemente para influir potencialmente en los mercados meta y favorecer la venta de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; considerando en la comunicación, las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico"), y los 3 tipos de productos de capacitación presencial a promocionar (conferencias, cursos y talleres), en sus 2 formas de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada); esto en un plazo no mayor a un año, 2 meses y una semana, definiendo así el primer ciclo de planeación, no mayor a un año, 2 meses y 3 semanas, definiendo así es segundo ciclo de planeación, no mayor a 11 meses y una semana, definiendo así el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Gerente 1		
Fecha de Inicio:	22/Enero/2007 (1er. ciclo)	07/Enero/2008 (2do. ciclo)	05/Enero/2009 (3er. ciclo)
Fecha de Terminación:	31/Marzo/2008 (1er. ciclo)	30/Marzo/2009 (2do. ciclo)	14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)

PLAN DE ACCIÓN J.1.1

Evaluar y seleccionar proveedores para dar soporte al diseño y desarrollo del programa de publicidad para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que ofrezcan servicios publicitarios; considerando fundamentalmente agencias profesionales de publicidad de tamaño medio, diseñadores gráficos independientes (como el actual proveedor en el que se ha apoyado la empresa para diseño de materiales publicitarios), estudiantes técnicos en diseño, estudiantes universitarios de carreras afines a la necesidad, departamentos y divisiones de carreras afines en facultades que apoyen proyectos universitarios, instituciones de educación técnica que apoyen proyectos educativos, entre otros.

Cada proveedor será evaluado con base en sus atributos (característica y beneficios) y de acuerdo con las necesidades de la empresa respecto a la publicidad de su línea de capacitación presencial. Algunos factores a evaluar son: capacidad para apoyar a la empresa tanto en la estrategia publicitaria como en la operación que implique la publicidad, términos y condiciones de la prestación del servicio de diseño y desarrollo publicitario, tiempos de diseño y desarrollo publicitario, nivel de precios en materia de publicidad, exclusividad de elementos publicitarios diseñados y desarrollados, derechos de autor, capacidad para entregar elementos publicitarios en archivos originales, capacitación al personal de la empresa en manejo de elementos publicitarios en su archivo original para hacer modificaciones y adaptaciones futuras, experiencia general en publicidad, experiencia específica en publicidad de productos afines a capacitación presencial, calidad en trabajos publicitarios previos, garantías de su servicio, ubicación del proveedor, clientes del proveedor, entre otros.



Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor para apoyar el diseño y desarrollo del programa de publicidad para promocionar los productos de capacitación presencial. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 07/Enero/2008 (2do. ciclo) 05/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Proponer candidatas que presten el servicio de diseño y desarrollo publicitario.
 Fecha de Terminación: 12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 28/Enero/2008 (2do. ciclo) 26/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para apoyar el diseño y desarrollo del programa de publicidad de la línea de capacitación presencial.

PLAN DE ACCIÓN J.1.2

Identificar y definir claramente el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; es decir, establecer los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales a las que tendrá que ir dirigida la comunicación. Resulta necesario que se establezca el público meta al que se dirigirá el programa de publicidad de los productos de capacitación presencial, ya que permitirá fundamentar las decisiones de promoción o comunicación con el mercado; es decir, tener identificado el público meta con claridad, resulta de suma importancia para una efectiva publicidad de los productos de capacitación presencial, debido a su influencia que tiene en las decisiones en cuanto a qué decir, cómo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo. Así mismo, resulta importante que la empresa conozca las percepciones y motivos que tiene dicho público meta ante la línea de productos de capacitación presencial; ya que permitirá orientar de manera más efectiva el programa publicitario.

Al respecto, se propone que el programa de publicidad de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", se enfoque fundamentalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados en localidades específicas de las principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En este sentido, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita identificar mercados meta específicos ubicados en determinadas localidades a los que se dirigirán los esfuerzos publicitarios; es decir, se requieren identificar los puntos de contacto con los posibles clientes de la línea de capacitación presencial (lugares en los que se pueda llegar al público meta).

Por otro lado, se propone que el programa de publicidad de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", se oriente principalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

Así mismo, se sugiere que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita conocer las percepciones de los mercados meta que fueron identificados, respecto a los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". En esta investigación, una vez identificados los mercados meta (ubicados en localidades específicas), se propone aplicar encuestas de percepción para analizar la imagen de la empresa y específicamente de esta línea de productos de capacitación presencial, ante dichos mercados; se requiere medir el conocimiento que tiene el público meta respecto a esta línea de productos de capacitación presencial (escala de familiaridad y escala de preferencia) e investigar el contenido específico de su imagen (escalas de evaluación, escalas de potencia, escalas de actividad). Con base en ello, la empresa tiene que evaluar si la imagen deseada difiere de la imagen real de la empresa y su línea de productos de capacitación presencial; en función de ello, decidir si se mantiene la imagen o bien que brechas de la imagen se desean cerrar primero en el programa publicitario.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
 Fecha de Inicio: 29/Enero/2007 (1er. ciclo) 14/Enero/2008 (2do. ciclo) 12/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
 Fecha de Terminación: 26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN J.1.3

Establecer el objetivo del programa de publicidad para la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". Para ello, la empresa debe establecer el propósito fundamental del programa de publicidad para la línea de productos de capacitación presencial; el cual debe estar alineado con base en las decisiones en cuanto a mercados meta, posicionamiento en el mercado que se busca para esta línea de productos y los demás elementos de la mezcla de marketing (producto, precio y plaza). La publicidad respecto a la línea de capacitación presencial debe estar orientada a crear una imagen a largo plazo de ésta línea de productos, llegar eficientemente a compradores de capacitación presencial geográficamente dispersos, crear en el comprador una percepción de un buen valor de los productos de capacitación presencial, conferir legitimidad de los productos y generar ventas en un momento determinado. En términos generales, la publicidad de la línea de productos de capacitación presencial, debe estar orientada a estimular indirectamente la demanda; se propone que el programa publicitario esté enfocado a atraer clientes nuevos, generando prospectos para posteriormente ser calificados y convertidos en cuentas.

En primera instancia, se propone que la empresa decida que respuesta se busca de los mercados meta anteriormente



identificados a través de la publicidad de los productos de la línea de capacitación presencial. Para este tipo de promoción, se sugiere que la respuesta buscada sea cognoscitiva; es decir, que a través de la publicidad se instale algo en la mente del comprador con la finalidad de que aprenda de la empresa y específicamente de la línea de productos de capacitación presencial para micro, pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta a los mercados meta para orientar de manera efectiva el programa publicitario de la línea de capacitación presencial. Al respecto, el modelo de jerarquía de respuesta que se sugiere es el de "hacer-sentir-aprender"; es decir, dado que se espera que el público meta esté muy interesado en la línea de productos de capacitación presencial, pero que a su vez dicho público perciba en primera instancia poca o ninguna diferenciación dentro de la categoría de productos respecto a la competencia, es posible utilizar este modelo.

Dadas las condiciones de la empresa y específicamente de la línea de productos de capacitación presencial, se propone que el objetivo de publicidad sea persuasivo. La empresa requiere publicidad persuasiva para los productos de capacitación presencial, dada la etapa competitiva en la que se encuentra; con base en ello, el objetivo de la empresa debe ser crear demanda selectiva por la línea de productos de capacitación presencial que ofrece. Inclusive, puede utilizar publicidad comparativa para esta línea de productos a través de la persuasión; esto es, llevar a cabo una comparación explícita de los atributos de productos de capacitación presencial de otras empresas respecto a ella.

Cabe mencionar que en caso de que la empresa decida publicidad persuasiva comparativa para promocionar los productos de su línea de capacitación presencial, debe asegurar poder demostrar su afirmación de superioridad y de que no se les puede contraer en un área vulnerable; la publicidad comparativa funciona de forma óptima cuando provoca motivaciones cognoscitivas y afectivas simultáneamente.

Un objetivo de publicidad debe establecerse en función de metas específicas susceptibles de medición; es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con el público determinado y en un tiempo dado. Se propone que el objetivo del programa publicitario esté expresado en términos de ventas y de comunicación. En este sentido, con base en la experiencia de la empresa y los atributos de la línea de capacitación presencial, y considerando que la clase de productos de capacitación presencial es madura, que su posición en el mercado de la capacitación es de no líder, que el nivel de compra de sus productos de capacitación presencial es bajo y que su nivel de calidad cumple con el estándar del mercado; se propone que el objetivo para el programa de publicidad esté orientado a fin de estimular un mayor consumo.

Al respecto, se proponen los siguientes objetivos, para cada uno de los tres años de planeación:

En el primer año de planeación (periodo de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos publicitarios de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México), lograr que el 30 por ciento del público ubiquen a los productos de capacitación presencial que ofrece la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 15 por ciento identifiquen los productos de la línea de capacitación presencial de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el periodo de planeación, lograr que aproximadamente el 8 por ciento de las ventas esperadas por la línea de capacitación presencial se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 10 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

En el segundo año de planeación (periodo de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos publicitarios de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México, Toluca y León), lograr que el 40 por ciento del público ubiquen a los productos de capacitación presencial que ofrece la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 20 por ciento identifiquen los productos de la línea de capacitación presencial de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el segundo año de planeación, lograr que aproximadamente el 13 por ciento de las ventas esperadas por la línea de capacitación presencial se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 20 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

En el tercer año de planeación (periodo de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos publicitarios de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa), lograr que el 50 por ciento del público ubiquen a los productos de capacitación presencial que ofrece la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 25 por ciento identifiquen los productos de la línea de capacitación presencial de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el tercer año de planeación, lograr que aproximadamente el 18 por ciento de las ventas esperadas por la línea de capacitación presencial se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 30 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

Por otro lado, la empresa debe definir el objetivo de la publicidad, en términos de los beneficios a alcanzar por el público meta a través de la línea de capacitación presencial (perspectiva de cliente).

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 28/Enero/2008 (2do. ciclo) 26/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el objetivo del programa de publicidad para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"



PLAN DE ACCIÓN J.1.4

Establecer el alcance del programa de publicidad para la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". Para ello, la empresa debe acotar el programa de publicidad considerando los atributos de los productos de capacitación presencial (tipo de productos existentes en el mercado, altamente explotado), sustituibilidad de los productos de capacitación presencial (media), la etapa del ciclo de vida de los productos de capacitación presencial (crecimiento), la participación de mercado y base de compradores (baja), el tamaño del mercado (amplio), la competencia y saturación de publicidad (moderada), los objetivos publicitarios que se esperan alcanzar, entre otros. Al respecto se propone que el programa de publicidad para la línea de capacitación presencial, en los tres años de planeación, sea de moderada extensión (publicidad a mediana escala) y que opere a nivel local, tratando de atender segmentos de mercado específicos de las 5 principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). El alcance de la publicidad de los productos de capacitación presencial (nivel de presupuesto), debe estar determinado en función de la estandarización que se busca de la oferta, el nivel de presentación pública (cantidad de personas que recibirán el mismo mensaje), la frecuencia de la publicidad (número de repeticiones necesarias para comunicar al comprador el mensaje de la línea de capacitación presencial), capacidad de penetración de la publicidad, expresividad amplificadas que se busca (escenificación para la empresa y la línea de productos de capacitación presencial), entre otros. El alcance del programa publicitario, debe fundamentarse en el tipo y la magnitud de programa que la línea de capacitación presencial requiere en cada año de planeación; esto con base en los atributos de los productos de esta línea, el nivel de precios, la intensidad con que se distribuyen los productos de esta línea de capacitación presencial, entre otros.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 25/Febrero/2008 (2do. ciclo) 23/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el alcance del programa de publicidad para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN J.1.5

Definir los mensajes publicitarios para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; es decir, establecer que anuncios deben enviarse. Para ello, la empresa debe seguir tres pasos fundamentales para desarrollar mensajes de manera creativa para la línea de capacitación presencial: generación de mensajes, evaluación y selección de los mensajes, y ejecución de los mensajes.

Respecto a la generación de mensajes, la empresa tiene que establecer varios posibles mensajes que promocionaran los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". Estos deberán estar asociados con el concepto de los productos de esta línea de capacitación; es decir, se generarán mensajes de beneficio exclusivo de la línea de productos de capacitación presencial. Para generar posibles mensajes publicitarios, se propone que la empresa utilice 2 métodos fundamentales: inductivo y deductivo. Respecto al método inductivo, se propone que la empresa lleve a cabo entrevistas a fondo con la gente a la que se está tratando de venderle los productos de la línea de capacitación presencial, a fin de conocer lo que quisieran escuchar a través de publicidad; es decir, se propone aplicar cuestionarios y/o encuestas, primordialmente a los clientes actuales de capacitación de la empresa y/o a muestras representativas de los mercados meta que fueron identificados para dirigir los esfuerzos publicitarios. En cuanto al método deductivo, se propone orientar los mensajes publicitarios de la línea de capacitación presencial, considerando cuatro tipos de recompensa esperada por los compradores (racional, sensorial, social, o satisfacción del ego) y el tipo de experiencia esperada (experiencia con los resultados del uso, experiencia con los productos de la línea de capacitación presencial en uso, o de su experiencia que acompaña al uso); de esta manera, al combinar los cuatro tipos de recompensas con los tres tipos de experiencia, se tendrán doce tipos de mensajes publicitarios. La empresa debe generar la mayor cantidad de anuncios (temas publicitarios) de forma independiente para la línea de productos de capacitación presencial, ya que de esta manera es más probable que encuentre los más adecuados para promocionar esta línea de productos.

Una vez generados los posibles mensajes publicitarios (alternativas de anuncios) para la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", la empresa debe evaluar y seleccionar los mensajes a publicar. La empresa debe calificar las alternativas de anuncios con base en su deseabilidad, exclusividad y credibilidad; considerando que un buen anuncio normalmente se concentra en una propuesta de venta central. Para ello, se propone que la empresa lleve una investigación de mercados para determinar cuál es el llamado que funciona mejor con el público meta; considerar en primera instancia la investigación aplicada a los clientes actuales de capacitación de la empresa, y en segundo lugar, a muestras representativas de los mercados meta que fueron identificados para dirigir los esfuerzos publicitarios.

En consecuencia la empresa debe ejecutar los mensajes publicitarios seleccionados para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; es decir, la empresa debe considerar cómo se dirá cada mensaje publicitario de esta línea de capacitación. Al respecto la empresa tiene dos alternativas, buscar un posicionamiento racional o bien un posicionamiento emocional. Dados los atributos de los productos de la línea de capacitación presencial, se propone que la empresa defina anuncios que presenten una característica o beneficio explícito diseñado para hacer un llamado a la mente racional (posicionamiento racional). La ejecución del mensaje debe estar orientada a dar una buena impresión general de los productos de la línea de capacitación presencial, despertar el interés del lector en comprar productos de la línea de capacitación presencial, y la probabilidad de que sea recomendada a otra persona. La ejecución de los mensajes es decisiva, ya que los productos de capacitación presencial de la empresa son similares a los que ofrecen otras empresas. En términos generales para la ejecución de los mensajes publicitarios, se deben considerar cuatro conceptos fundamentales: propósito (solución que ayude al público meta a alcanzar un objetivo, en términos de beneficios, a través de la línea de capacitación presencial); contenido (en que atributos de la línea de capacitación presencial se hará hincapié); promesa (lo que el público



meta recibirá a cambio de alcanzar un objetivo, en términos de beneficios, a través de la línea de capacitación presencial); apoyo (fuentes de apoyo creíbles para lo que se afirma en la comunicación); personalidad del anuncio (el estilo, tono, palabras y formato coherentes). Dentro de la ejecución de los mensajes publicitarios de la línea de capacitación presencial, la empresa debe considerar principalmente los siguientes aspectos:

Para el diseño y desarrollo de los mensajes seleccionados para promocionar los productos de capacitación presencial, la empresa debe considerar el público meta al que se dirigirán; es decir, debe codificarlos tomando en cuenta la forma en que el público meta suele decodificarlos. La empresa debe considerar en todo momento, que los mensajes publicitarios deben estar diseñados en función del público meta identificado y fundamentalmente de acuerdo con sus percepciones investigadas. Se propone que las actividades publicitarias vayan fundamentalmente enfocadas a comunicarse con los mercados meta, a través de la presentación de mensajes (anuncios), visuales e impersonales relacionados con la línea de productos de capacitación presencial. Los mensajes deben ser claros, explícitos, atractivos, deseables, exclusivos y creíbles para cada mercado meta; esto con la finalidad de llamar la atención del público meta y convocar a un número considerable de prospectos de clientes. Considerar que los anuncios de la línea de productos de capacitación presencial, podrían ser más eficaces si su mensaje es congruente con su entorno.

En primera instancia, la empresa tiene que diseñar y desarrollar el contenido de los mensajes publicitarios que servirán para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; es decir, tiene que definir qué decir. La empresa tiene que buscar un llamado racional (beneficios), emocional o moral (lo correcto y apropiado), sustentado en un tema, idea o propuesta única de venta que diferencie la línea de productos de capacitación presencial. Se propone que el contenido del mensaje esté orientado a exponer los atributos generales (características y beneficios) de la línea de productos de capacitación presencial, elementos que permitan filtrar del público en general a prospectos con potencial de convertirse en clientes, y los canales de comunicación que tendrá el prospecto para mantener contacto con la empresa, y para que ésta pueda gestionar las respuestas (teléfono, sitio Web, correo electrónico, etc.), entre otros. Para que los anuncios publicitarios de esta línea de capacitación llamen la atención, teniendo altos niveles de recordación y reconocimiento, se propone que éstos utilicen como mecanismo la propuesta de solución de problemas. Por otro lado, considerar que a veces los compradores responden más a los mensajes negativos que a los positivos (mensaje que explique lo que podría perderse el comprador por no comprar los productos de la empresa, en lugar de un mensaje que explique los beneficios de comprar los productos de la empresa). Como táctica fundamental para generar una cantidad considerable de prospectos de clientes, se propone que todos los mensajes publicitarios de la línea de capacitación presencial, contengan un llamado específico a la acción; se sugiere que este llamado consista en una invitación a la persona que vea la publicidad para que se comunique con la empresa, a través de cualquier medio anteriormente mencionado, para darse de alta gratuitamente como miembro de la comunidad de capacitación de la empresa; sustentando este llamado a la acción, en los múltiples beneficios que tendría, sin costo alguno, por ser miembro de esta comunidad.

Por otro lado, la empresa tiene que diseñar y desarrollar la estructura de los mensajes publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; esto es, establecer cómo decir los mensajes lógicamente, con base en el contenido definido. La empresa tiene que considerar a qué conclusiones llevarán los mensajes publicitarios, que argumentos presentará ya sean unilaterales o bien bilaterales, así como el orden de la presentación de los argumentos.

En la ejecución de los mensajes publicitarios para la línea de productos de capacitación presencial, la empresa debe tener especial cuidado en la selección de encabezados y su respectivo texto, ya que pueden afectar en gran medida el impacto en el público meta; se propone que los encabezados cumplan con la estrategia publicitaria de etiquetado (en la que el comprador se etiqueta como el tipo de persona al que le interesa los productos de la línea de capacitación presencial), y que describan los beneficios de esta línea de productos de manera clara, concisa y oportuna. Se requiere creatividad para los encabezados de los mensajes; para ello, se propone orientar el diseño de los mismos con base en los 6 tipos de encabezados existentes: noticias, pregunta, narrativa, orden, formas, y cómo-qué-por qué.

Los mensajes tienen que ser diseñados y desarrollados en el estilo, tono y palabras más apropiados para cada mercado meta y en función de los atributos de los productos de la línea de capacitación presencial, con base en una responsabilidad social. Para los mensajes publicitarios de la línea de productos de capacitación presencial, se propone un estilo de ejecución basado en la experiencia técnica que tiene la empresa; es decir, un estilo que evidencie la capacidad de la empresa en impartir capacitación presencial, resultado de su experiencia que acumula. Así mismo, se propone que para los anuncios de esta línea de capacitación, se utilice un tono positivo; es decir, que sus anuncios digan algo superlativamente positivo acerca de los productos de capacitación presencial, evitando el humor en los mismos para no robar la atención del mensaje. Por otro lado, se propone que la empresa utilice palabras memorables y que capten la atención en los anuncios de la línea de capacitación presencial; para ello, la empresa requiere una redacción creativa para que los anuncios tengan mayor impacto en el público meta.

También, la empresa tiene que diseñar y desarrollar el formato de los mensajes publicitarios que servirán para promocionar la línea de productos de capacitación presencial; es decir, tiene que definir cómo decirlos simbólicamente. La empresa tiene que crear formatos que soporten efectivamente los mensajes publicitarios de la línea de productos de capacitación presencial, y que sean lo más apropiados para cada mercado meta. Los formatos a diseñar tienen que estar relacionados directamente con los medios que serán utilizados para entregarlos. La empresa tiene que definir exhaustivamente el tamaño del anuncio, color e ilustración, ya que son elementos que afectan potencialmente el impacto del mismo y su costo. Considerar que un reacomodo menor de elementos mecánicos puede mejorar la capacidad para captar la atención.

Por otro lado, tendrá que establecer la fuente de los mensajes publicitarios que promocionarán los productos de la línea de capacitación presencial; esto es, definir quién debe decirlos. Los mensajes publicitarios que promocionarán la línea de capacitación presencial deberán ser comunicados por fuentes atractivas o populares, ya que captan más la atención; deben ser fuentes creíbles, con experiencia, confiabilidad, simpatía. Las fuentes de los mensajes de esta línea de capacitación, deberán estar directamente relacionados con los medios que serán utilizados para su entrega y los mercados meta a los que va dirigido cada mensaje.

Para la ejecución de los mensajes publicitarios de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", considerar que investigaciones informan que la ilustración, el encabezado y el texto son importantes en ese orden; lo primero que el lector nota es la ilustración, y debe llevar la fuerza suficiente como para llamar la atención, luego el encabezado debe impulsar a la persona para que lea el texto y el texto en sí debe estar bien redactado para estimular su lectura total.



Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (evaluación de ideas, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado. Presentar los anuncios base que serán publicados en archivo original, y en versión física o virtual, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 25/Febrero/2008 (2do. ciclo) 23/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a mensajes a generar.
Fecha de Terminación:	09/Abril/2007 (1er. ciclo) 24/Marzo/2008 (2do. ciclo) 23/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Anuncios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", listos para publicarse.

PLAN DE ACCIÓN J.1.6

Seleccionar los medios (canales de comunicación) para entregar los mensajes publicitarios (anuncios) que promocionarán los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; es decir, establecer qué medios conviene usar para comunicar los mensajes seleccionados al público meta.

En este sentido, la empresa tiene que decidir que tipo de canal de comunicación utilizará para promocionar esta línea de productos (las formas de medios más adecuadas para dirigirse a los miembros de ese público); dado que se trata de publicidad, se propone utilizar canales no personales. La empresa tiene que encontrar los medios más eficaces en costos para entregar el número deseado de exposiciones al público meta de la línea de capacitación presencial. Para ello, la empresa tiene que llevar a cabo los siguientes pasos: decidir el alcance, frecuencia e impacto deseados; escoger entre los principales tipos de medios; seleccionar vehículos de comunicación específicos.

Inicialmente, la empresa tiene que decidir el número de individuos, grupos u organizaciones distintos expuestos al menos una vez a un determinado programa de medios durante el periodo de tiempo específico (alcance), el número de veces dentro del periodo de tiempo especificado que un individuo, grupo u organización representativo está expuesto al mensaje (frecuencia) y el valor cualitativo de una exposición a través de un medio dado (impacto), que se desean para promocionar la línea de productos de capacitación presencial. La relación entre alcance, frecuencia e impacto permiten a la empresa estimar el número total de exposiciones (alcance multiplicado por la frecuencia promedio); esta medida también se denomina puntos de rating brutos (GRP, por sus siglas en inglés). Así mismo, con esta relación, es posible que la empresa estime el número ponderado de exposiciones (alcance multiplicado por la frecuencia promedio y por el impacto promedio).

En este sentido, la empresa tiene que encontrar, dentro del presupuesto dado, la mezcla de alcance, frecuencia e impacto con la mayor eficacia de costos. Cabe mencionar, que dadas las características de los productos de la línea de capacitación presencial (competidores fuertes, compradores presentan resistencia y no hay un ciclo de compra frecuente de estos productos), la empresa tiene que darle mayor importancia a la frecuencia, que al alcance. Se propone que al menos, se presenten 3 exposiciones de los anuncios de la línea de capacitación presencial en el periodo de promoción (impresiones reales o exposiciones a la publicidad), una persona ve el mismo anuncio 3 veces; ya que la primera exposición de cada anuncio permitirá una respuesta cognoscitiva (qué es esto) o reacción, la segunda exposición permite un estímulo que deriva en una respuesta evaluativo (y qué), y la tercera exposición plantea un recordatorio (estimular la compra basada en las evaluaciones). Es importante la repetición, debido al olvido; es decir, dado que los productos de la línea de capacitación presencial no satisfacen una necesidad básica, el público meta tiende a olvidar los anuncios, por lo cual resulta necesario volver a colocar el anuncio en la memoria del público. La empresa debe considerar, no apoyarse indefinidamente en una serie de anuncios para la línea de capacitación presencial; al contrario, debe insistir en ejecuciones de anuncios actualizadas (versiones distintas de su anuncio básico).

Con base en el alcance, frecuencia e impacto deseados, la empresa debe escoger entre los principales tipos de medios para entregar los anuncios que promocionarán la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que conocer la capacidad de los principales tipos de medios publicitarios para proporcionar alcance, frecuencia e impacto; considerando sus ventajas y limitaciones. La empresa tiene que escoger entre las distintas categorías de medios considerando fundamentalmente las siguientes variables: hábitos de medios del público meta (existen medios más eficaces para llegar a determinado público meta); producto (con base en los atributos de los productos corresponde una mejor manera de entregar los mensajes de acuerdo a su potencial de visualización, demostración, explicación, credibilidad y color); mensajes (con base en el tipo de mensaje corresponde medios específicos); costo (evaluar costo por cantidad de exposiciones). La empresa tiene que llevar a cabo dicha evaluación y seleccionar la mezcla de medios para entregar los anuncios de la línea de productos de capacitación presencial a los mercados meta definidos. Cabe mencionar que las ideas acerca del impacto y el costo de los medios se tienen que reexaminar periódicamente.

En este contexto, para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", considerando los factores anteriormente citados, se propone que los anuncios se entreguen a los mercados meta a través de los siguientes medios:

Exteriores: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de capacitación presencial a través de exteriores, ya que este medio tiene ventajas importantes como flexibilidad, alta exposición repetitiva, bajo costo y baja competencia; sin embargo, presenta algunas restricciones, como selectividad de público limitada y limitaciones creativas.

Boletines: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de capacitación presencial utilizando boletines, debido a las ventajas que tiene este medio, como su altísima selectividad, pleno control, oportunidades interactivas y costos relativamente bajos; sin embargo, para el éxito de este medio, se debe considerar que los costos podrían llegar a desbocarse en un momento determinado.

Folleto: se propone el uso de este medio, ya que confiere ventajas importantes para entregar los mensajes publicitarios de la línea de capacitación presencial, como la flexibilidad del medio, pleno control, y la posibilidad que presenta para



dramatizar mensajes; sin embargo, una limitación a considerar es que la sobreproducción podría hacer que los costos se desbocaran en un momento determinado.

Internet: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de capacitación presencial a través de Internet, debido a su alta selectividad, posibilidades interactivas y costo relativamente bajo; sin embargo, una limitación a considerar es que es un medio relativamente nuevo con bajo número de usuarios en ciertas regiones del país.

Una vez que la empresa ha seleccionado los tipos de medios a utilizar para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", tienen que seleccionar los vehículos específicos de comunicación con mayor eficacia de costos dentro de cada tipo de medio elegido. Para ello, la empresa tiene que apoyarse en servicios de medición de medios que proporcionan estimaciones del tamaño y composición de los públicos, y del costo de los medios. La empresa tiene que considerar que para estimar el tamaño del público que recibirá anuncios de la línea de capacitación presencial, se tienen varias medidas posibles: circulación (número de unidades físicas que lleva el anuncio), público (número de personas expuestas al vehículo), público efectivo (número de personas con características del público meta que están expuestas al vehículo), público efectivo expuesto al anuncio (número de personas con características del público meta que realmente vieron el anuncio).

La empresa al planificar los medios publicitarios de su línea de capacitación presencial, debe calcular el costo por determinada cantidad de personas a las que llega un vehículo. Así mismo, debe aplicar varios ajustes a la medida de costo por cantidad de personas a las que llega un vehículo; en primer lugar, la medida debe ajustarse a la calidad del público, en segundo lugar, el valor de exposición debe ajustarse según la probabilidad de atención del público, en tercer lugar, el valor de exposición debe ajustarse según la calidad del medio (prestigio y credibilidad), y en cuarto lugar, el valor de exposición debe ajustarse según las políticas de colocación de anuncios del medio y sus servicios adicionales. Cabe mencionar, que es posible usar medidas de eficacia más sofisticadas, incorporadas a modelos matemáticos para determinar la mejor mezcla de medios; así mismo, existen programas de computadora para seleccionar los medios iniciales y luego hacer mejoras con base en factores subjetivos. Algunos vehículos específicos que se sugieren para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" se presentan a continuación:

Exteriores: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de capacitación presencial a través de exteriores; considerando fundamentalmente la exposición de letreros y carteles (de alta calidad) en puntos de contacto específicos para llegar al público meta, como: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación presencial que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Es importante mencionar, que dado que la colocación de los exteriores será en puntos de contacto definidos estratégicamente, si es posible hablar de una selectividad del público.

Boletines: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios a través boletines impresos para promocionar la línea de productos de capacitación presencial; considerando fundamentalmente la utilización de pequeños módulos informativos (puntos de contacto) que pongan los boletines a disposición del público meta, ubicados en: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación presencial que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Por otro lado, se sugiere la inserción de estos boletines publicitarios en el empaque (o elemento físico) de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación. De esta manera, se tendrá una muy alta selectividad, podrá controlarse el medio y permitirá en determinado momento una interacción con el público de los mercados meta definidos.

Folleto: se propone que la empresa use folletos impresos para promocionar los productos de la línea de capacitación presencial; considerando la exposición de los mismos, en pequeños módulos informativos (puntos de contacto) para que estén a disposición del público meta, ubicados en: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación presencial que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Por otro lado, se sugiere la inserción de estos folletos en el empaque (o elemento físico) de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación. Cabe mencionar que los folletos debe de alguna manera dramatizar los anuncios publicitarios con base en los mercados meta específicos.

Internet: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios a través de Internet para promocionar los productos de la línea de capacitación presencial; considerando fundamentalmente la entrega de la publicidad vía correo electrónico (boletines y folletos publicitarios digitalizados), a las personas que se inscriban a la comunidad de capacitación de la empresa (no clientes), provenientes de diversas fuentes (registros realizados a través del sitio Web; registros realizados a través de los socios comerciales, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; registros realizados a través de los centros de representatividad al atender localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos), y que estén interesados en recibir este tipo de información; de esta manera, se tendrá establecida una alta selectividad de los miembros de la comunidad, y la posibilidad de interactuar con ellos. Así mismo, se propone la exposición de anuncios de la línea de capacitación presencial, a través de banners, dentro del mismo sitio Web de la empresa; y la colocación de los boletines y folletos publicitarios digitalizados en el mismo.

Cabe mencionar que cualquier material publicitario de la empresa deberá tener el logotipo de la misma y símbolos distintivos, a fin de crear su retención en la mente del público.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de medios, evaluación de medios, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de material impreso, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente



(encargado de la producción de materiales de capacitación); en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, la empresa debe considerar que para la producción de ciertos elementos físicos, como los módulos informativos (stands) y estructuras para soporte de carteles y letreros, tendrá que evaluar y seleccionar los proveedores respectivos. Presentar los elementos correspondientes a los medios publicitarios a utilizar, en archivo original y en versión física o virtual, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
 Fecha de Inicio: 12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 25/Febrero/2008 (2do. ciclo) 23/Febrero/2009 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a que medios a utilizar.
 Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 24/Marzo/2008 (2do. ciclo) 23/Marzo/2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Medios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", listos para operar.

PLAN DE ACCIÓN J.1.7

Evaluar los anuncios publicitarios de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", para conocer anticipadamente, si se comunicarán eficazmente con el público de los mercados meta seleccionados; así mismo, resultado de la evaluación, hacer las modificaciones necesarias a los anuncios publicitarios. Para ello, la empresa requiere llevar a cabo pruebas del mensaje, también conocidas como pruebas de copy, antes de que los anuncios para promocionar los productos de capacitación presencial se coloquen en los medios y sean publicados o difundidos. En este sentido, para someter los anuncios a pruebas previas, dadas las condiciones de la empresa, se propone utilizar fundamentalmente dos tipos de métodos de evaluación: método de calificación directa y pruebas de portafolio.

En primera instancia se sugiere utilizar el método de calificación directa; en el cual, se le pedirá a un grupo limitado de personas (preferentemente clientes actuales de capacitación o conocidos de la empresa) calificar diferentes anuncios que promocionarán la línea de capacitación presencial; considerando en contexto, los mercados meta a los que van dirigidos y los medios que serán utilizados para su entrega. Estas calificaciones servirán para evaluar la capacidad de cada anuncio para captar la atención, ser leído totalmente, ser entendido, causar agrado, y estimular conductas; se propone que cada anuncio sea calificado utilizando una escala de 0 (mínima calificación) a 20 puntos (máxima calificación) en cada rubro (atención, lectura total, cognoscitivo, afectivo, conducta) para sumar un total de 100 puntos. Con base en ello, se podrá saber de manera muy sencilla si el anuncio es deficiente (1 a 20 puntos totales), mediocre (21 a 40 puntos totales), promedio (41 a 60 puntos totales), bueno (61 a 80 puntos totales), o excelente (81 a 100 puntos totales). Con base en ello, la empresa requiere hacer las modificaciones pertinentes a los anuncios de la línea de capacitación presencial, con la finalidad de mejorarlos.

Así mismo, para evaluar los anuncios para promocionar los productos de capacitación presencial previo a su publicación, se propone también realizar pruebas de portafolio; en las cuales, se pide a un grupo limitado de personas (preferentemente clientes actuales de capacitación o conocidos de la empresa) ver una serie de anuncios, tomándose todo el tiempo necesario, luego, se pide a las personas recordar todos los anuncios y su contenido, con o sin ayuda del entrevistador (personal de la empresa). El nivel de recordación, indica la capacidad de un anuncio para destacar y lograr que su mensaje se entienda y recuerde. Con base en ello, la empresa también deberá hacer las modificaciones pertinentes a los anuncios de la línea de capacitación presencial, con la finalidad de mejorarlos.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, modificación de anuncios, entre otros). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 26/Marzo/2007 (1er. ciclo) 10/Marzo/2008 (2do. ciclo) 09/Marzo/2009 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la evaluación a realizar.
 Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 24/Marzo/2008 (2do. ciclo) 23/Marzo/2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Anuncios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", evaluados antes de su publicación.

PLAN DE ACCIÓN J.1.8

Programar en el tiempo los medios seleccionados para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" a través de los anuncios publicitarios; es decir, definir la apertura o plazo en el que se debe hacer el llamado al público meta. La empresa tiene que decidir cuándo debe efectuarse la comunicación. Para ello, la empresa tiene que programar la publicidad en relación con las temporadas y el ciclo de negocios de la empresa, relacionados con la comercialización y venta de los productos de capacitación presencial. En este sentido, la empresa debe considerar que la publicidad de los productos de capacitación presencial tendrá un impacto diferido sobre la conciencia de los compradores; la conciencia tendrá un impacto diferido sobre las ventas; y las ventas tendrán un impacto diferido sobre los gastos en publicidad. La empresa tiene que programar la exposición de los anuncios publicitarios de la línea de capacitación presencial a través de los medios seleccionados, tomando en consideración el impacto sobre las ventas, costos y utilidades de la empresa, de las distintas alternativas de tiempo.

Por otro lado, la empresa debe repartir los esfuerzos publicitarios dentro de periodos de tiempo estrictamente definidos, con el fin de lograr un impacto máximo. Al respecto, la empresa debe considerar para cada medio publicitario de la línea de capacitación presencial, si los mensajes se concentrarán en un periodo de tiempo determinando, si se dispersarán continuamente a lo largo del periodo de tiempo, o si se dispersarán de forma intermitente a lo largo del periodo de tiempo determinado; así mismo, debe tomar en cuenta, si los mensajes de publicidad se transmitirán con una frecuencia uniforme, creciente, decreciente o alternante. El patrón más eficaz dependerá de los objetivos de la comunicación en relación con la naturaleza de los productos de capacitación presencial, el público meta definido, los canales de comercialización, y otros factores de marketing.



Para determinar el patrón de tiempo más eficaz de los distintos medios publicitarios seleccionados para promocionar los productos de la línea de capacitación presencial, la empresa requiere evaluar tres factores fundamentales: rotación de compradores (frecuencia con que los compradores nuevos ingresan en los mercados meta; cuanto mayor es esta tasa más continua debe ser la publicidad), la frecuencia de compra (número de veces durante el periodo que el comprador promedio adquiere el producto; cuanto mayor es la frecuencia de compra, más continua debe ser la publicidad), la tasa de olvido (rapidez con que el comprador olvida la marca; cuanto mayor sea la tasa de olvido, más continua debe ser la publicidad). Para conocer estos factores, la empresa requiere hacer investigaciones en los mercados meta seleccionados.

Dadas las condiciones de la empresa, los atributos de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", y la experiencia que tiene la empresa al promocionar los mismos, se propone que en conjunto, el esfuerzo publicitario se lleve a cabo con base en una pulsación de los anuncios. Esto es, la empresa requiere establecer una publicidad continua de los productos de capacitación presencial con nivel bajo, reforzada periódicamente por oleadas de actividad más intensa. La pulsación se apoya en la publicidad continua (programación de exposiciones de manera uniforme durante todo el periodo en cuestión) y de las rachas (anunciar durante algún periodo y después dejar pasar un periodo sin publicidad, seguido de un segundo periodo de actividad publicitaria) para crear una estrategia de programación intermedia. Se sugiere este tipo de publicidad, ya que permite que el público de los mercados meta aprendan los mensajes de la línea de capacitación presencial de manera más profundamente y le permite a la empresa generar un ahorro importante de dinero.

A continuación se propone la siguiente programación de tiempos, de los medios publicitarios para la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs".

Exteriores: se propone que la publicidad entregada a través de exteriores para promocionar los productos de la línea de capacitación presencial, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo cuatrimestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada cuatro meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se exhibirán a través de exteriores, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de capacitación presencial y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo continuo-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de capacitación presencial a través de medios exteriores, se dispersen permanentemente a lo largo de cada cuatrimestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos de capacitación presencial, a entregarse a través de medios exteriores (letreros y carteles), sean patrocinados constantemente (día con día) por la empresa a lo largo de cada cuatrimestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en semanas o meses particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (letreros o carteles expuestos en instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación presencial que tenga la empresa; letreros o carteles expuestos en instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; letreros o carteles expuestos en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría).

Boletines: se propone que la publicidad entregada a través de boletines para promocionar los productos de la línea de capacitación presencial, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo bimestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada dos meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se exhibirán a través de boletines, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de capacitación presencial y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo intermitente-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de capacitación presencial a través de boletines, se dispersen discontinuamente a lo largo de cada bimestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos de capacitación presencial, a entregarse a través de boletines (impresos), sean patrocinados ocasionalmente (dos semanas, dos semanas no) por la empresa a lo largo de cada bimestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en días o semanas particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (boletines impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación presencial que tenga la empresa; boletines impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; boletines impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; boletines impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacto y la línea de productos especiales de capacitación).

Folletos: se propone que la publicidad entregada a través de folletos para promocionar los productos de la línea de capacitación presencial, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo trimestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada tres meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se exhibirán a través de folletos, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de capacitación presencial y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo intermitente-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de capacitación presencial a través de folletos, se dispersen discontinuamente a lo largo de cada trimestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos de capacitación presencial, a entregarse a través de folletos (impresos), sean patrocinados ocasionalmente (dos semanas si, dos semanas no, desfasadas del ejercicio publicitario de los boletines) por la empresa a lo largo de cada trimestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en días o semanas particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación presencial que tenga la empresa; folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; folletos impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacto y la línea de productos especiales de capacitación).



Internet: se propone que la publicidad entregada a través de Internet para promocionar los productos de la línea de capacitación presencial, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo trimestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada tres meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se exhibirán a través de Internet, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de capacitación presencial y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo continuo-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de capacitación presencial a través de Internet, se dispersen permanentemente a lo largo de cada trimestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos de capacitación presencial, a entregarse a través de Internet (banners, boletines y folletos publicitarios digitalizados), sean patrocinados constantemente (día con día) por la empresa a lo largo de cada trimestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en semanas o meses particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (boletines y folletos digitalizados entregados vía correo electrónico a las personas inscritas en la comunidad de capacitación de la empresa que fueron registradas a través del sitio Web, a través de los socios comerciales, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, a través del los centros de representatividad al atender localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; banners publicitarios ubicados dentro del sitio Web de la empresa; boletines y folletos digitalizados colocados en el sitio Web de la empresa).

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y las gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	02/Abril/2007 (1er. ciclo)	17/Marzo/2008 (2do. ciclo)	16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la programación en el tiempo de los medios publicitarios.		
Fecha de Terminación:	16/Abril/2007 (1er. ciclo)	31/Marzo/2008 (2do. ciclo)	30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Medios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", programados en el tiempo.		

PLAN DE ACCIÓN J.1.9

Programar en el espacio los medios seleccionados para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" a través de los anuncios publicitarios; es decir, decidir cómo se repartirán geográficamente los medios. Para ello, la empresa tiene que establecer cómo repartir su esfuerzo publicitario (presupuesto) en cuanto a cobertura geográfica. En este sentido, se propone que la empresa efectúe "compras locales" para promocionar los productos de capacitación presencial; esta línea de productos se anunciará a través de exteriores, boletines y folletos, expuestos en sitios representativos específicos para llegar al público meta, ajustándose a las situaciones que caracterizan a cada localidad. Para repartir geográficamente el esfuerzo publicitario de la línea de capacitación presencial, la empresa debe considerar las diferencias entre las áreas geográficas en cuanto a tamaño del mercado, respuesta a publicidad, eficiencia de los medios, competencia, etc. A continuación se propone la siguiente programación de espacios, de los medios publicitarios para la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs".

Exteriores: se propone que la publicidad entregada a través de exteriores (letreros o carteles) para promocionar productos de la línea de capacitación presencial, se lleve a cabo con un mayor nivel de esfuerzo publicitario (presupuesto) en vehículos específicos definidos por la empresa (letreros o carteles expuestos en instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación presencial que tenga la empresa; letreros o carteles expuestos en instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; letreros o carteles expuestos en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y de consultoría) que operen en la Cd. de México; en segundo lugar de esfuerzo publicitario, equitativamente se atenderán los vehículos que operen en Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Boletines y folletos: se propone que la publicidad entregada a través de boletines y folletos (impresos) para promocionar los productos de la línea de capacitación presencial, se lleve a cabo con un mayor nivel de esfuerzo publicitario en los vehículos específicos definidos por la empresa (boletines y folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación presencial que tenga la empresa; boletines y folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; boletines y folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; boletines y folletos impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación) que operen en la Ciudad de México; en segundo lugar de esfuerzo publicitario, los vehículos publicitarios que operen en Toluca y León; y en tercer nivel de prioridad en cuanto a esfuerzo publicitario, los vehículos que se desempeñen en Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y las gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3		
Fecha de Inicio:	02/Abril/2007 (1er. ciclo)	17/Marzo/2008 (2do. ciclo)	16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la programación en el espacio de los medios publicitarios.		
Fecha de Terminación:	16/Abril/2007 (1er. ciclo)	31/Marzo/2008 (2do. ciclo)	30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Medios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", programados en el espacio.		



PLAN DE ACCIÓN J.1.10

Ejecutar el programa de publicidad para promocionar la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs”. Para ello, la empresa tiene que poner en marcha todas las herramientas publicitarias que fueron diseñadas, desarrolladas y programadas en los planes de acción anteriores. Dadas las condiciones de la empresa, los atributos de los productos de capacitación presencial y la experiencia que tiene la empresa para promocionar este tipo de productos; la puesta en marcha de actividades publicitarias deberá gestionarse bajo una estricta supervisión, con la finalidad de garantizar los buenos resultados.

Así mismo, en el proceso constante de promoción de los productos de la línea de capacitación presencial, a través de la publicidad, la empresa deberá evaluar las personas que emitieron respuesta alguna (sospechosos de clientes) con base en que si son realmente buenos o malos prospectos; en caso de que resulten ser malos prospectos la empresa deberá descalificarlos; si los prospectos son buenos la empresa deberá clasificarlos con base en su potencial para convertirse a clientes (alto, medio y bajo), y tomar las acciones pertinentes para convertirlos en cuentas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (puesta a punto de los anuncios publicitarios, producción de elementos físicos de la publicidad en los volúmenes requeridos para su difusión, producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos para su difusión, organización para la distribución de elementos publicitarios, organización para la gestión del programa publicitario, organización para la gestión de resultados, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos en los volúmenes requeridos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, en el caso de la producción de ciertos elementos físicos, como los módulos informativos (stands) y estructuras para soporte de carteles y letreros, en los volúmenes requeridos, considerar la evaluación y selección de los proveedores respectivos.

Lo anterior, a realizarse cíclicamente (exteriores, en ciclos cuatrimestrales; boletines, en ciclos bimestrales; folletos en ciclos trimestrales; Internet, en ciclos mensuales) en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 8 meses y 2 semanas para el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	16/Abril/2007 (1er. ciclo)	31/Marzo/2008 (2do. ciclo)	30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para organizar la ejecución del programa publicitario.		
Fecha de Terminación:	31/Marzo/2008 (1er. ciclo)	30/Marzo/2009 (2do. ciclo)	14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Programa publicitario para promocionar la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs” en operación.		

PLAN DE ACCIÓN J.1.11

Evaluar la eficacia del programa de publicidad para la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs”. Para ello, la empresa requiere llevar control de sus actividades publicitarias con base en dos medidas de eficacia fundamentales (efecto de comunicación y efecto sobre las ventas). La empresa tiene que investigar tanto el efecto de comunicación (efecto potencial sobre la conciencia, el conocimiento o la preferencia) como el efecto sobre las ventas de las distintas herramientas publicitarias para promocionar los productos de capacitación presencial, en periodos de tiempo definidos en el corto plazo (preferentemente de manera mensual); esto con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento o mejora de los anuncios y sus respectivos medios publicitarios.

En términos generales, para evaluar la eficacia de la publicidad de la línea de capacitación presencial, se propone mantener los criterios que en su experiencia ha utilizado la empresa para medir los resultados de esta plataforma de promoción; es decir, considerar los siguientes indicadores para examinar cada una de las herramientas publicitarias, en la medida de lo posible: respuestas totales sobre anuncios entregados; respuestas de interés sobre anuncios entregados; respuestas de no interés sobre anuncios entregados; respuestas de venta sobre anuncios entregados; ventas en unidades sobre anuncios entregados; respuestas de interés sobre respuestas totales; respuestas de no interés sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas totales; ventas en unidades sobre respuestas totales; respuestas de ventas sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de venta; ingresos por ventas sobre gastos de publicidad.

Respecto a la investigación del efecto de la comunicación, la empresa debe determinar si los anuncios de la línea de capacitación presencial se comunicaron eficazmente o no; esto a través de pruebas de mensaje, conocidas como pruebas de copy, aplicadas a los anuncios después de que fueron publicados o difundidos (post-testing). En este sentido, para someter los anuncios a pruebas posteriores, dadas las condiciones de la empresa, se propone utilizar fundamentalmente dos tipos de métodos de evaluación: método de calificación directa y pruebas de portafolio.

Inicialmente, se sugiere utilizar el método de calificación directa; en el cual, se le pedirá a un grupo limitado de personas, escogidas selectivamente del público de los mercados meta a los que fue dirigida la publicidad de la línea de capacitación presencial, calificar diferentes anuncios que fueron difundidos. Estas calificaciones servirán para evaluar la capacidad que tuvo cada anuncio para captar la atención, ser leído totalmente, ser entendido, causar agrado, y estimular conductas; se propone que cada anuncio sea calificado utilizando una escala de 0 (mínima calificación) a 20 puntos (máxima calificación) en cada rubro (atención, lectura total, cognoscitivo, afectivo, conducta) para sumar un total de 100 puntos. Con base en ello, se podrá saber de manera muy sencilla si el anuncio fue deficiente (1 a 20 puntos totales), mediocre (21 a 40 puntos totales), promedio (41 a 60 puntos totales), bueno (61 a 80 puntos totales), o excelente (81 a 100 puntos totales). Esto servirá para hacer mejoras posteriores a los anuncios publicitarios evaluados.

Así mismo, para evaluar los anuncios posterior a su publicación, se propone también realizar pruebas de portafolio; en las cuales, se pide a un grupo limitado de personas, escogidas selectivamente del público de los mercados meta, ver una serie de anuncios publicitarios de la línea de capacitación presencial, tomándose todo el tiempo necesario, luego, se pide a los



compradores recordar todos los anuncios y su contenido, con o sin ayuda del entrevistador (personal de la empresa). El nivel de recordación, indicará la capacidad que tuvo el anuncio para destacar y lograr que su mensaje se entendiera y recordara. Esto servirá para hacer mejoras posteriores a los anuncios publicitarios evaluados.

Por otra parte, se propone llevar a cabo una investigación de mercado, para conocer la conciencia de marca y la preferencia de marca, de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". Al respecto, se sugiere en primera instancia aplicar encuestas o cuestionarios a muestras representativas de los mercados meta a los que fueron entregados los anuncios a través de los distintos medios publicitarios; en consecuencia llevar a cabo el estudio estadístico respectivo.

En cuanto a la investigación del efecto sobre las ventas, fundamentalmente la empresa tiene que determinar en la medida de lo posible, que ventas genera cada anuncio que publica o difunde. Dado que las características, precio y disponibilidad de los productos de capacitación presencial, representan factores controlables para la empresa, resulta sencillo medir el efecto sobre las ventas que tienen las herramientas publicitarias. Medir las ventas derivadas de las herramientas publicitarias es fundamental para conocer si en realidad se está gastando demasiado en esta plataforma de promoción o no. Como medida fundamental de la eficacia de cada herramienta publicitaria, en términos del efecto sobre las ventas, se propone utilizar como indicador principal la relación ventas sobre gastos de publicidad. Para ello, la empresa cada vez que lleve a cabo el cierre de una venta de cualquier producto de la línea de capacitación presencial, deberá cuestionar al comprador, cual fue el primer medio que incitó potencialmente la compra del producto en cuestión.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios publicitarios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, organización para la evaluación del programa publicitario, organización para la investigación de mercados, entre otros). Lo anterior, a realizarse cíclicamente (exteriores, en ciclos cuatrimestrales; boletines, en ciclos bimestrales; folletos en ciclos trimestrales; Internet, en ciclos mensuales) en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 8 meses y 2 semanas para el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3		
Fecha de Inicio:	16/Abril/2007 (1er. ciclo)	31/Marzo/2008 (2do. ciclo)	30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para organizar la evaluación del programa publicitario.		
Fecha de Terminación:	31/Marzo/2008 (1er. ciclo)	30/Marzo/2009 (2do. ciclo)	14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Programa publicitario para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" en evaluación.		

ESTRATEGIA J.2

Diseñar y desarrollar un programa de promoción de ventas integrado al menos por 9 herramientas (canales de promoción oferentes de incentivos para comprar) que operen constantemente para influir potencialmente en los mercados meta (compradores en general, clientes actuales y socios comerciales) y favorecer la venta de los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; considerando en la comunicación, las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs en General", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Sector Económico", "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs por Subsector Económico"), y los 3 tipos de productos de capacitación presencial a promocionar (conferencias, cursos y talleres), en sus 2 formas de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada); esto en un plazo no mayor a 11 meses, definiendo así el primer ciclo de planeación, y en un plazo no mayor a un año, 2 meses y tres semanas, definiendo así tanto el segundo como el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Gerente 1		
Fecha de Inicio:	22/Enero/2007 (1er. ciclo)	01/Octubre/2007 (2do. ciclo)	06/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Fecha de Terminación:	17/Diciembre/2007 (1er.ciclo)	22/Diciembre/2008 (2do.ciclo)	28/Diciembre/2009 (3er.ciclo)

PLAN DE ACCIÓN J.2.1

Evaluar y seleccionar proveedores para dar soporte al diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que ofrezcan servicios para promoción de ventas; considerando fundamentalmente agencias profesionales de promoción de tamaño medio, diseñadores gráficos independientes (como el actual proveedor en el que se ha apoyado la empresa para diseño de materiales de promoción de ventas), estudiantes técnicos en diseño, estudiantes universitarios de carreras afines a la necesidad, departamentos y divisiones de carreras afines en facultades que apoyen proyectos universitarios, instituciones de educación técnica que apoyen proyectos educativos, entre otros. Cada proveedor será evaluado con base en sus atributos (característica y beneficios) y de acuerdo con las necesidades de la empresa respecto a la promoción de ventas de su línea de capacitación presencial. Algunos factores a evaluar son: capacidad para apoyar a la empresa tanto en la estrategia de promoción como en la operación que implique la promoción de ventas, términos y condiciones de la prestación del servicio de diseño y desarrollo de promoción de ventas, tiempos de diseño y desarrollo de promoción de ventas, nivel de precios en materia de promoción de ventas, exclusividad de elementos promocionales diseñados y desarrollados, derechos de autor, capacidad para entregar elementos promocionales en archivos originales, capacitación al personal de la empresa en manejo de elementos promocionales en su archivo original para hacer modificaciones y adaptaciones futuras, experiencia general en promoción de ventas, experiencia específica en promoción de ventas de productos afines a capacitación presencial, calidad en trabajos promocionales previos, garantías de su servicio, ubicación del proveedor, clientes del proveedor, entre otros.

Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor para apoyar el diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas para promocionar los productos de capacitación presencial. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas por ciclo de planeación.



Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 01/Octubre/2007 (2do. ciclo) 06/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten servicio de diseño y desarrollo de promoción de ventas.
Fecha de Terminación: 12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 22/Octubre/2007 (2do. ciclo) 27/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para apoyar el diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas de la línea de capacitación presencial.

PLAN DE ACCIÓN J.2.2

Identificar y definir claramente el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de promoción de ventas para promocionar la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; es decir, establecer los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales a las que tendrá que ir dirigida la comunicación. Resulta necesario que se establezca el público meta al que se dirigirá el programa de promoción de ventas de los productos de capacitación presencial, ya que permitirá fundamentar las decisiones de promoción o comunicación con el mercado; es decir, tener identificado el público meta con claridad, resulta de suma importancia para una efectiva promoción de ventas de los productos de capacitación presencial, debido a su influencia que tiene en las decisiones en cuanto a qué decir, cómo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo. Así mismo, resulta importante que la empresa conozca las percepciones y motivos que tiene dicho público meta ante la línea de productos de capacitación presencial; ya que permitirá orientar de manera más efectiva el programa de promoción de ventas.

Al respecto, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", se enfoque fundamentalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados en localidades específicas de las principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En este sentido, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita identificar mercados meta específicos ubicados en determinadas localidades a los que se dirigirán los esfuerzos de promoción de ventas; es decir, se requieren identificar los puntos de contacto con los posibles clientes de la línea de capacitación presencial (lugares en los que se pueda llegar al público meta).

Así mismo, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", se oriente principalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

Por otro lado, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", se enfoque potencialmente a influir en los clientes actuales que conforman su cartera acumulada; es decir, personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa, ya sea de la misma línea de capacitación presencial o bien de otras líneas de productos.

De igual forma, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", se oriente a los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), ubicados en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación), con la finalidad de influir potencialmente en su desempeño para que promuevan de manera más efectiva los productos de capacitación presencial y generen mayores ventas.

Así mismo, se sugiere que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita conocer las percepciones de los mercados meta que fueron identificados, los clientes actuales de capacitación y los socios comerciales, respecto a los productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". En esta investigación, una vez identificados los mercados meta (ubicados en localidades específicas), identificados los clientes actuales de la cartera acumulada e identificados los socios comerciales de la empresa, se propone aplicar encuestas de percepción para analizar la imagen de la empresa y específicamente de esta línea de productos de capacitación presencial, ante dichos mercados, clientes y socios; se requiere medir el conocimiento que tiene el público meta (individuos, grupos u organizaciones de interés del mercado PyME; clientes actuales de capacitación; y socios comerciales), respecto a esta línea de productos de capacitación presencial (escala de familiaridad y escala de preferencia) e investigar el contenido específico de su imagen (escalas de evaluación, escalas de potencia, escalas de actividad). Con base en ello, la empresa tiene que evaluar si la imagen deseada difiere de la imagen real de la empresa y su línea de productos de capacitación presencial; en función de ello, decidir si se mantiene la imagen o bien que brechas de la imagen se desean cerrar primero en el programa de promoción de ventas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 29/Enero/2007 (1er. ciclo) 08/Octubre/2007 (2do. ciclo) 13/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 26/Febrero/2007 (1er.ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN J.2.3

Establecer el objetivo del programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que establecer el propósito fundamental del programa de promoción de ventas de la línea de productos de



capacitación presencial con base en los mercados meta.

En este sentido, en el caso de compradores en general (individuos, grupos y organizaciones de interés del mercado PyME), se propone que el objetivo esté enfocado principalmente lograr que los no usuarios prueben los productos de la línea de capacitación presencial de la empresa, y atraer a quienes cambian de marca y están comprando actualmente capacitación presencial a competidores; en términos generales la empresa debe buscar que usuarios de otras marca de la misma categoría de productos, usuarios de otras categorías y compradores que cambian de marca con frecuencia, compren por primera vez los productos de capacitación presencial que ofrece la empresa. En el caso de los clientes actuales de capacitación (cartera acumulada), se propone que el objetivo esté enfocado a fomentar la adquisición de unidades de compra más grandes de la línea de capacitación presencial, es decir, lograr que los clientes actuales de la empresa compren más productos de la línea de capacitación presencial (aumentar frecuencia de compra), independientemente de que hayan comprado anteriormente productos de capacitación presencial o productos de otras línea de capacitación; así mismo, enfocar esfuerzos a incrementar las tasas de repetición de compra de productos de capacitación presencial de los clientes ocasionales; por otro lado, la empresa debe buscar fortalecer una relación a largo plazo con los clientes, recompensando su lealtad a la empresa. En el caso de los socios comerciales (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), se propone que el objetivo esté enfocado a convencerlos de que trabajen con mayor esfuerzo ciertos productos de la línea de capacitación presencial, fomentar la compra constantemente, neutralizar las promociones de la competencia, crear lealtad de marca, etc.

Por otra parte, la promoción de ventas debe de estar orientada a exponer incentivos a corto plazo que animen al público meta (individuos, grupos y organizaciones de interés del mercado PyME; clientes actuales de capacitación; socios comerciales de la empresa) a probar o comprar los productos de la línea de capacitación presencial; esto a través de promociones de precio y promociones de valor agregado. En otras palabras, la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, debe estar orientada a conjuntar herramientas que permitan estimular una compra más rápida o mayor de productos específicos, por parte del público meta. La promoción de ventas debe reforzar y coordinar principalmente las ventas personales, y apoyar a los esfuerzos publicitarios de la línea de capacitación presencial. Su enfoque debe ser ayudar a generar una respuesta más intensa y rápida entre los compradores, clientes y socios comerciales; su orientación de corto plazo o temporal, permite escenificar ofertas de productos de capacitación presencial e impulsar las ventas en determinados momentos.

En primera instancia, se propone que la empresa decida que respuesta se busca de los mercados meta, anteriormente identificados a través de la promoción de ventas de productos de la línea de capacitación presencial. Para este tipo de promoción, se sugiere que la respuesta buscada sea de conducta; es decir, que a través de la promoción de ventas se logre que el comprador actúe (hacer) a favor de las ventas de la línea de productos de capacitación presencial para PyMEs.

Por otra parte, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta a los mercados meta para orientar de manera efectiva el programa de promoción de ventas de la línea de capacitación presencial. Al respecto, el modelo de jerarquía de respuesta que se sugiere es el de "hacer-sentir-aprender"; es decir, dado que se espera que el público meta esté muy interesado en la línea de capacitación presencial, pero que a su vez dicho público perciba en primera instancia poca o ninguna diferenciación dentro de la categoría de productos respecto a la competencia, es posible utilizar este modelo.

Un objetivo de promoción de ventas debe establecerse en función de metas específicas susceptibles de medición; es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con el público determinado y en un tiempo dado. Se propone que el objetivo del programa de promoción de ventas esté expresado en términos de ventas y de comunicación. En este sentido, con base en la experiencia de la empresa y los atributos de la línea de capacitación presencial, se proponen los siguientes objetivos, para cada uno de los tres años de planeación:

En el primer año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 58 por ciento de las ventas esperadas por la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" se deriven de estas actividades de promoción de ventas y que aproximadamente el 45 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

En el segundo año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 63 por ciento de las ventas esperadas por la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" se deriven de estas actividades de promoción de ventas y que aproximadamente el 50 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

En el tercer año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 68 por ciento de las ventas esperadas por la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" se deriven de estas actividades de promoción de ventas y que aproximadamente el 55 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 22/Octubre/2007 (2do. ciclo) 27/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	26/Febrero/2007 (1er.ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el objetivo del programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN J.2.4

Seleccionar las herramientas de promoción con usuarios finales (compradores) de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs"; es decir, establecer que canales de promoción de ventas se utilizarán para estimular la compra de productos de capacitación presencial en los individuos, grupos y organizaciones de interés y potenciales del mercado de la micro, pequeña y mediana empresa, y en los clientes actuales de capacitación. Para ello, la empresa debe tomar en cuenta el tipo de mercado



(mercados meta), los objetivos de la promoción de ventas, las condiciones competitivas en materia de capacitación presencial, y la eficacia de costos de cada herramienta. La promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, debe estar orientada a captar la atención y proporcionar información que podría llevar al comprador al producto (comunicación); debe incluir alguna concesión, atractivo o contribución que proporciona valor al comprador de capacitación presencial (incentivo); y debe incluir una invitación clara a realizar la transacción en ese momento (invitación). En general, para esta línea de capacitación presencial, se propone utilizar fundamentalmente herramientas de promoción de ventas que creen franquicia de compradores de la línea de capacitación presencial; es decir, herramientas que refuerzan la comprensión que el comprador tiene de la marca, impartiendo un mensaje de ventas junto con la oferta. La empresa debe fijar las herramientas de promoción de ventas, considerando que en la experiencia que acumula ofreciendo capacitación presencial a micro, pequeñas y medianas empresas, su participación de mercado es baja, su tasa de penetración de mercado es baja (porcentaje del mercado meta que compra la marca por lo menos una vez), y su tasa de compra repetida es muy baja (porcentaje de quienes compraron por primera vez el producto y volvieron a comprarlo una o más veces).

En el caso de los individuos, grupos y organizaciones de interés y potenciales del mercado PyME (mercados meta), se propone fundamentalmente que la empresa oriente las herramientas de promoción de ventas a atraer más personas a que prueben productos de capacitación presencial (compre por primera vez). Se propone que las herramientas para promocionar los productos de capacitación presencial, se orienten bajo el concepto de promociones relacionadas; es decir aprovechar la asociación de la empresa con otras empresas, para ofrecer promociones a fin de aumentar su poder de atracción de los productos de esta línea (conferencia, curso o taller presencial). En este sentido, para la línea de productos de capacitación presencial, con base en sus atributos y la experiencia de la empresa, se proponen las siguientes herramientas de promoción con los compradores en general:

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (conferencia, curso o taller presencial). Cabe mencionar, que la proporción de cupones que se canjea varía según el modo de distribución; así mismo, esta herramienta es muy eficaz para estimular las ventas de industrias relativamente maduras, como lo son los productos de capacitación presencial.

Premios (obsequios): para hacer promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone ofrecer otro producto, ya sea un producto de las diversas líneas de capacitación de la empresa o cualquier otro producto relacionados con la capacitación presencial, a un costo relativamente bajo o gratuito como incentivo para adquirir un producto de capacitación presencial dado (conferencia, curso o taller presencial).

Premios (concursos): para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone hacer ofertas de la oportunidad de ganar algo (efectivo, productos de otras líneas de capacitación de la empresa, productos relacionados con la capacitación presencial, servicios adicionales), como resultado de comprar un producto de capacitación presencial dado (conferencia, curso o taller presencial). Un concurso requiere que los compradores de determinados productos de esta línea de capacitación (conferencia, curso o taller), presenten con su compra una inscripción que será examinada por un panel de jueces, quienes escogen las mejores inscripciones para declarar ganadores, a través de distintos mecanismos.

Garantías de productos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone que la empresa haga promesas explícitas o implícitas, de que determinado producto (conferencia, curso o taller presencial) tendrá el desempeño especificado o de lo contrario la empresa llevará a cabo acciones para lograr dicho desempeño o reembolsará parte o el total de dinero durante un periodo dado. Cabe mencionar, que esta herramienta permite llamar la atención de los compradores de capacitación presencial y dejar manifiesto la gran calidad de los productos.

En el caso de los clientes de la cartera acumulada de la empresa, se propone utilizar herramientas de promoción de ventas que permitan crear usuarios leales para incrementar las compras repetidas. En este contexto, para la línea de productos de capacitación presencial, con base en sus atributos y la experiencia de la empresa, se proponen las siguientes herramientas de promoción con los clientes actuales de la unidad de negocios capacitación:

Recompensas por ser cliente habitual: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone ofrecer valores en efectivo u otras formas (puntaje) que son proporcionales al monto de las compras de productos (conferencia, curso o taller presencial) que hace un cliente determinado a la empresa. Esta herramienta promocional, permite que un cliente determinado pueda hacer valer dichas recompensas (efectivo o puntos) derivadas de cada compra de productos de capacitación presencial, para comprar otros productos de la línea de capacitación presencial o de cualquier otra línea de capacitación que ofrece la empresa.

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (conferencia, curso o taller presencial), exclusivamente por ser cliente de la empresa. Cabe mencionar, que la proporción de cupones que se canjea varía según el modo de distribución; así mismo, esta herramienta es muy eficaz para estimular las ventas de líneas conocidas, como lo son los productos de capacitación presencial de la empresa para los clientes.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de herramientas promocionales, evaluación de herramientas promocionales, entre otros). Presentar la descripción de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007 (1er.ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do. ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a que herramientas promocionales utilizar.
Fecha de Terminación: 12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 19/Noviembre/2007 (2do. ciclo) 24/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs" seleccionadas para compradores en general y clientes, listas para desarrollarse.



PLAN DE ACCIÓN J.2.5

Seleccionar las herramientas de promoción comercial (socios comerciales de la empresa) de la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs”; es decir, establecer que canales de promoción de ventas se utilizarán para estimular el desempeño de los socios comerciales de la empresa como lo centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, para estimular la venta de productos de capacitación presencial al público meta que congregan naturalmente. Para ello, la empresa debe seleccionar herramientas de promoción comercial con la finalidad de convencer a los socios comerciales (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) de que trabajen la línea de capacitación presencial de la empresa prioritariamente ante otras empresas de capacitación; convencer a los socios comerciales a que trabajen más productos de la línea de capacitación presencial que las que trabajarían normalmente (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); estimular a los socios comerciales para que se esfuercen por vender los productos de capacitación presencial; e indicar a los socios comerciales a que promuevan la línea de capacitación presencial destacándola de todas las líneas de capacitación que maneja la empresa. En este sentido, para la línea de productos de capacitación presencial, con base en sus atributos y la experiencia de la empresa, se proponen las siguientes herramientas de promoción comercial (socios):

Rebaja de precio: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone utilizar un descuento simple del precio de lista en cada producto determinado (conferencia, curso o taller presencial), superior al máximo descuento ofrecido al público en general; con la finalidad de que la oferta anime a los socios comerciales a trabajar determinada cantidad de eventos de capacitación presencial que normalmente no manejarían ante el público meta que naturalmente congregan. Cabe mencionar que con esta herramienta promocional, los socios comerciales pueden aprovechar la rebaja para obtener utilidades inmediatas, hacer publicidad o reducir el precio.

Complementos: se propone hacer promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, ofreciendo cantidades (pagos directos o bonificaciones) a cambio de que los socios comerciales acepten destacar los productos de esta línea de capacitación (conferencia, curso o taller presencial) que ofrece la empresa. En este sentido pueden ser complementos por inclusión, por hacer partícipe a la empresa en la actividad comercial del socio; complementos publicitarios, que compensa a los socios comerciales por anunciar los productos de capacitación presencial; o bien, complementos por volumen, para conseguir que el socio comercial lleve a cabo mayor número de eventos de capacitación presencial a través de la empresa (impulso de ventas).

Productos gratuitos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone ofertar productos de esta línea de capacitación (conferencia, curso o taller presencial), o de otras líneas de productos (capacitación a autodidacta, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia), gratuitos a los socios comerciales que lleven a cabo determinada cantidad de eventos de capacitación presencial para que los ofrezcan al público meta que naturalmente congregan. Así mismo, se propone ofrecer a los socios comerciales, artículos publicitarios de especialidad, relacionados con la capacitación presencial, que lleven el nombre de la empresa.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de herramientas promocionales, evaluación de herramientas promocionales, entre otros). Presentar la descripción de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo de “Microsoft Office Word” y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	26/Febrero/2007 (1er.ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do. ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a que herramientas promocionales utilizar.
Fecha de Terminación:	12/Marzo/2007 (1er.ciclo) 19/Noviembre/2007 (2do. ciclo) 24/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Herramientas de promoción de la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs” seleccionadas para socios comerciales, listas para desarrollarse.

PLAN DE ACCIÓN J.2.6

Desarrollar el programa de promoción de ventas de la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs”. Para ello, la empresa debe combinar varios medios para crear un concepto de campaña total de promoción de ventas de los productos de capacitación presencial. Al decidir si se usará o no un incentivo dado para promocionar los productos de la línea de capacitación presencial, la empresa debe considerar varios factores como: tamaño del incentivo, condiciones para participar, duración de la promoción, vehículo de distribución, tiempos de la promoción, y presupuesto de promoción de ventas.

En cuanto a la determinación del tamaño del incentivo para promocionar los productos de la línea de capacitación presencial, la empresa debe considerar una magnitud mínima para que la promoción tenga éxito; ya que un nivel de incentivo más alto produce una mayor respuesta en las ventas, pero con una tasa decreciente. Respecto a las condiciones para participar en las promociones de ventas de la línea de capacitación presencial, la empresa debe establecer si los incentivos se ofrecerán a todo mundo o a grupos selectos. Así mismo, la empresa tiene que decidir que duración tendrá cada promoción de la línea de capacitación presencial; considerar que si el periodo es demasiado corto, muchos prospectos no podrán aprovecharlos; si la promoción dura demasiado tiempo, la oferta perderá algo de su fuerza para incitar al público meta a actuar de inmediato; el ciclo de promoción óptima varía según la categoría del producto e incluso según el producto específico. Por otra parte, la empresa debe escoger un vehículo de distribución para cada una de sus herramientas promocionales de la línea de capacitación presencial; cada método de distribución tiene un nivel distinto de alcance, costo e impacto. En cuanto a los tiempos de la promoción de la línea de productos de capacitación presencial, la empresa debe fijar fechas específicas para cada una de sus promociones con la finalidad de orientar el desempeño de otros departamentos de la empresa que se encuentren involucrados.

Con base en lo anterior, se propone el siguiente uso de incentivos para llevar a cabo la promoción de ventas de la “Línea de Capacitación presencial para PyMEs” con los compradores en general (individuos, grupos y organizaciones de interés y potenciales del mercado PyME):



Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (conferencia, curso o taller presencial). En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente descuentos promocionales de moderada magnitud para cursos y talleres presenciales tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal), y para conferencias solo en modalidad cerrada (participación grupal), con base en la estructura de precios que fue definida anteriormente en el presente plan de marketing; así mismo, manejar participaciones gratuitas en conferencias presenciales, solo en modalidad abierta (participación individual). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de compradores, bajo la premisa de entregar personalmente, vía fax o vía correo electrónico, el cupón promocional, para canjearlo y hacer valer sus beneficios; estos grupos selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); también hacer el ofrecimiento del incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por determinados vehículos de distribución; esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen cupones renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada trimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta; tanto para conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que estos cupones, se envíen por correo directo y/o vía correo electrónico; se inserten en anuncios en revistas a fines a la línea de capacitación presencial que operen en las ciudades y localidades definidas, o bien, en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades); o bien, se entreguen personalmente a los posibles compradores de capacitación presencial, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone que los cupones operen constantemente de manera mensual, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; en el caso de las conferencias, cursos y talleres en modalidad abierta, la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de cupones, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

Premios (obsequios): para hacer promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone ofrecer otro producto como incentivo para adquirir un producto de capacitación presencial dado (conferencia, curso o taller presencial). En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sean de moderada magnitud; en este sentido, se sugiere manejar fundamentalmente el acceso a productos gratuitos, o de bajo costo, correspondiente a cualquier de las diversas líneas de capacitación de la empresa (capacitación presencial, capacitación autodidacta, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia) o cualquier otro artículo relacionado con la capacitación presencial (por ejemplo, productos de oficina, suscripciones a revistas, etc.), dependiendo el tipo de producto a comprar; esto para conferencias, cursos y talleres presenciales tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de compradores, bajo la premisa de entregar personalmente, enviar vía correo electrónico, vía correo directo o vía fax, el comprobante de compra de determinado producto de capacitación presencial (conferencia, curso o taller), para reclamar el obsequio correspondiente; estos grupos selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); también hacer el ofrecimiento del incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por determinados vehículos de distribución; esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen obsequios renovados (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta; tanto para conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de obsequios por la compra de determinados productos de capacitación presencial, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; se inserten en anuncios en revistas a fines a la línea de capacitación presencial que operen en las ciudades y localidades definidas, o bien, en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades); o bien, se entreguen personalmente a los posibles compradores de capacitación presencial, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Así mismo, se propone que los obsequios, se envíen por correo directo, tanto para productos físicos (productos de capacitación autodidacta o artículos relacionados) como para certificados de participación gratuita en otros eventos de capacitación (presencial, productos especiales de capacitación, o a distancia); se entreguen personalmente el día del evento de capacitación correspondiente al producto comprado (conferencia, curso o taller); o bien, se entreguen personalmente a los compradores de capacitación presencial, a través de los socios comerciales de la empresa, dependiendo de que fuente provengan. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone que los obsequios operen constantemente de manera bimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada dos meses, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; en el caso de las conferencias, cursos y talleres en modalidad abierta, la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de obsequios, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

Premios (concursos): para hacer promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone hacer ofertas de la oportunidad de ganar algo, como resultado de comprar un producto de capacitación presencial dado (conferencia, curso o taller presencial). En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sea de nivel alto; en este contexto, se sugiere manejar fundamentalmente como premio del concurso la entrega de efectivo, productos de otras líneas de capacitación de



la empresa (capacitación presencial, capacitación autodidacta, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia), artículos relacionados con la capacitación presencial (por ejemplo, productos de oficina de valor considerable, suscripciones a revistas, etc.), servicios adicionales ofrecidos por la empresa (por ejemplo, asesoría, seguimiento, etc.), dependiendo el tipo de producto a comprar; esto solo para conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta (participación individual). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de compradores, bajo la premisa de inscribirse al concurso directamente con la entrega personal, vía correo electrónico, vía correo directo o vía fax, del comprobante de compra de determinado producto de capacitación presencial (conferencia, curso o taller), para que el día del evento de capacitación, se lleve a cabo dicho concurso y determinados jueces (personal de la empresa, participantes del evento, etc.) a través de diversos mecanismos examinen y seleccionen los respectivos ganadores; estos grupos selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); también hacer el ofrecimiento del incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por determinados vehículos de distribución; esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen concursos renovados (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta; solo para conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de participación en concursos por la compra de determinados productos de capacitación presencial, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; se inserten en anuncios en revistas a fines a la línea de capacitación presencial que operen en las ciudades y localidades definidas, o bien, en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades); o bien, se entreguen personalmente a los posibles compradores de capacitación presencial, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Así mismo, se propone que los premios de los concursos, se envíen por correo directo, tanto para productos físicos (productos de capacitación autodidacta o artículos relacionados) como para certificados de participación gratuita en otros eventos de capacitación (presencial, productos especiales de capacitación, o a distancia); se entreguen personalmente el día del evento de capacitación correspondiente al producto comprado (conferencia, curso o taller); o bien, se entreguen personalmente a los compradores de capacitación presencial, a través de los socios comerciales de la empresa, dependiendo de que fuente provengan. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone que los concursos operen constantemente de manera trimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada tres meses, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de obsequios, con base en el calendario anual de capacitación presencial en modalidad abierta, definido por la empresa.

Garantías: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone que la empresa haga promesas explícitas o implícitas, de que determinado producto (curso o taller presencial) tendrá el desempeño especificado. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sea de amplia magnitud, manejando fundamentalmente certificados que especifiquen que el evento de capacitación tendrá el desempeño especificado, o de lo contrario, a empresa llevará a cabo acciones para lograr dicho desempeño posterior al evento o reembolsará parte o el total de dinero durante un período dado; esto únicamente para cursos y talleres presenciales tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de compradores, bajo la premisa de solicitar dicho certificado de garantía una vez entregado personalmente, enviado vía correo electrónico, vía correo directo o vía fax, el comprobante de compra de determinado producto de capacitación presencial (curso o taller); estos grupos selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); también hacer el ofrecimiento del incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por determinados vehículos de distribución; esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen certificados de garantía renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada trimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta; tanto para conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de entrega de certificados de garantía por la compra de determinados productos de capacitación presencial, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; se inserten en anuncios en revistas a fines a la línea de capacitación presencial que operen en las ciudades y localidades definidas, o bien, en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades); o bien, se entreguen personalmente a los posibles compradores de capacitación presencial, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Así mismo, se propone que los certificados de garantía, se envíen por correo directo; se entreguen personalmente el día del evento de capacitación, previo a su impartición, correspondiente al producto comprado (curso o taller); o bien, se entreguen personalmente a los compradores de capacitación presencial, a través de los socios comerciales de la empresa, previo al evento, dependiendo de que fuente provengan. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone que los certificados de garantías operen constantemente de manera bimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada dos meses, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de certificados de garantía, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

A continuación, se propone el siguiente uso de incentivos para llevar a cabo la promoción de ventas de la "Línea de Capacitación presencial para PyMEs" con los clientes actuales de capacitación (cartera acumulada) de la empresa:



Recompensas por ser cliente habitual: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone ofrecer valores que sean proporcionales al monto de las compras de productos (conferencia, curso o taller presencial) que hace un cliente determinado a la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sea de amplia magnitud, manejando fundamentalmente valores en efectivo u otras formas (puntaje) a través de certificados que especifiquen dicho valor, y que en determinado momento pueda ser canjeado (hacer valer dichas recompensas con valor en efectivo o puntaje) para comprar otros productos, ya sean de la misma línea de capacitación presencial o de otras líneas de productos (capacitación autodidacta, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia); esto para conferencias, cursos y talleres presenciales tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a todos los clientes actuales que conforman la cartera acumulada de la empresa, bajo la premisa de darse de alta en dicho plan de recompensa para comenzar a cotizar, llenando un formato que tiene que ser entregado personalmente, o enviado vía correo directo, vía correo electrónico o vía fax; es decir, ofrecer el beneficio a personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa, ya sea de la misma línea de capacitación presencial o bien de otras líneas de productos (capacitación autodidacta, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen certificados de recompensa renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada bimestre (ciclo de promoción), a todos los clientes; tanto para conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de entrega de certificados de recompensa por la compra de determinados productos de capacitación presencial, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; se incluyan en los elementos físicos de otros productos de capacitación, ya sean de la misma línea de capacitación presencial o bien de otras líneas de productos, como capacitación autodidacta o productos especiales de capacitación; o bien, se entreguen personalmente a los clientes, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Así mismo, se propone que los certificados de recompensa, se envíen por correo directo; se entreguen personalmente el día del evento de capacitación correspondiente al producto comprado (curso o taller); o bien, se entreguen personalmente a los compradores de capacitación presencial, a través de los socios comerciales de la empresa, dependiendo de que fuente provengan. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone que los certificados de recompensa operen constantemente de manera mensual, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, a todos los clientes, utilizando diversos vehículos de distribución, y respetando el ciclo de duración sugerido; en el caso de las conferencias, cursos y talleres en modalidad abierta, la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de cupones exclusivos de clientes, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (conferencia, curso o taller presencial), exclusivamente por ser cliente de la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente descuentos promocionales de importante magnitud para cursos y talleres presenciales tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal), y para conferencias solo en modalidad cerrada (participación grupal), con base en la estructura de precios que fue definida anteriormente en el presente plan de marketing; así mismo, manejar participaciones gratuitas en conferencias presenciales, solo en modalidad abierta (participación individual). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo exclusivamente a grupos selectos de clientes actuales que conforman la cartera acumulada de la empresa, bajo la premisa de entregar personalmente, vía fax o vía correo electrónico, el cupón promocional, para canjearlo y hacer valer sus beneficios; es decir, ofrecer el beneficio a personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa, ya sea de la misma línea de capacitación presencial o bien de otras líneas de productos (capacitación autodidacta, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen cupones renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada bimestre (ciclo de promoción), al mismo grupo de clientes; tanto para conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que estos cupones, se envíen por correo directo y/o vía correo electrónico; se incluyan en los elementos físicos de otros productos de capacitación, ya sean de la misma línea de capacitación presencial o bien de otras líneas de productos, como capacitación autodidacta o productos especiales de capacitación; o bien, se entreguen personalmente a los clientes, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) o en eventos específicos de capacitación presencial. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone que los cupones de clientes operen constantemente de manera mensual, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, tocando diversos grupos de clientes y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; en el caso de las conferencias, cursos y talleres en modalidad abierta; la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de cupones exclusivos de clientes, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

A continuación, se propone el siguiente uso de incentivos para llevar a cabo la promoción de ventas de la "Línea de Capacitación presencial para PyMEs" con los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza:

Rebaja de precio: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone utilizar un descuento simple del precio de lista en cada producto determinado (conferencia, curso o taller presencial); con la finalidad de que la oferta anime a los socios comerciales a trabajar determinada cantidad de eventos de capacitación presencial que normalmente no manejarían ante el público meta que naturalmente congregan, a cambio de que dichos socios comerciales pueden aprovechar la rebaja para obtener utilidades inmediatas, hacer publicidad o reducir el precio que ofrecen a su público. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente descuentos promocionales de moderada magnitud, superior al máximo descuento ofrecido al público en general, para conferencias, cursos y talleres presenciales tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal), con base en la estructura de precios que fue definida anteriormente en el presente plan de marketing. Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de socios comerciales, bajo la premisa de ser socios que cuenten con el potencial para vender una cantidad considerable de productos de capacitación presencial de la empresa; estos grupos selectos estarán conformados por centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, congregados en las



principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen rebajas de precio renovadas (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), a los mismos socios comerciales; tanto para conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de rebajas de precios por la venta de determinados productos de capacitación presencial, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone que las rebajas de precios a socios comerciales, operen constantemente de manera bimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada dos meses, de manera renovada, tocando diversos grupos de socios comerciales y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de rebajas de precios a socios comerciales, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

Complementos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, ofreciendo cantidades (pagos directos o bonificaciones) a cambio de que los socios comerciales acepten destacar los productos de esta línea de capacitación (conferencia, curso o taller presencial) que ofrece la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente complementos de moderada magnitud, manejando complementos por inclusión, por hacer partícipe a la empresa en la actividad comercial del socio comercial; complementos publicitarios, que compensa a los socios comerciales por anunciar los productos de capacitación presencial; o bien, complementos por volumen, para conseguir que el socio comercial lleve a cabo mayor número de eventos de capacitación presencial a través de la empresa (impulso de ventas); esto para conferencias, cursos y talleres presenciales tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de socios comerciales, bajo la premisa de ser socios que cuenten con el potencial para influir en el público meta que naturalmente congregan para que compren los productos de capacitación presencial de la empresa (preferencia); estos grupos selectos estarán conformados por centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, congregados en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen complementos (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), a los mismos socios comerciales; tanto para conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de complementos por la inclusión, publicidad y venta de determinados productos de capacitación presencial, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone que los complementos a socios comerciales, operen constantemente de manera trimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada tres meses, de manera renovada, tocando diversos grupos de socios comerciales y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de complementos a socios comerciales, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

Productos gratuitos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone ofertar productos gratuitos a los socios comerciales que lleven a cabo determinada cantidad de eventos de capacitación presencial para que los ofrezcan al público meta que naturalmente congregan. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente productos gratuitos de considerable magnitud, manejando el acceso a productos de esta línea de capacitación (conferencia, curso o taller presencial), o de otras líneas de productos (capacitación presencial, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia), y artículos publicitarios de especialidad (por ejemplo, productos de oficina), relacionados con la capacitación presencial, que lleven el nombre de la empresa; esto para conferencias, cursos y talleres presenciales, tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de socios comerciales, bajo la premisa de ser socios que cuenten con el potencial para vender cantidades considerables de productos de capacitación presencial de la empresa al público meta que naturalmente congregan; estos grupos selectos estarán conformados por centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, congregados en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen la promoción a través de productos gratuitos (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), a los mismos socios comerciales; tanto para conferencias, cursos y talleres presenciales en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de productos, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales. Así mismo, se propone que los productos gratuitos, se envíen por correo directo, tanto para productos físicos (capacitación autodidacta o artículos publicitarios) como para certificados de impartición gratuita en otros eventos de capacitación (presencial, productos especiales de capacitación, o a distancia); o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales de la empresa. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone que los productos gratuitos a socios comerciales, operen constantemente de manera mensual, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, tocando diversos grupos de socios comerciales y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de productos gratuitos a socios comerciales, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

Finalmente la empresa tiene que determinar el presupuesto total de promoción de ventas para la línea de productos de capacitación presencial. Cabe mencionar, que la empresa puede fijar el presupuesto de arriba hacia abajo; es decir, escoger las promociones individuales de los productos de la línea de capacitación presencial y luego estimar el costo total. Para calcular el costo de una promoción dada, se propone considerar el costo administrativo (impresión, franqueo, promoción de la oferta, entre otros) y el costo del incentivo (costo de la bonificación o el descuento, incluidos los costos de canje, costo de adquirir premios e incluirlos, entre otros), multiplicados por el número esperado de unidades que se venderán dentro de la



oferta. La forma más común de desarrollar el presupuesto es utilizar un porcentaje convencional del presupuesto de promoción total; el porcentaje debe fijarse con base en la etapa del ciclo de vida de los productos de capacitación presencial, los gastos en otro tipo de promoción, el mercado, entre otros.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (evaluación y selección de ideas, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, adquisición de muestras de premios, negociaciones a realizar con socios comerciales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de material impreso, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, la empresa debe considerar que para la adquisición de productos y servicios, como premios derivados de la promoción, tendrá que evaluar y seleccionar los proveedores respectivos. Presentar los elementos correspondientes a cada una de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo original, en versión física y/o electrónica, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 19/Noviembre/2007 (2do. ciclo) 24/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto al desarrollo de herramientas promocionales a utilizar.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", listas para ser puestas a prueba.

PLAN DE ACCIÓN J.2.7

Llevar a cabo una prueba previa del programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", para conocer anticipadamente, si se comunicarán eficazmente con el público de los mercados meta seleccionados; así mismo, resultado de la evaluación, hacer las modificaciones necesarias a las herramientas de promoción. Para ello, tiene que llevar a cabo pruebas previas para determinar si las herramientas son apropiadas, el tamaño del incentivo es óptimo y el método de presentación es eficiente; esto a pesar de que casi todos los programas de promoción de ventas se diseñan con base en la experiencia. Para ello, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá probar las promociones de forma rápida y económica en áreas de mercado seleccionadas con cada promoción. Se propone que la empresa pida a los clientes actuales de capacitación, y a muestras representativas de los mercados metas, que califiquen u ordenen las diferentes ofertas posibles; o bien, la empresa puede realizar pruebas de ensayo en áreas geográficas limitadas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, programación de ensayos, modificación de herramientas, entre otros). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 26/Marzo/2007 (1er. ciclo) 03/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 08/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a las pruebas a realizar.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", probadas.

PLAN DE ACCIÓN J.2.8

Implantar y controlar (ejecución) el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que poner en marcha todas las herramientas de promoción de ventas que fueron diseñadas, desarrolladas y probadas, en los planes de acción anteriores.

Inicialmente, la empresa tiene que preparar planes de implantación y control para cada promoción individual; esto con base en el desarrollo del programa que fue realizado, que considera el tamaño del incentivo, las condiciones para participar, la duración de la promoción, los vehículos de distribución, y los tiempos de operación, de cada promoción individual. Se propone que la planeación de la implantación y control de cada promoción individual de la línea de capacitación presencial, cubra el tiempo de preparación y el tiempo de conclusión de la venta. Respecto al tiempo de preparación, es el tiempo necesario para estructura el programa antes de lanzarlo (puesta a punto), como: organización para operar y controlar la promoción; planeación, diseño y aprobación iniciales de los anuncios y materiales que se enviarán, distribuirán, se exhibirán en puntos de contacto o se entregarán personalmente, para comunicar la promoción; producción de los anuncios y materiales que se enviarán, distribuirán, se exhibirán en puntos de contacto o se entregarán personalmente, para comunicar la promoción (impresión o desarrollo electrónico); contratación de vehículos específicos de distribución (espacios en medios impresos, servicio de correo directo, etc.); establecimiento de asignaciones para distribuidores de los anuncios y materiales que comunicarán la promoción (vehículos de distribución); compra de premios especiales a entregar como parte de la promoción; producción de materiales que confieren derechos o valores como resultado de la promoción (impresión); notificación al personal de ventas del lanzamiento de la promoción; entre otros. En cuanto al tiempo de conclusión de la venta, este se inicia con el lanzamiento promocional y termina con vencimiento de la promoción (vigencia).

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá lanzar oficialmente, operar y controlar constantemente el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", garantizando su efectivo desempeño. Cabe mencionar que dadas las condiciones de la empresa, los atributos de los productos de capacitación presencial y la experiencia que tiene la empresa para promocionar este tipo de productos; la puesta en marcha de actividades de promoción de ventas deberán gestionarse bajo una estricta supervisión, con la finalidad de garantizar los buenos resultados.



Así mismo, en el proceso constante de promoción de los productos de la línea de capacitación presencial, a través de la promoción de ventas, la empresa deberá evaluar las personas que emitieron respuesta alguna (sospechosos de clientes) con base en que si son realmente buenos o malos prospectos; en caso de que resulten ser malos prospectos la empresa deberá descalificarlos; si los prospectos son buenos la empresa deberá clasificarlos con base en su potencial para convertirse a clientes (alto, medio y bajo), y tomar las acciones pertinentes para convertirlos en cuentas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (puesta a punto de los elementos que comunicarán la promoción, diseño gráfico, producción de elementos físicos de la promoción de ventas en los volúmenes requeridos para su difusión, producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos para su difusión, organización para la distribución de elementos de promoción de ventas, organización para la gestión del programa de promoción de ventas, organización para la gestión de resultados, negociaciones a realizar con socios comerciales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos en los volúmenes requeridos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, en el caso de la adquisición de ciertos productos y/o servicios, como los premios especiales de promoción, en los volúmenes requeridos, considerar la evaluación y selección de los proveedores respectivos. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en el desarrollo de cada promoción individual, en un plazo no mayor a 8 meses y una semana para el primer ciclo de planeación, y no mayor a un año para el segundo y tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do.ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er.ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para organizar la ejecución del programa de promoción de ventas.
Fecha de Terminación: 17/Diciembre/2007 (1er.ciclo) 22/Diciembre/2008 (2do.ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er.ciclo)
Indicador de cumplimiento: Programa de promoción ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", en operación.

PLAN DE ACCIÓN J.2.9

Evaluar el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs". Para ello, la empresa requiere evaluar la eficacia de sus actividades de promoción de ventas, en periodos de tiempo definidos en el corto plazo (preferentemente de manera mensual, considerando el ciclo de cada promoción individual); esto con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento o mejora de las promociones, ya sea en materia del tamaño del incentivo, las condiciones para participar, la duración de la promoción, los vehículos de distribución, o los tiempos de promoción. Se propone que la empresa utilice dos métodos para medir la eficacia de la promoción de ventas: datos de ventas y encuestas de compradores.

Respecto al método de datos de ventas, implicar usar datos derivados de la actividad de ventas que generó cada promoción individual de los productos de la línea de capacitación presencial. En este sentido, la empresa puede analizar las ventas que generó directamente la promoción, si éstas se incrementaron o bajaron en relación a periodos anteriores a la promoción, y cómo se comportaron las ventas después de la promoción; la empresa puede evaluar si la promoción cubrió o no sus costos; y que tanta ganancia neta produjo; así mismo, puede analizar los tipos de personas que aprovecharon la promoción, qué compraron antes de la promoción, y cómo se comportaron los compradores posteriormente hacia la marca; y conocer qué tantos compradores nuevos a trajo la promoción o bien de qué tanto estimuló la promoción a los clientes actuales de capacitación de la cartera acumulada de la empresa a que compraran más. Es importante mencionar, que la empresa deberá diseñar mecanismos específicos para evaluar cada promoción individual y poder obtener los datos de venta. Así mismo, se puede analizar cual fue la respuesta a nivel socios comerciales, en cuanto a las promociones que se lanzaron específicamente para ellos; es preciso monitorear a los socios comerciales para asegurarse de que están haciendo lo que convinieron hacer, exigir pruebas de desempeño a los socios comerciales antes de pagar cualquier complemento, entre otros factores que se tienen que evaluar.

Ahora bien, si la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación necesita más información, se propone que realice encuestas, fundamentalmente con clientes, para averiguar cuántos de ellos recuerdan la promoción, qué opinan de ella, cuántos la aprovecharon y cómo la promoción afectó el comportamiento de selección de marca subsecuente.

En términos generales, para evaluar la eficacia de la promoción de ventas de la línea de capacitación presencial, se propone mantener los criterios que en su experiencia ha utilizado la empresa para medir los resultados de esta plataforma de promoción; es decir, considerar los siguientes indicadores para examinar cada una de las herramientas de promoción de ventas, en la medida de lo posible: respuestas totales sobre elementos de promoción entregados; respuestas de interés sobre elementos de promoción entregados; respuestas de no interés sobre elementos de promoción entregados; respuestas de venta sobre elementos de promoción entregados; ventas en unidades sobre elementos de promoción entregados; respuestas de interés sobre respuestas totales; respuestas de no interés sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas totales; ventas en unidades sobre respuestas totales; respuestas de ventas sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de venta; ingresos por ventas sobre gastos de promoción de ventas.

Cabe mencionar, que la empresa no solo deberá evaluar costos directos de las promociones específicas, también debe reconocer costos adicionales. La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe evaluar si las promociones podrían mermar la lealtad hacia la marca a largo plazo, al hacer que más compradores de capacitación presencial sean propensos a las ofertas, en lugar de ser propensos a otras formas de promoción; así mismo, debe evaluar si las promociones son más costosas de lo que parece, ya que puede ser que algunas se hayan distribuido a un público equivocado; por otro lado, tiene que evaluar costos adicionales como series de producción especiales, esfuerzo adicional de la fuerza de ventas, y necesidades administrativas; además, debe evaluar si ciertas promociones afectan negativamente, en materia emocional, a prospectos, clientes o socios comerciales; entre otros.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá evaluar constantemente el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", garantizando que los resultados sean los esperados.



Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (registro de información de ventas, análisis de información de ventas, conclusiones de información de ventas, convocatoria de personas que evaluarán las herramienta de promoción de ventas, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios o encuestas, análisis de información de cuestionarios o encuestas, organización para la evaluación del programa de promoción de ventas, entre otros). Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en el desarrollo de cada promoción individual, en un plazo no mayor a 8 meses y una semana para el primer ciclo de planeación, y no mayor a un año para el segundo y tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
 Fecha de Inicio: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do.ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para organizar la evaluación del programa de promoción de ventas.
 Fecha de Terminación: 17/Diciembre/2007 (1er.ciclo) 22/Diciembre/2008 (2do.ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Programa de promoción ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", en evaluación.

OBJETIVO K

Operar un programa de comunicación eficaz (marketing integrado) con el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, tomando en cuenta tanto a los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, como a los clientes actuales que acumula la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; con la finalidad de informar, persuadir y convencer al mercado meta en relación a los atributos de productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" que ofrece la empresa, para influir en su opinión y facilitar directa o indirectamente intercambios que le permitan a la empresa alcanzar las ventas esperadas; considerando una mezcla de comunicaciones de marketing integrada por 14 herramientas (canales de promoción) que operen constantemente de manera exclusiva a favor de esta línea de capacitación, correspondientes a 2 plataformas comunes de comunicación (Publicidad y Promoción de Ventas); esto a realizarse en un plazo no mayor a un año, 2 meses y una semana, definiendo así el primer ciclo de planeación, no mayor a un año y 6 meses, definiendo así es segundo ciclo de planeación, y no mayor a un año, 2 meses y 2 semanas, definiendo así el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Director
 Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 01/Octubre/2007 (2do. ciclo) 06/Octubre/2008 (3er. ciclo)
 Fecha de Terminación: 31/Marzo/2008 (1er. ciclo) 30/Marzo/2009 (2do. ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er.ciclo)

ESTRATEGIA K.1

Diseñar y desarrollar un programa de publicidad integrado al menos por 4 herramientas (canales de promoción oferentes de razones para comprar) que operen constantemente para influir potencialmente en los mercados meta y favorecer la venta de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; considerando en la comunicación, las 5 líneas secundarias de productos ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs" y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"), que conjuntan los 11 tipos de productos de capacitación autodidacta a promocionar (artículos especializados, boletines informativos, casos de negocio, ejemplos y ejercicios resueltos, material de referencia rápida, libros, manuales y guías empresariales, apuntes de cursos y talleres, curso autodidáctico interactivo, material audio informativo, software de apoyo), en sus 4 formas de presentación (versión impresa, versión electrónica para transferencia, versión CD y versión casete, dependiendo el caso); esto en un plazo no mayor a un año, 2 meses y una semana, definiendo así el primer ciclo de planeación, no mayor a un año, 2 meses y 3 semanas, definiendo así es segundo ciclo de planeación, no mayor a 11 meses y una semana, definiendo así el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Gerente 2
 Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 07/Enero/2008 (2do. ciclo) 05/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Fecha de Terminación: 31/Marzo/2008 (1er. ciclo) 30/Marzo/2009 (2do. ciclo) 14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)

PLAN DE ACCIÓN K.1.1

Evaluar y seleccionar proveedores para dar soporte al diseño y desarrollo del programa de publicidad para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que ofrezcan servicios publicitarios; considerando fundamentalmente agencias profesionales de publicidad de tamaño medio, diseñadores gráficos independientes (como el actual proveedor en el que se ha apoyado la empresa para diseño de materiales publicitarios), estudiantes técnicos en diseño, estudiantes universitarios de carreras afines a la necesidad, departamentos y divisiones de carreras afines en facultades que apoyen proyectos universitarios, instituciones de educación técnica que apoyen proyectos educativos, entre otros. Cada proveedor será evaluado con base en sus atributos (característica y beneficios) y de acuerdo con las necesidades de la empresa respecto a la publicidad de su línea de capacitación autodidacta. Algunos factores a evaluar son: capacidad para apoyar a la empresa tanto en la estrategia publicitaria como en la operación que implique la publicidad, términos y condiciones de la prestación del servicio de diseño y desarrollo publicitario, tiempos de diseño y desarrollo publicitario, nivel de precios en materia de publicidad, exclusividad de elementos publicitarios diseñados y desarrollados, derechos de autor, capacidad para entregar elementos publicitarios en archivos originales, capacitación al personal de la empresa en manejo de elementos publicitarios en su archivo original para hacer modificaciones y adaptaciones futuras, experiencia general en publicidad, experiencia específica en publicidad de productos afines a capacitación autodidacta, calidad en trabajos publicitarios previos, garantías de su servicio, ubicación del proveedor, clientes del proveedor, entre otros.



Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor para apoyar el diseño y desarrollo del programa de publicidad para promocionar los productos de capacitación autodidacta. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	22/Enero/2007 (1er. ciclo)	07/Enero/2008 (2do. ciclo)	05/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Proponer candidatos que presten el servicio de diseño y desarrollo publicitario.		
Fecha de Terminación:	12/Febrero/2007 (1er. ciclo)	28/Enero/2008 (2do. ciclo)	26/Enero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el proveedor seleccionado para apoyar el diseño y desarrollo del programa de publicidad de la línea de capacitación autodidacta.		

PLAN DE ACCIÓN K.1.2

Identificar y definir claramente el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; es decir, establecer los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales a las que tendrá que ir dirigida la comunicación. Resulta necesario que se establezca el público meta al que se dirigirá el programa de publicidad de los productos de capacitación autodidacta, ya que permitirá fundamentar las decisiones de promoción o comunicación con el mercado; es decir, tener identificado el público meta con claridad, resulta de suma importancia para una efectiva publicidad de los productos de capacitación autodidacta, debido a su influencia que tiene en las decisiones en cuanto a qué decir, cómo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo. Así mismo, resulta importante que la empresa conozca las percepciones y motivos que tiene dicho público meta ante la línea de productos de capacitación autodidacta; ya que permitirá orientar de manera más efectiva el programa publicitario.

Al respecto, se propone que el programa de publicidad de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", se enfoque fundamentalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados en localidades específicas de las principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En este sentido, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita identificar mercados meta específicos ubicados en determinadas localidades a los que se dirigirán los esfuerzos publicitarios; es decir, se requieren identificar los puntos de contacto con los posibles clientes de la línea de capacitación autodidacta (lugares en los que se pueda llegar al público meta).

Por otro lado, se propone que el programa de publicidad de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", se oriente principalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las PyMEs, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

Así mismo, se sugiere que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita conocer las percepciones de los mercados meta que fueron identificados, respecto a los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". En esta investigación, una vez identificados los mercados meta (ubicados en localidades específicas), se propone aplicar encuestas de percepción para analizar la imagen de la empresa y específicamente de esta línea de productos de capacitación autodidacta, ante dichos mercados; se requiere medir el conocimiento que tiene el público meta respecto a esta línea de productos de capacitación autodidacta (escala de familiaridad y escala de preferencia) e investigar el contenido específico de su imagen (escalas de evaluación, escalas de potencia, escalas de actividad). Con base en ello, la empresa tiene que evaluar si la imagen deseada difiere de la imagen real de la empresa y su línea de productos de capacitación autodidacta; en función de ello, decidir si se mantiene la imagen o bien que brechas de la imagen se desean cerrar primero en el programa publicitario.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3		
Fecha de Inicio:	29/Enero/2007 (1er. ciclo)	14/Enero/2008 (2do. ciclo)	12/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.		
Fecha de Terminación:	26/Febrero/2007 (1er. ciclo)	11/Febrero/2008 (2do. ciclo)	09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"		

PLAN DE ACCIÓN K.1.3

Establecer el objetivo del programa de publicidad para la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Para ello, la empresa debe establecer el propósito fundamental del programa de publicidad para la línea de productos de capacitación autodidacta; el cual debe estar alineado con base en las decisiones en cuanto a mercados meta, posicionamiento en el mercado que se busca para esta línea de productos y los demás elementos de la mezcla de marketing (producto, precio y plaza). La publicidad respecto a la línea de capacitación autodidacta debe estar orientada a crear una imagen a largo plazo de ésta línea de productos, llegar eficientemente a compradores de capacitación autodidacta geográficamente dispersos, crear en el comprador una percepción de un buen valor de los productos de capacitación autodidacta, conferir legitimidad de los productos y generar ventas en un momento determinado. En términos generales, la publicidad de la línea de productos de capacitación autodidacta, debe estar orientada a estimular indirectamente la demanda; se propone que el programa publicitario esté enfocado a atraer clientes nuevos, generando prospectos para posteriormente ser calificados y convertidos en cuentas.

En primera instancia, se propone que la empresa decida que respuesta se busca de los mercados meta anteriormente identificados a través de la publicidad de los productos de la línea de capacitación autodidacta. Para este tipo de promoción, se



sugiere que la respuesta buscada sea cognoscitiva; es decir, que a través de la publicidad se instale algo en la mente del comprador con la finalidad de que aprenda de la empresa y específicamente de la línea de productos de capacitación autodidacta para micro, pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta a los mercados meta para orientar de manera efectiva el programa publicitario de la línea de capacitación autodidacta. Al respecto, el modelo de jerarquía de respuesta que se sugiere es el de "aprender-sentir-hacer"; es decir, dado que se espera que la línea de productos de capacitación autodidacta tenga alta diferenciación, y que por ende el público meta esté interesado en gran medida en ella, es posible utilizar este modelo. Con base en ello, el modelo específico a utilizar puede ser el modelo AIDA (atención-interés-deseo-acción).

Dadas las condiciones de la empresa y específicamente de la línea de productos de capacitación autodidacta, se propone que el objetivo de publicidad sea informativo. La empresa requiere publicidad informativa para los productos de capacitación autodidacta, dada la etapa competitiva en la que se encuentra (etapa pionera de una categoría de productos); con base en ello, la empresa debe enfocarse en crear demanda primaria. En otras palabras, lo que tiene que hacer la empresa es informar al público meta respecto a los beneficios de los productos de capacitación autodidacta, dada su condición de ser una línea poco explotada en la industria de la capacitación.

Un objetivo de publicidad debe establecerse en función de metas específicas susceptibles de medición; es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con el público determinado y en un tiempo dado. Se propone que el objetivo del programa publicitario esté expresado en términos de ventas y de comunicación. En este sentido, con base en la experiencia de la empresa y los atributos de la línea de capacitación autodidacta, y considerando que la clase de productos de capacitación autodidacta es relativamente nueva en el mercado, que la posición de la empresa en el mercado de la capacitación autodidacta es de novato y que su nivel de calidad está por encima del estándar del mercado; se propone que el objetivo para el programa de publicidad esté orientado a fin de convencer al mercado de la superioridad de marca. Al respecto, se proponen los siguientes objetivos, para cada uno de los tres años de planeación:

En el primer año de planeación (periodo de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos publicitarios de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México), lograr que el 25 por ciento del público ubiquen a los productos de capacitación autodidacta que ofrece la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 10 por ciento identifiquen los productos de la línea de capacitación autodidacta de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el periodo de planeación, lograr que aproximadamente el 5 por ciento de las ventas esperadas por la línea de capacitación autodidacta se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 5 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

En el segundo año de planeación (periodo de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos publicitarios de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México, Toluca y León), lograr que el 35 por ciento del público ubiquen a los productos de capacitación autodidacta que ofrece la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 15 por ciento identifiquen los productos de la línea de capacitación autodidacta de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el segundo año de planeación, lograr que aproximadamente el 10 por ciento de las ventas esperadas por la línea de capacitación autodidacta se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 15 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

En el tercer año de planeación (periodo de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos publicitarios de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa), lograr que el 45 por ciento del público ubiquen a los productos de capacitación autodidacta que ofrece la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 20 por ciento identifiquen los productos de la línea de capacitación autodidacta de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el tercer año de planeación, lograr que aproximadamente el 15 por ciento de las ventas esperadas por la línea de capacitación autodidacta se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 25 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

Por otro lado, la empresa debe definir el objetivo de la publicidad, en términos de los beneficios a alcanzar por el público meta a través de la línea de capacitación autodidacta (perspectiva de cliente).

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 28/Enero/2008 (2do. ciclo) 26/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el objetivo del programa de publicidad para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN K.1.4

Establecer el alcance del programa de publicidad para la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Para ello, la empresa debe acotar el programa de publicidad considerando los atributos de los productos de capacitación autodidacta (tipo



de productos existentes en el mercado, poco explotado), sustituibilidad de los productos de capacitación autodidacta (alta), la etapa del ciclo de vida de los productos de capacitación autodidacta (introducción), la participación de mercado y base de compradores (baja), el tamaño del mercado (amplio), la competencia y saturación de publicidad (baja), los objetivos publicitarios que se esperan alcanzar, entre otros. Al respecto se propone que el programa de publicidad para la línea de capacitación autodidacta, en los tres años de planeación, sea de moderada extensión (publicidad a mediana escala) y que opere a nivel local, tratando de atender segmentos de mercado específicos de las 5 principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

El alcance de la publicidad de los productos de capacitación autodidacta (nivel de presupuesto), debe estar determinado en función de la estandarización que se busca de la oferta, el nivel de presentación pública (cantidad de personas que recibirán el mismo mensaje), la frecuencia de la publicidad (número de repeticiones necesarias para comunicar al comprador el mensaje de la línea de capacitación autodidacta), capacidad de penetración de la publicidad, expresividad ampliada que se busca (escenificación para la empresa y la línea de productos de capacitación autodidacta), entre otros. El alcance del programa publicitario, debe fundamentarse en el tipo y la magnitud de programa que la línea de capacitación autodidacta requiere en cada año de planeación; esto con base en los atributos de los productos de esta línea, el nivel de precios, la intensidad con que se distribuyen los productos de esta línea de capacitación autodidacta, entre otros.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 25/Febrero/2008 (2do. ciclo) 23/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el alcance del programa de publicidad para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN K.1.5

Definir los mensajes publicitarios para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; es decir, establecer que anuncios deben enviarse. Para ello, la empresa debe seguir tres pasos fundamentales para desarrollar mensajes de manera creativa para la línea de capacitación autodidacta: generación de mensajes, evaluación y selección de los mensajes, y ejecución de los mensajes.

Respecto a la generación de mensajes, la empresa tiene que establecer varios posibles mensajes que promocionaran los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Estos deberán estar asociados con el concepto de los productos de esta línea de capacitación; es decir, se generarán mensajes de beneficio exclusivo de la línea de productos de capacitación autodidacta. Para generar posibles mensajes publicitarios, se propone que la empresa utilice 2 métodos fundamentales: inductivo y deductivo. Respecto al método inductivo, se propone que la empresa lleve a cabo entrevistas a fondo con la gente a la que se está tratando de venderle los productos de la línea de capacitación autodidacta, a fin de conocer lo que quisieran escuchar a través de publicidad; es decir, se propone aplicar cuestionarios y/o encuestas, primordialmente a los clientes actuales de capacitación de la empresa y/o a muestras representativas de los mercados meta que fueron identificados para dirigir los esfuerzos publicitarios. En cuanto al método deductivo, se propone orientar los mensajes publicitarios de la línea de capacitación autodidacta, considerando cuatro tipos de recompensa esperada por los compradores (racional, sensorial, social, o satisfacción del ego) y el tipo de experiencia esperada (experiencia con los resultados del uso, experiencia con los productos de la línea de capacitación autodidacta en uso, o de su experiencia que acompaña al uso); de esta manera, al combinar los cuatro tipos de recompensas con los tres tipos de experiencia, se tendrán doce tipos de mensajes publicitarios. La empresa debe generar la mayor cantidad de anuncios (temas publicitarios) de forma independiente para la línea de productos de capacitación autodidacta, ya que de esta manera es más probable que encuentre los más adecuados para promocionar esta línea de productos.

Una vez generados los posibles mensajes publicitarios (alternativas de anuncios) para la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", la empresa debe evaluar y seleccionar los mensajes a publicar. La empresa debe calificar las alternativas de anuncios con base en su deseabilidad, exclusividad y credibilidad; considerando que un buen anuncio normalmente se concentra en una propuesta de venta central. Para ello, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercados para determinar cuál es el llamado que funciona mejor con el público meta; considerar en primera instancia la investigación aplicada a los clientes actuales de capacitación de la empresa, y en segundo lugar, a muestras representativas de los mercados meta que fueron identificados para dirigir los esfuerzos publicitarios.

En consecuencia la empresa debe ejecutar los mensajes publicitarios seleccionados para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; es decir, la empresa debe considerar cómo se dirá cada mensaje publicitario de esta línea de capacitación. Al respecto la empresa tiene dos alternativas, buscar un posicionamiento racional o bien un posicionamiento emocional. Dados los atributos de los productos de la línea de capacitación autodidacta, se propone que la empresa defina anuncios que presenten una característica o beneficio explícito diseñado para hacer un llamado a la mente racional (posicionamiento racional). La ejecución del mensaje debe estar orientada a dar una buena impresión general de los productos de la línea de capacitación autodidacta, despertar el interés del lector en comprar productos de la línea de capacitación autodidacta, y la probabilidad de que sea recomendada a otra persona. La ejecución de los mensajes es decisiva, a pesar de que los productos de capacitación autodidacta de la empresa no son similares a los que ofrecen otras empresas. En términos generales para la ejecución de los mensajes publicitarios, se deben considerar cuatro conceptos fundamentales: propósito (solución que ayude al público meta a alcanzar un objetivo, en términos de beneficios, a través de la línea de capacitación autodidacta); contenido (en que atributos de la línea de capacitación autodidacta se hará hincapié); promesa (lo que el público meta recibirá a cambio de alcanzar un objetivo, en términos de beneficios, a través de la línea de capacitación autodidacta); apoyo (fuentes de apoyo creíbles para lo que se afirma en la comunicación); personalidad del anuncio (el estilo, tono, palabras y formato coherentes). Dentro de la ejecución de los mensajes publicitarios de la línea de capacitación autodidacta, la empresa debe considerar principalmente los siguientes aspectos:



Para el diseño y desarrollo de los mensajes seleccionados para promocionar los productos de capacitación autodidacta, la empresa debe considerar el público meta al que se dirigirán; es decir, debe codificarlos tomando en cuenta la forma en que el público meta suele decodificarlos. La empresa debe considerar en todo momento, que los mensajes publicitarios deben estar diseñados en función del público meta identificado y fundamentalmente de acuerdo con sus percepciones investigadas. Se propone que las actividades publicitarias vayan fundamentalmente enfocadas a comunicarse con los mercados meta, a través de la presentación de mensajes (anuncios), visuales e impersonales relacionados con la línea de productos de capacitación autodidacta. Los mensajes deben ser claros, explícitos, atractivos, deseables, exclusivos y creíbles para cada mercado meta; esto con la finalidad de llamar la atención del público meta y convocar a un número considerable de prospectos de clientes. Considerar que los anuncios de la línea de productos de capacitación autodidacta, podrían ser más eficaces si su mensaje es congruente con su entorno.

En primera instancia, la empresa tiene que diseñar y desarrollar el contenido de los mensajes publicitarios que servirán para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; es decir, tiene que definir qué decir. La empresa tiene que buscar un llamado racional (beneficios), emocional o moral (lo correcto y apropiado), sustentado en un tema, idea o propuesta única de venta que diferencie la línea de productos de capacitación autodidacta. Se propone que el contenido del mensaje esté orientado a exponer los atributos generales (características y beneficios) de la línea de productos de capacitación autodidacta, elementos que permitan filtrar del público en general a prospectos con potencial de convertirse en clientes, y los canales de comunicación que tendrá el prospecto para mantener contacto con la empresa, y para que ésta pueda gestionar las respuestas (teléfono, sitio Web, correo electrónico, etc.), entre otros. Para que los anuncios publicitarios de esta línea de capacitación llamen la atención, teniendo altos niveles de recordación y reconocimiento, se propone que éstos utilicen como mecanismo la propuesta de innovación (productos nuevos o usos nuevos). Por otro lado, considerar que a veces los compradores responden más a los mensajes negativos que a los positivos (mensaje que explique lo que podría perderse el comprador por no comprar los productos de la empresa, en lugar de un mensaje que explique los beneficios de comprar los productos de la empresa). Como táctica fundamental para generar una cantidad considerable de prospectos de clientes, se propone que todos los mensajes publicitarios de esta línea de capacitación, contengan un llamado específico a la acción; se sugiere que este llamado consista en una invitación a la persona que vea la publicidad para que se comuniquen con la empresa, a través de cualquier medio anteriormente mencionado, para darse de alta gratuitamente como miembro de la comunidad de capacitación de la empresa; sustentando este llamado a la acción, en los múltiples beneficios que tendría, sin costo alguno, por ser miembro de esta comunidad.

Por otro lado, la empresa tiene que diseñar y desarrollar la estructura de los mensajes publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; esto es, establecer cómo decir los mensajes lógicamente, con base en el contenido definido. La empresa tiene que considerar a qué conclusiones llevarán los mensajes publicitarios, que argumentos presentará ya sean unilaterales o bien bilaterales, así como el orden de la presentación de los argumentos.

En la ejecución de los mensajes publicitarios para la línea de productos de capacitación autodidacta, la empresa debe tener especial cuidado en la selección de encabezados y su respectivo texto, ya que pueden afectar en gran medida el impacto en el público meta; se propone que los encabezados cumplan con la estrategia publicitaria de etiquetado (en la que el comprador se etiqueta como el tipo de persona al que le interesa los productos de la línea de capacitación autodidacta), y que describan los beneficios de esta línea de productos de manera clara, concisa y oportuna. Se requiere creatividad para los encabezados de los mensajes; para ello, se propone orientar el diseño de los mismos con base en los 6 tipos de encabezados existentes: noticias, pregunta, narrativa, orden, formas, y cómo-qué-por qué.

Los mensajes tienen que ser diseñados y desarrollados en el estilo, tono y palabras más apropiados para cada mercado meta y en función de los atributos de los productos de la línea de capacitación autodidacta, con base en una responsabilidad social. Para los mensajes publicitarios de la línea de productos de capacitación autodidacta, se propone un estilo de ejecución basado en el estilo de vida que ofrece esta línea de capacitación; es decir, un estilo que evidencie la manera en que la capacitación autodidacta facilita la vida de sus compradores. Así mismo, se propone que para los anuncios de esta línea de capacitación, se utilice un tono positivo; es decir, que sus anuncios digan algo superlativamente positivo acerca de los productos de capacitación autodidacta, evitando el humor en los mismos para no robar la atención del mensaje. Por otro lado, se propone que la empresa utilice palabras memorables y que capten la atención en los anuncios de la línea de capacitación autodidacta; para ello, la empresa requiere una redacción creativa para que los anuncios tengan mayor impacto en el público meta.

También, la empresa tiene que diseñar y desarrollar el formato de los mensajes publicitarios que servirán para promocionar la línea de productos de capacitación autodidacta; es decir, tiene que definir cómo decirlos simbólicamente. La empresa tiene que crear formatos que soporten efectivamente los mensajes publicitarios de la línea de productos de capacitación autodidacta, y que sean lo más apropiados para cada mercado meta. Los formatos a diseñar tienen que estar relacionados directamente con los medios que serán utilizados para entregarlos. La empresa tiene que definir exhaustivamente el tamaño del anuncio, color e ilustración, ya que son elementos que afectan potencialmente el impacto del mismo y su costo. Considerar que un reacondicionado menor de elementos mecánicos puede mejorar la capacidad para captar la atención.

Por otro lado, tendrá que establecer la fuente de los mensajes publicitarios que promocionarán los productos de la línea de capacitación autodidacta; esto es, definir quién debe decirlos. Los mensajes publicitarios que promocionarán la línea de capacitación autodidacta deberán ser comunicados por fuentes atractivas o populares, ya que captan más la atención; deben ser fuentes creíbles, con experiencia, confiabilidad, simpatía. Las fuentes de los mensajes de esta línea de capacitación, deberán estar directamente relacionados con los medios que serán utilizados para su entrega y los mercados meta a los que va dirigido cada mensaje.

Para la ejecución de los mensajes publicitarios de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", considerar que investigaciones informan que la ilustración, el encabezado y el texto son importantes en ese orden; lo primero que el lector nota es la ilustración, y debe llevar la fuerza suficiente como para llamar la atención, luego el encabezado debe impulsar a la persona para que lea el texto y el texto en sí debe estar bien redactado para estimular su lectura total.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (evaluación de ideas, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales



de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado. Presentar los anuncios base que serán publicados en archivo original, y en versión física o virtual, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 25/Febrero/2008 (2do. ciclo) 23/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a mensajes a generar.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 24/Marzo/2008 (2do. ciclo) 23/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Anuncios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", listos para publicarse.

PLAN DE ACCIÓN K.1.6

Seleccionar los medios (canales de comunicación) para entregar los mensajes publicitarios (anuncios) que promocionarán los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; es decir, establecer qué medios conviene usar para comunicar los mensajes seleccionados al público meta. En este sentido, la empresa tiene que decidir que tipo de canal de comunicación utilizará para promocionar esta línea de productos de capacitación (las formas de medios más adecuadas para dirigirse a los miembros de ese público); dado que se trata de publicidad, se propone utilizar canales no personales. La empresa tiene que encontrar los medios más eficaces en costos para entregar el número deseado de exposiciones al público meta de la línea de capacitación autodidacta. Para ello, la empresa tiene que llevar a cabo los siguientes pasos: decidir el alcance, frecuencia e impacto deseados; escoger entre los principales tipos de medios; seleccionar vehículos de comunicación específicos.

Inicialmente, la empresa tiene que decidir el número de individuos, grupos u organizaciones distintos expuestos al menos una vez a un determinado programa de medios durante el periodo de tiempo específico (alcance), el número de veces dentro del periodo de tiempo especificado que un individuo, grupo u organización representativo está expuesto al mensaje (frecuencia) y el valor cualitativo de una exposición a través de un medio dado (impacto), que se desean para promocionar la línea de productos de capacitación autodidacta. La relación entre alcance, frecuencia e impacto permiten a la empresa estimar el número total de exposiciones (alcance multiplicado por la frecuencia promedio); esta medida también se denomina puntos de rating brutos (GRP, por sus siglas en inglés). Así mismo, con esta relación, es posible que la empresa estime el número ponderado de exposiciones (alcance multiplicado por la frecuencia promedio y por el impacto promedio).

En este sentido, la empresa tiene que encontrar, dentro del presupuesto dado, la mezcla de alcance, frecuencia e impacto con la mayor eficacia de costos. Cabe mencionar, que dadas las características de los productos de la línea de capacitación autodidacta (nuevos productos, competidores débiles, compradores presentan resistencia y no hay un ciclo de compra frecuente de estos productos), la empresa tiene que darle mayor importancia al alcance, que a la frecuencia. Se propone que al menos, se presenten 3 exposiciones de los anuncios de la línea de capacitación autodidacta en el periodo de promoción (impresiones reales o exposiciones a la publicidad), una persona ve el mismo anuncio 3 veces; ya que la primera exposición de cada anuncio permitirá una respuesta cognoscitiva (qué es esto) o reacción, la segunda exposición permite un estímulo que deriva en una respuesta evaluativo (y qué), y la tercera exposición plantea un recordatorio (estimular la compra basada en las evaluaciones). Es importante la repetición, debido al olvido; es decir, dado que los productos de la línea de capacitación autodidacta no satisfacen una necesidad básica, el público meta tiende a olvidar los anuncios, por lo cual resulta necesario volver a colocar el anuncio en la memoria del público. La empresa debe considerar, no apoyarse indefinidamente en una serie de anuncios para la línea de capacitación autodidacta; al contrario, debe insistir en ejecuciones de anuncios actualizadas (versiones distintas de su anuncio básico).

Con base en el alcance, frecuencia e impacto deseados, la empresa debe escoger entre los principales tipos de medios para entregar los anuncios que promocionarán la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que conocer la capacidad de los principales tipos de medios publicitarios para proporcionar alcance, frecuencia e impacto; considerando sus ventajas y limitaciones. La empresa tiene que escoger entre las distintas categorías de medios considerando fundamentalmente las siguientes variables: hábitos de medios del público meta (existen medios más eficaces para llegar a determinado público meta); producto (con base en los atributos de los productos corresponde una mejor manera de entregar los mensajes de acuerdo a su potencial de visualización, demostración, explicación, credibilidad y color); mensajes (con base en el tipo de mensaje corresponde medios específicos); costo (evaluar costo por cantidad de exposiciones). La empresa tiene que llevar a cabo dicha evaluación y seleccionar la mezcla de medios para entregar los anuncios de la línea de productos de capacitación autodidacta a los mercados meta definidos. Cabe mencionar que las ideas acerca del impacto y el costo de los medios se tienen que reexaminar periódicamente.

En este contexto, para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", considerando los factores anteriormente citados, se propone que los anuncios se entreguen a los mercados meta a través de los siguientes medios:

Exteriores: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de capacitación autodidacta a través de exteriores, ya que este medio tiene ventajas importantes como flexibilidad, alta exposición repetitiva, bajo costo y baja competencia; sin embargo, presenta algunas restricciones, como selectividad de público limitada y limitaciones creativas.

Boletines: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de capacitación autodidacta utilizando boletines, debido a las ventajas que tiene este medio, como su altísima selectividad, pleno control, oportunidades interactivas y costos relativamente bajos; sin embargo, para el éxito de este medio, se debe considerar que los costos podrían llegar a desbocarse en un momento determinado.

Folletos: se propone el uso de este medio, ya que confiere ventajas importantes para entregar los mensajes publicitarios de la línea de capacitación autodidacta, como la flexibilidad del medio, pleno control, y la posibilidad que presenta para dramatizar mensajes; sin embargo, una limitación a considerar es que la sobreproducción podría hacer que los costos se desbocaran en un momento determinado.

Internet: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de capacitación autodidacta a través de Internet, debido a su alta selectividad, posibilidades interactivas y costo relativamente bajo; sin embargo, una limitación a considerar es que es un medio relativamente nuevo con bajo número de usuarios en ciertas regiones del país.



Una vez que la empresa ha seleccionado los tipos de medios a utilizar para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", tienen que seleccionar los vehículos específicos de comunicación con mayor eficacia de costos dentro de cada tipo de medio elegido. Para ello, la empresa tiene que apoyarse en servicios de medición de medios que proporcionan estimaciones del tamaño y composición de los públicos, y del costo de los medios. La empresa tiene que considerar que para estimar el tamaño del público que recibirá anuncios de la línea de capacitación autodidacta, se tienen varias medidas posibles: circulación (número de unidades físicas que lleva el anuncio), público (número de personas expuestas al vehículo), público efectivo (número de personas con características del público meta que están expuestas al vehículo), público efectivo expuesto al anuncio (número de personas con características del público meta que realmente vieron el anuncio).

La empresa al planificar los medios publicitarios de su línea de capacitación autodidacta, debe calcular el costo por determinada cantidad de personas a las que llega un vehículo. Así mismo, debe aplicar varios ajustes a la medida de costo por cantidad de personas a las que llega un vehículo; en primer lugar, la medida debe ajustarse a la calidad del público, en segundo lugar, el valor de exposición debe ajustarse según la probabilidad de atención del público, en tercer lugar, el valor de exposición debe ajustarse según la calidad del medio (prestigio y credibilidad), y en cuarto lugar, el valor de exposición debe ajustarse según las políticas de colocación de anuncios del medio y sus servicios adicionales. Cabe mencionar, que es posible usar medidas de eficacia más sofisticadas, incorporadas a modelos matemáticos para determinar la mejor mezcla de medios; así mismo, existen programas de computadora para seleccionar los medios iniciales y luego hacer mejoras con base en factores subjetivos.

Algunos vehículos específicos que se sugieren para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" se presentan a continuación:

Exteriores: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de capacitación autodidacta a través de exteriores; considerando fundamentalmente la exposición de letreros y carteles (de alta calidad) en puntos de contacto específicos para llegar al público meta, como: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Es importante mencionar, que dado que la colocación de los exteriores será en puntos de contacto definidos estratégicamente, si es posible hablar de una selectividad del público.

Boletines: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios a través boletines impresos para promocionar la línea de productos de capacitación autodidacta; considerando fundamentalmente la utilización de pequeños módulos informativos (puntos de contacto) que pongan los boletines a disposición del público meta, ubicados en: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Por otro lado, se sugiere la inserción de estos boletines publicitarios en el empaque (o elemento físico) de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación. De esta manera, se tendrá una muy alta selectividad, podrá controlarse el medio y permitirá en determinado momento una interacción con el público de los mercados meta definidos.

Folletos: se propone que la empresa use folletos impresos para promocionar los productos de la línea de capacitación autodidacta; considerando la exposición de los mismos, en pequeños módulos informativos (puntos de contacto) para que estén a disposición del público meta, ubicados en: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Por otro lado, se sugiere la inserción de estos folletos en el empaque (o elemento físico) de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación. Cabe mencionar que los folletos debe de alguna manera dramatizar los anuncios publicitarios con base en los mercados meta específicos.

Internet: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios a través de Internet para promocionar los productos de la línea de capacitación autodidacta; considerando fundamentalmente la entrega de la publicidad vía correo electrónico (boletines y folletos publicitarios digitalizados), a las personas que se inscriban a la comunidad de capacitación de la empresa (no clientes), provenientes de diversas fuentes (registros realizados a través del sitio Web; registros realizados a través de los socios comerciales, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; registros realizados a través de los centros de representatividad al atender localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos), y que estén interesados en recibir este tipo de información; de esta manera, se tendrá establecida una alta selectividad de los miembros de la comunidad, y la posibilidad de interactuar con ellos. Así mismo, se propone la exposición de anuncios de la línea de capacitación autodidacta, a través de banners, dentro del mismo sitio Web de la empresa; y la colocación de los boletines y folletos publicitarios digitalizados en el mismo.

Cabe mencionar que cualquier material publicitario de la empresa deberá tener el logotipo de la misma y símbolos distintivos, a fin de crear su retención en la mente del público.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de medios, evaluación de medios, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de material impreso, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, la empresa debe considerar que para la producción de ciertos elementos físicos, como los módulos informativos (stands) y estructuras para soporte de carteles y letreros, tendrá que evaluar y seleccionar los proveedores respectivos.



Presentar los elementos correspondientes a los medios publicitarios a utilizar, en archivo original y en versión física o virtual, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3		
Fecha de Inicio:	12/Marzo/2007 (1er. ciclo)	25/Febrero/2008 (2do. ciclo)	23/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a que medios a utilizar.		
Fecha de Terminación:	09/Abril/2007 (1er. ciclo)	24/Marzo/2008 (2do. ciclo)	23/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Medios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", listos para operar.		

PLAN DE ACCIÓN K.1.7

Evaluar los anuncios publicitarios de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", para conocer anticipadamente, si se comunicarán eficazmente con el público de los mercados meta seleccionados; así mismo, resultado de la evaluación, hacer las modificaciones necesarias a los anuncios publicitarios. Para ello, la empresa requiere llevar a cabo pruebas del mensaje, también conocidas como pruebas de copy, antes de que los anuncios para promocionar los productos de capacitación autodidacta se coloquen en los medios y sean publicados o difundidos. En este sentido, para someter los anuncios a pruebas previas, dadas las condiciones de la empresa, se propone utilizar fundamentalmente dos tipos de métodos de evaluación: método de calificación directa y pruebas de portafolio.

En primera instancia se sugiere utilizar el método de calificación directa; en el cual, se le pedirá a un grupo limitado de personas (preferentemente clientes actuales de capacitación o conocidos de la empresa) calificar diferentes anuncios que promocionarán la línea de capacitación autodidacta; considerando en contexto, los mercados meta a los que van dirigidos y los medios que serán utilizados para su entrega. Estas calificaciones servirán para evaluar la capacidad de cada anuncio para captar la atención, ser leído totalmente, ser entendido, causar agrado, y estimular conductas; se propone que cada anuncio sea calificado utilizando una escala de 0 (mínima calificación) a 20 puntos (máxima calificación) en cada rubro (atención, lectura total, cognoscitivo, afectivo, conducta) para sumar un total de 100 puntos. Con base en ello, se podrá saber de manera muy sencilla si el anuncio es deficiente (1 a 20 puntos totales), mediocre (21 a 40 puntos totales), promedio (41 a 60 puntos totales), bueno (61 a 80 puntos totales), o excelente (81 a 100 puntos totales). Con base en ello, la empresa requiere hacer las modificaciones pertinentes a los anuncios de la línea de capacitación autodidacta, con la finalidad de mejorarlos.

Así mismo, para evaluar los anuncios para promocionar los productos de capacitación autodidacta previo a su publicación, se propone también realizar pruebas de portafolio; en las cuales, se pide a un grupo limitado de personas (preferentemente clientes actuales de capacitación o conocidos de la empresa) ver una serie de anuncios, tomándose todo el tiempo necesario, luego, se pide a las personas recordar todos los anuncios y su contenido, con o sin ayuda del entrevistador (personal de la empresa). El nivel de recordación, indica la capacidad de un anuncio para destacar y lograr que su mensaje se entienda y recuerde. Con base en ello, la empresa también deberá hacer las modificaciones pertinentes a los anuncios de la línea de capacitación autodidacta, con la finalidad de mejorarlos.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios publicitarios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, modificación de anuncios, entre otros). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	26/Marzo/2007 (1er. ciclo)	10/Marzo/2008 (2do. ciclo)	09/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la evaluación de anuncios a realizar.		
Fecha de Terminación:	09/Abril/2007 (1er. ciclo)	24/Marzo/2008 (2do. ciclo)	23/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Anuncios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", evaluados antes de su publicación.		

PLAN DE ACCIÓN K.1.8

Programar en el tiempo los medios seleccionados para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" a través de los anuncios publicitarios; es decir, definir la apertura o plazo en el que se debe hacer el llamado al público meta. La empresa tiene que decidir cuándo debe efectuarse la comunicación. Para ello, la empresa tiene que programar la publicidad en relación con las temporadas y el ciclo de negocios de la empresa, relacionados con la comercialización y venta de los productos de capacitación autodidacta. En este sentido, la empresa debe considerar que la publicidad de los productos de capacitación autodidacta tendrá un impacto diferido sobre la conciencia de los compradores; la conciencia tendrá un impacto diferido sobre las ventas; y las ventas tendrán un impacto diferido sobre los gastos en publicidad. La empresa tiene que programar la exposición de los anuncios publicitarios de la línea de capacitación autodidacta a través de los medios seleccionados, tomando en consideración el impacto sobre las ventas, costos y utilidades de la empresa, de las distintas alternativas de tiempo.

Por otro lado, la empresa debe repartir los esfuerzos publicitarios dentro de periodos de tiempo estrictamente definidos, con el fin de lograr un impacto máximo. Al respecto, la empresa debe considerar para cada medio publicitario de la línea de capacitación autodidacta, si los mensajes se concentrarán en un periodo de tiempo determinando, si se dispersarán continuamente a lo largo del periodo de tiempo, o si se dispersarán de forma intermitente a lo largo del periodo de tiempo determinado; así mismo, debe tomar en cuenta, si los mensajes de publicidad se transmitirán con una frecuencia uniforme, creciente, decreciente o alternante. El patrón más eficaz dependerá de los objetivos de la comunicación en relación con la naturaleza de los productos de capacitación autodidacta, el público meta definido, los canales de comercialización, y otros factores de marketing.



Para determinar el patrón de tiempo más eficaz de los distintos medios publicitarios seleccionados para promocionar los productos de la línea de capacitación autodidacta, la empresa requiere evaluar tres factores fundamentales: rotación de compradores (frecuencia con que los compradores nuevos ingresan en los mercados meta; cuanto mayor es esta tasa más continua debe ser la publicidad), la frecuencia de compra (número de veces durante el periodo que el comprador promedio adquiere el producto; cuanto mayor es la frecuencia de compra, más continua debe ser la publicidad), la tasa de olvido (rapidez con que el comprador olvida la marca; cuanto mayor sea la tasa de olvido, más continua debe ser la publicidad). Para conocer estos factores, la empresa requiere hacer investigaciones en los mercados meta seleccionados.

Dadas las condiciones de la empresa, los atributos de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", y la poca experiencia que tiene la empresa al promocionar los mismos, se propone que en conjunto, el esfuerzo publicitario se lleve a cabo con base en una pulsación de los anuncios. Esto es, la empresa requiere establecer una publicidad continua de los productos de capacitación autodidacta con nivel bajo, reforzada periódicamente por oleadas de actividad más intensa. La pulsación se apoya en la publicidad continua (programación de exposiciones de manera uniforme durante todo el periodo en cuestión) y de las rachas (anunciar durante algún periodo y después dejar pasar un periodo sin publicidad, seguido de un segundo periodo de actividad publicitaria) para crear una estrategia de programación intermedia. Se sugiere este tipo de publicidad, ya que permite que el público de los mercados meta aprendan los mensajes de la línea de capacitación autodidacta de manera más profundamente y le permite a la empresa generar un ahorro importante de dinero.

A continuación se propone la siguiente programación de tiempos, de los medios publicitarios para la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs".

Exteriores: se propone que la publicidad entregada a través de exteriores para promocionar los productos de la línea de capacitación autodidacta, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo trimestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada tres meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se expondrán a través de exteriores, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de capacitación autodidacta y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo continuo-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de capacitación autodidacta a través de medios exteriores, se dispersen permanentemente a lo largo de cada trimestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos de capacitación autodidacta, a entregarse a través de medios exteriores (letreros y carteles), sean patrocinados constantemente (día con día) por la empresa a lo largo de cada trimestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en semanas o meses particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (letreros o carteles expuestos en instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; letreros o carteles expuestos en instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; letreros o carteles expuestos en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría).

Boletines: se propone que la publicidad entregada a través de boletines para promocionar los productos de la línea de capacitación autodidacta, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo mensuales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada mes deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se expondrán a través de boletines, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de capacitación autodidacta y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo intermitente-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de capacitación autodidacta a través de boletines, se dispersen discontinuamente a lo largo de cada mes y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos de capacitación autodidacta, a entregarse a través de boletines (impresos), sean patrocinados ocasionalmente (dos semanas si, dos semanas no) por la empresa a lo largo de cada mes, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en días o semanas particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (boletines impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; boletines impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; boletines impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; boletines impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación).

Folletos: se propone que la publicidad entregada a través de folletos para promocionar los productos de la línea de capacitación autodidacta, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo bimestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada dos meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se expondrán a través de folletos, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de capacitación autodidacta y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo intermitente-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de capacitación autodidacta a través de folletos, se dispersen discontinuamente a lo largo de cada bimestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos de capacitación autodidacta, a entregarse a través de folletos (impresos), sean patrocinados ocasionalmente (dos semanas si, dos semanas no, desfasadas del ejercicio publicitario de los boletines) por la empresa a lo largo de cada bimestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en días o semanas particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; folletos impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación).



Internet: se propone que la publicidad entregada a través de Internet para promocionar los productos de la línea de capacitación autodidacta, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo bimestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada dos meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se exhibirán a través de Internet, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de capacitación autodidacta y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo continuo-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de capacitación autodidacta a través de Internet, se dispersen permanentemente a lo largo de cada bimestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos de capacitación autodidacta, a entregarse a través de Internet (banners, boletines y folletos publicitarios digitalizados), sean patrocinados constantemente (día con día) por la empresa a lo largo de cada bimestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en semanas o meses particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (boletines y folletos digitalizados entregados vía correo electrónico a las personas inscritas en la comunidad de capacitación de la empresa que fueron registradas a través del sitio Web, a través de los socios comerciales, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, a través del los centros de representatividad al atender localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; banners publicitarios ubicados dentro del sitio Web de la empresa; boletines y folletos digitalizados colocados en el sitio Web de la empresa).

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y las gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3		
Fecha de Inicio:	02/Abril/2007 (1er. ciclo)	17/Marzo/2008 (2do. ciclo)	16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la programación en el tiempo de los medios publicitarios.		
Fecha de Terminación:	16/Abril/2007 (1er. ciclo)	31/Marzo/2008 (2do. ciclo)	30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Medios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", programados en el tiempo.		

PLAN DE ACCIÓN K.1.9

Programar en el espacio los medios seleccionados para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" a través de los anuncios publicitarios; es decir, decidir cómo se repartirán geográficamente los medios.

Para ello, la empresa tiene que establecer cómo repartir su esfuerzo publicitario (presupuesto) en cuanto a cobertura geográfica. En este sentido, se propone que la empresa efectúe "compras locales" para promocionar los productos de capacitación autodidacta; esta línea de productos se anunciará a través de exteriores, boletines y folletos, expuestos en sitios representativos específicos para llegar al público meta, ajustándose a las situaciones que caracterizan a cada localidad. Para repartir geográficamente el esfuerzo publicitario de la línea de capacitación autodidacta, la empresa debe considerar las diferencias entre las áreas geográficas en cuanto a tamaño del mercado, respuesta a la publicidad, eficiencia de los medios, competencia, entre otros.

A continuación se propone la siguiente programación de espacios, de los medios publicitarios para la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs".

Exteriores: se propone que la publicidad entregada a través de exteriores (letreros o carteles) para promocionar los productos de la línea de capacitación autodidacta, se lleve a cabo con un mayor nivel de esfuerzo publicitario (presupuesto) en los vehículos específicos definidos por la empresa (letreros o carteles expuestos en instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; letreros o carteles expuestos en instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; letreros o carteles expuestos en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) que operen en la Ciudad de México; en segundo lugar de esfuerzo publicitario, equitativamente se atenderán los vehículos que operen en Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Boletines y folletos: se propone que la publicidad entregada a través de boletines y folletos (impresos) para promocionar los productos de la línea de capacitación autodidacta, se lleve a cabo con un mayor nivel de esfuerzo publicitario en los vehículos específicos definidos por la empresa (boletines y folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; boletines y folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; boletines y folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; boletines y folletos impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación) que operen en la Ciudad de México; en segundo lugar de esfuerzo publicitario, los vehículos publicitarios que operen en Toluca y León; y en tercer nivel de prioridad en cuanto a esfuerzo publicitario, los vehículos que se desempeñen en Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y las gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.



Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	02/Abril/2007 (1er. ciclo)	17/Marzo/2008 (2do. ciclo)	16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la programación en el espacio de los medios publicitarios.		
Fecha de Terminación:	16/Abril/2007 (1er. ciclo)	31/Marzo/2008 (2do. ciclo)	30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Medios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", programados en el espacio.		

PLAN DE ACCIÓN K.1.10

Ejecutar el programa de publicidad para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que poner en marcha todas las herramientas publicitarias que fueron diseñadas, desarrolladas y programadas en los planes de acción anteriores. Cabe mencionar que dadas las condiciones de la empresa, los atributos de los productos de capacitación autodidacta y la poca experiencia que tiene la empresa para promocionar este tipo de productos; la puesta en marcha de actividades publicitarias deberán gestionarse bajo una estricta supervisión, con la finalidad de garantizar los buenos resultados.

Así mismo, en el proceso constante de promoción de los productos de la línea de capacitación autodidacta para micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la publicidad, la empresa deberá evaluar las personas que emitieron respuesta alguna (sospechosos de clientes) con base en que si son realmente buenos prospectos o malos prospectos; en caso de que resulten ser malos prospectos la empresa deberá descalificarlos; si los prospectos son buenos la empresa deberá clasificarlos con base en su potencial para convertirse a clientes (alto, medio y bajo), y tomar las acciones pertinentes para convertirlos en cuentas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (puesta a punto de los anuncios publicitarios, producción de elementos físicos de la publicidad en los volúmenes requeridos para su difusión, producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos para su difusión, organización para la distribución de elementos publicitarios, organización para la gestión del programa publicitario, organización para la gestión de resultados, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos en los volúmenes requeridos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, en el caso de la producción de ciertos elementos físicos, como los módulos informativos (stands) y estructuras para soporte de carteles y letreros, en los volúmenes requeridos, considerar la evaluación y selección de los proveedores respectivos. Lo anterior, a realizarse cíclicamente (exteriores, en ciclos trimestrales; boletines, en ciclos mensuales; folletos en ciclos bimestrales; Internet, en ciclos bimestrales) en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 8 meses y 2 semanas para el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3		
Fecha de Inicio:	16/Abril/2007 (1er. ciclo)	31/Marzo/2008 (2do. ciclo)	30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para organizar la ejecución del programa publicitario.		
Fecha de Terminación:	31/Marzo/2008 (1er. ciclo)	30/Marzo/2009 (2do. ciclo)	14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Programa publicitario para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" en operación.		

PLAN DE ACCIÓN K.1.11

Evaluar la eficacia del programa de publicidad para la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Para ello, la empresa requiere llevar control de sus actividades publicitarias con base en dos medidas de eficacia fundamentales (efecto de comunicación y efecto sobre las ventas). La empresa tiene que investigar tanto el efecto de comunicación (efecto potencial sobre la conciencia, el conocimiento o la preferencia) como el efecto sobre las ventas de las distintas herramientas publicitarias para promocionar los productos de capacitación autodidacta, en periodos de tiempo definidos en el corto plazo (preferentemente de manera mensual); esto con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento o mejora de los anuncios y sus respectivos medios publicitarios.

En términos generales, para evaluar la eficacia de la publicidad de la línea de capacitación autodidacta, se propone mantener los criterios que en su experiencia ha utilizado la empresa para medir los resultados de esta plataforma de promoción; es decir, considerar los siguientes indicadores para examinar cada una de las herramientas publicitarias, en la medida de lo posible: respuestas totales sobre anuncios entregados; respuestas de interés sobre anuncios entregados; respuestas de no interés sobre anuncios entregados; respuestas de venta sobre anuncios entregados; ventas en unidades sobre anuncios entregados; respuestas de interés sobre respuestas totales; respuestas de no interés sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas totales; ventas en unidades sobre respuestas totales; respuestas de ventas sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de venta; ingresos por ventas sobre gastos de publicidad.

Respecto a la investigación del efecto de la comunicación, la empresa debe determinar si los anuncios de la línea de capacitación autodidacta se comunicaron eficazmente o no; esto a través de pruebas de mensaje, conocidas como pruebas de copy, aplicadas a los anuncios después de que fueron publicados o difundidos (post-testing). En este sentido, para someter los anuncios a pruebas posteriores, dadas las condiciones de la empresa, se propone utilizar fundamentalmente dos tipos de métodos de evaluación: método de calificación directa y pruebas de portafolio.

Inicialmente, se sugiere utilizar el método de calificación directa; en el cual, se le pedirá a un grupo limitado de personas, escogidas selectivamente del público de los mercados meta a los que fue dirigida la publicidad de la línea de capacitación autodidacta, calificar diferentes anuncios que fueron difundidos. Estas calificaciones servirán para evaluar la capacidad que tuvo cada anuncio para captar la atención, ser leído totalmente, ser entendido, causar agrado, y estimular conductas; se propone que cada anuncio sea calificado utilizando una escala de 0 (mínima calificación) a 20 puntos (máxima calificación)



en cada rubro (atención, lectura total, cognoscitivo, afectivo, conducta) para sumar un total de 100 puntos. Con base en ello, se podrá saber de manera muy sencilla si el anuncio fue deficiente (1 a 20 puntos totales), mediocre (21 a 40 puntos totales), promedio (41 a 60 puntos totales), bueno (61 a 80 puntos totales), o excelente (81 a 100 puntos totales). Esto servirá para hacer mejoras posteriores a los anuncios publicitarios evaluados.

Así mismo, para evaluar los anuncios posterior a su publicación, se propone también realizar pruebas de portafolio; en las cuales, se pide a un grupo limitado de personas, escogidas selectivamente del público de los mercados meta, ver una serie de anuncios publicitarios de la línea de capacitación autodidacta, tomándose todo el tiempo necesario, luego, se pide a los compradores recordar todos los anuncios y su contenido, con o sin ayuda del entrevistador (personal de la empresa). El nivel de recordación, indicará la capacidad que tuvo el anuncio para destacar y lograr que su mensaje se entendiera y recordara. Esto servirá para hacer mejoras posteriores a los anuncios publicitarios evaluados.

Por otra parte, se propone llevar a cabo una investigación de mercado, para conocer la conciencia de marca y la preferencia de marca, de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Al respecto, se sugiere en primera instancia aplicar encuestas o cuestionarios a muestras representativas de los mercados meta a los que fueron entregados los anuncios a través de los distintos medios publicitarios; en consecuencia llevar a cabo el estudio estadístico respectivo.

En cuanto a la investigación del efecto sobre las ventas, fundamentalmente la empresa tiene que determinar en la medida de lo posible, que ventas genera cada anuncio que publica o difunde. Dado que las características, precio y disponibilidad de los productos de capacitación autodidacta, representan factores controlables para la empresa, resulta sencillo medir el efecto sobre las ventas que tienen las herramientas publicitarias. Medir las ventas derivadas de las herramientas publicitarias es fundamental para conocer si en realidad se está gastando demasiado en esta plataforma de promoción o no. Como medida fundamental de la eficacia de cada herramienta publicitaria, en términos del efecto sobre las ventas, se propone utilizar como indicador principal la relación ventas sobre gastos de publicidad. Para ello, la empresa cada vez que lleve a cabo el cierre de una venta de cualquier producto de la línea de capacitación autodidacta, deberá cuestionar al comprador, cual fue el primer medio que incitó potencialmente la compra del producto en cuestión.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios publicitarios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, organización para la evaluación del programa publicitario, organización para la investigación de mercados, entre otros). Lo anterior, a realizarse cíclicamente (exteriores, en ciclos trimestrales; boletines, en ciclos mensuales; folletos en ciclos bimestrales; Internet, en ciclos bimestrales) en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 8 meses y 2 semanas para el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	16/Abril/2007 (1er. ciclo)	31/Marzo/2008 (2do. ciclo)	30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para organizar la evaluación del programa publicitario.		
Fecha de Terminación:	31/Marzo/2008 (1er. ciclo)	30/Marzo/2009 (2do. ciclo)	14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Programa publicitario para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" en evaluación.		

ESTRATEGIA K.2

Diseñar y desarrollar un programa de promoción de ventas integrado al menos por 10 herramientas (canales de promoción oferentes de incentivos para comprar) que operen constantemente para influir potencialmente en los mercados meta (compradores en general, clientes actuales y socios comerciales) y favorecer la venta de los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; considerando en la comunicación, las 5 líneas secundarias de productos ("Línea de Información de Apoyo para PyMEs", "Línea de Publicaciones para PyMEs", "Línea de Cursos Autodidácticos Interactivos para PyMEs", "Línea de Material Audio Informativo para PyMEs" y "Línea de Software de Apoyo para PyMEs"), que conjuntan los 11 tipos de productos de capacitación autodidacta a promocionar (artículos especializados, boletines informativos, casos de negocio, ejemplos y ejercicios resueltos, material de referencia rápida, libros, manuales y guías empresariales, apuntes de cursos y talleres, curso autodidáctico interactivo, material audio informativo, software de apoyo), en sus 4 formas de presentación (versión impresa, versión electrónica para transferencia, versión CD y versión casete, dependiendo el caso); esto en un plazo no mayor a 11 meses, definiendo así el primer ciclo de planeación, y en un plazo no mayor a un año, 2 meses y tres semanas, definiendo así tanto el segundo como el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Gerente 1		
Fecha de Inicio:	22/Enero/2007 (1er. ciclo)	01/Octubre/2007 (2do. ciclo)	06/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Fecha de Terminación:	17/Diciembre/2007 (1er. ciclo)	22/Diciembre/2008 (2do. ciclo)	28/Diciembre/2009 (3er. ciclo)

PLAN DE ACCIÓN K.2.1

Evaluar y seleccionar proveedores para dar soporte al diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que ofrezcan servicios para promoción de ventas; considerando fundamentalmente agencias profesionales de promoción de tamaño medio, diseñadores gráficos independientes (como el actual proveedor en el que se ha apoyado la empresa para diseño de materiales de promoción de ventas), estudiantes técnicos en diseño, estudiantes universitarios de carreras afines a la necesidad, departamentos y divisiones de carreras afines en facultades que apoyen proyectos universitarios, instituciones de educación técnica que apoyen proyectos educativos, entre otros. Cada proveedor será evaluado con base en sus atributos (característica y beneficios) y de acuerdo con las necesidades de la empresa respecto a la promoción de ventas de su línea de capacitación autodidacta. Algunos factores a evaluar son: capacidad para apoyar a la empresa tanto en la estrategia de promoción como en la operación que implique la promoción de ventas, términos y condiciones de la prestación del servicio de diseño y desarrollo de promoción de ventas, tiempos de diseño y desarrollo de



promoción de ventas, nivel de precios en materia de promoción de ventas, exclusividad de elementos promocionales diseñados y desarrollados, derechos de autor, capacidad para entregar elementos promocionales en archivos originales, capacitación al personal de la empresa en manejo de elementos promocionales en su archivo original para hacer modificaciones y adaptaciones futuras, experiencia general en promoción de ventas, experiencia específica en promoción de ventas de productos afines a capacitación autodidacta, calidad en trabajos promocionales previos, garantías de su servicio, ubicación del proveedor, clientes del proveedor, entre otros.

Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor para apoyar el diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas para promocionar los productos de capacitación autodidacta. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 01/Octubre/2007 (2do. ciclo) 06/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten el servicio de diseño y desarrollo de promoción de ventas.
Fecha de Terminación: 12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 22/Octubre/2007 (2do. ciclo) 27/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para apoyar el diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta.

PLAN DE ACCIÓN K.2.2

Identificar y definir claramente el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de promoción de ventas para promocionar la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; es decir, establecer los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales a las que tendrá que ir dirigida la comunicación. Resulta necesario que se establezca el público meta al que se dirigirá el programa de promoción de ventas de los productos de capacitación autodidacta, ya que permitirá fundamentar las decisiones de promoción o comunicación con el mercado; es decir, tener identificado el público meta con claridad, resulta de suma importancia para una efectiva promoción de ventas de los productos de capacitación autodidacta, debido a su influencia que tiene en las decisiones en cuanto a qué decir, cómo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo. Así mismo, resulta importante que la empresa conozca las percepciones y motivos que tiene dicho público meta ante la línea de productos de capacitación autodidacta; ya que permitirá orientar de manera más efectiva el programa de promoción de ventas.

Al respecto, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", se enfoque fundamentalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados en localidades específicas de las principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En este sentido, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita identificar mercados meta específicos ubicados en determinadas localidades a los que se dirigirán los esfuerzos de promoción de ventas; es decir, se requieren identificar los puntos de contacto con los posibles clientes de la línea de capacitación autodidacta (lugares en los que se pueda llegar al público meta).

Así mismo, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", se oriente principalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

Por otro lado, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", se enfoque potencialmente a influir en los clientes actuales que conforman su cartera acumulada; es decir, personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa, ya sea de la misma línea de capacitación autodidacta o bien de otras líneas de productos.

De igual forma, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", se oriente a los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), ubicados en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación), con la finalidad de influir potencialmente en su desempeño para que promuevan de manera más efectiva los productos de capacitación autodidacta y generen mayores ventas.

Así mismo, se sugiere que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita conocer las percepciones de los mercados meta que fueron identificados, los clientes actuales de capacitación y los socios comerciales, respecto a los productos de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". En esta investigación, una vez identificados los mercados meta (ubicados en localidades específicas), identificados los clientes actuales de la cartera acumulada e identificados los socios comerciales de la empresa, se propone aplicar encuestas de percepción para analizar la imagen de la empresa y específicamente de esta línea de productos de capacitación autodidacta, ante dichos mercados, clientes y socios; se requiere medir el conocimiento que tiene el público meta (individuos, grupos u organizaciones de interés del mercado PyME; clientes actuales de capacitación; y socios comerciales), respecto a esta línea de productos de capacitación autodidacta (escala de familiaridad y escala de preferencia) e investigar el contenido específico de su imagen (escalas de evaluación, escalas de potencia, escalas de actividad). Con base en ello, la empresa tiene que evaluar si la imagen deseada difiere de la imagen real de la empresa y su línea de productos de capacitación autodidacta; en función de ello, decidir si se mantiene la imagen o bien que brechas de la imagen se desean cerrar primero en el programa de promoción de ventas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.



Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 29/Enero/2007 (1er. ciclo) 08/Octubre/2007 (2do. ciclo) 13/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 26/Febrero/2007 (1er.ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do. ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN K.2.3

Establecer el objetivo del programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que establecer el propósito fundamental del programa de promoción de ventas de la línea de productos de capacitación autodidacta con base en los mercados meta.

En este sentido, en el caso de compradores en general (individuos, grupos y organizaciones de interés del mercado PyME), se propone que el objetivo esté enfocado principalmente lograr que los no usuarios prueben los productos de la línea de capacitación autodidacta de la empresa, y atraer a quienes cambian de marca y están comprando actualmente capacitación autodidacta a competidores; en términos generales la empresa debe buscar que usuarios de otras marca de la misma categoría de productos, usuarios de otras categorías y compradores que cambian de marca con frecuencia, compren por primera vez los productos de capacitación autodidacta que ofrece la empresa. En el caso de los clientes actuales de capacitación (cartera acumulada), se propone que el objetivo esté enfocado a fomentar la adquisición de unidades de compra más grandes de la línea de capacitación autodidacta, es decir, lograr que los clientes actuales de la empresa compren más productos de la línea de capacitación autodidacta (aumentar frecuencia de compra), independientemente de que hayan comprado anteriormente productos de capacitación autodidacta o productos de otras línea de capacitación; así mismo, enfocar esfuerzos a incrementar las tasas de repetición de compra de productos de capacitación autodidacta de los clientes ocasionales; por otro lado, la empresa debe buscar fortalecer una relación a largo plazo con los clientes, recompensando su lealtad a la empresa. En el caso de los socios comerciales (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), se propone que el objetivo esté enfocado a convencerlos de que trabajen con mayor esfuerzo ciertos productos de la línea de capacitación autodidacta, fomentar la compra constantemente, neutralizar las promociones de la competencia, crear lealtad de marca, etc.

Por otra parte, la promoción de ventas debe de estar orientada a exponer incentivos a corto plazo que animen al público meta (individuos, grupos y organizaciones de interés del mercado PyME; clientes actuales de capacitación; socios comerciales de la empresa) a probar o comprar los productos de la línea de capacitación autodidacta; esto a través de promociones de precio y promociones de valor agregado. En otras palabras, la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, debe estar orientada a conjuntar herramientas que permitan estimular una compra más rápida o mayor de productos específicos, por parte del público meta. La promoción de ventas debe reforzar y coordinar principalmente las ventas personales, y apoyar a los esfuerzos publicitarios de la línea de capacitación autodidacta. Su enfoque debe ser ayudar a generar una respuesta más intensa y rápida entre los compradores, clientes y socios comerciales; su orientación de corto plazo o temporal, permite escenificar ofertas de productos de capacitación autodidacta e impulsar las ventas en determinados momentos.

En primera instancia, se propone que la empresa decida que respuesta se busca de los mercados meta, anteriormente identificados a través de la promoción de ventas de productos de la línea de capacitación autodidacta. Para este tipo de promoción, se sugiere que la respuesta buscada sea de conducta; es decir, que a través de la promoción de ventas se logre que el comprador actúe (hacer) a favor de las ventas de la línea de productos de capacitación autodidacta para micro, pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta a los mercados meta para orientar de manera efectiva el programa de promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta. Al respecto, el modelo de jerarquía de respuesta que se sugiere es el de "aprender-sentir-hacer"; es decir, dado que se espera que la línea de productos de capacitación autodidacta tenga alta diferenciación, y que por ende el público meta esté interesado en gran medida en ella, es posible utilizar este modelo. Con base en ello, el modelo específico a utilizar puede ser el modelo AIDA (atención-interés-deseo-acción).

Un objetivo de promoción de ventas debe establecerse en función de metas específicas susceptibles de medición; es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con el público determinado y en un tiempo dado. Se propone que el objetivo del programa de promoción de ventas esté expresado en términos de ventas y de comunicación. En este sentido, con base en la experiencia de la empresa y los atributos de la línea de capacitación autodidacta, se proponen los siguientes objetivos, para cada uno de los tres años de planeación:

En el primer año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 62 por ciento de las ventas esperadas por la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" se deriven de estas actividades de promoción de ventas y que aproximadamente el 50 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

En el segundo año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 67 por ciento de las ventas esperadas por la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" se deriven de estas actividades de promoción de ventas y que aproximadamente el 55 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

En el tercer año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 72 por ciento de las ventas esperadas por la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" se deriven de estas actividades de promoción de ventas y que aproximadamente el 60 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.



Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 22/Octubre/2007 (2do. ciclo) 27/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el objetivo del programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN K.2.4

Seleccionar las herramientas de promoción con usuarios finales (compradores) de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; es decir, establecer que canales de promoción de ventas se utilizarán para estimular la compra de productos de capacitación autodidacta en los individuos, grupos y organizaciones de interés y potenciales del mercado de la micro, pequeña y mediana empresa, y en los clientes actuales de capacitación.

Para ello, la empresa debe tomar en cuenta el tipo de mercado (mercados meta), los objetivos de la promoción de ventas, las condiciones competitivas en materia de capacitación autodidacta, y la eficacia de costos de cada herramienta. La promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, debe estar orientada a captar la atención y proporcionar información que podría llevar al comprador al producto (comunicación); debe incluir alguna concesión, atractivo o contribución que proporciona valor al comprador de capacitación autodidacta (incentivo); y debe incluir una invitación clara a realizar la transacción en ese momento (invitación).

En general, para esta línea de capacitación autodidacta, se propone utilizar fundamentalmente herramientas de promoción de ventas que creen franquicia de compradores de la línea de capacitación autodidacta; es decir, herramientas que refuerzan la comprensión que el comprador tiene de la marca, impartiendo un mensaje de ventas junto con la oferta. La empresa debe fijar las herramientas de promoción de ventas, considerando la poca o nula experiencia que tiene ofreciendo capacitación autodidacta a micro, pequeñas y medianas empresas.

En el caso de los individuos, grupos y organizaciones de interés y potenciales del mercado PyME (mercados meta), se propone fundamentalmente que la empresa oriente las herramientas de promoción de ventas a atraer más personas a que prueben productos de capacitación autodidacta (compren por primera vez). Se propone que las herramientas para promocionar los productos de capacitación autodidacta, se orienten bajo el concepto de promociones relacionadas; es decir aprovechar la asociación de la empresa con otras empresas, para ofrecer promociones a fin de aumentar su poder de atracción de los productos de esta línea (conferencia, curso o taller autodidacta). En este sentido, para la línea de productos de capacitación autodidacta, con base en sus atributos y la experiencia de la empresa, se proponen las siguientes herramientas de promoción con los compradores en general:

Muestras: para hacer promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone ofertar una cantidad gratuita de los productos de esta línea a determinados individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales; con la finalidad de que los destinatarios prueben dichos productos de capacitación autodidacta y estimularlos a que compren posteriormente más productos de la línea de capacitación autodidacta.

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Cabe mencionar, que la proporción de cupones que se canjea varía según el modo de distribución; así mismo, esta herramienta es muy eficaz para estimular las ventas de industrias relativamente maduras, como lo son los productos de capacitación autodidacta.

Premios (obsequios): para hacer promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone ofrecer otro producto, ya sea un producto de las diversas líneas de capacitación de la empresa o cualquier otro producto relacionados con la capacitación autodidacta, a un costo relativamente bajo o gratuito como incentivo para adquirir un producto de capacitación autodidacta dado (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo).

Paquetes de precio (ofertas con descuento incluido): para hacer promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone presentar a los compradores una oferta de un ahorro respecto al precio normal de un producto de capacitación autodidacta, indicando ya sea en su presentación física o bien a través de otro medio; se sugiere manejar tanto paquetes de precio reducido (paquete individual que se vende a precio reducido, por ejemplo: dos por el precio de uno), como paquetes colectivos (dos o más productos relacionados que se juntan en un momento determinado para ser ofrecidos como uno solo).

En el caso de los clientes de la cartera acumulada de la empresa, se propone utilizar herramientas de promoción de ventas que permitan crear usuarios leales para incrementar las compras repetidas. En este contexto, para la línea de productos de capacitación autodidacta, con base en sus atributos y la experiencia de la empresa, se proponen las siguientes herramientas de promoción con los clientes actuales de la unidad de negocios capacitación:

Recompensas por ser cliente habitual: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone ofrecer valores en efectivo u otras formas (puntaje) que son proporcionales al monto de las compras de productos (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo) que hace un cliente determinado a la empresa. Esta herramienta promocional, permite que un cliente determinado pueda hacer valer dichas recompensas (efectivo o puntos) derivadas de cada compra de productos de capacitación autodidacta, para comprar otros productos de la línea de capacitación autodidacta o de cualquier otra línea de capacitación que ofrece la empresa.

Muestras: para hacer promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone ofertar una cantidad gratuita de los productos de esta línea exclusivamente a clientes de la empresa; con la finalidad de que éstos prueben dichos productos de capacitación autodidacta y estimularlos a que compren posteriormente más productos de la línea de capacitación autodidacta.



Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), exclusivamente por ser cliente de la empresa. Cabe mencionar, que la proporción de cupones que se canjea varía según el modo de distribución; así mismo, esta herramienta es muy eficaz para estimular las ventas de líneas conocidas, como lo son los productos de capacitación autodidacta de la empresa para los clientes.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de herramientas promocionales, evaluación de herramientas promocionales, entre otros). Presentar la descripción de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a que herramientas promocionales utilizar.
Fecha de Terminación: 12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 19/Noviembre/2007 (2do. ciclo) 24/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" seleccionadas para compradores en general y clientes, listas para desarrollarse.

PLAN DE ACCIÓN K.2.5

Seleccionar las herramientas de promoción comercial (socios comerciales de la empresa) de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs"; es decir, establecer que canales de promoción de ventas se utilizarán para estimular el desempeño de los socios comerciales de la empresa como lo centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, para estimular la venta de productos de capacitación autodidacta al público meta que congregan naturalmente. Para ello, la empresa debe seleccionar herramientas de promoción comercial con la finalidad de convencer a los socios comerciales (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) de que trabajen la línea de capacitación autodidacta de la empresa prioritariamente ante otras empresas de capacitación; convencer a los socios comerciales a que trabajen más productos de la línea de capacitación autodidacta que las que trabajarían normalmente (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); estimular a los socios comerciales para que se esfuercen por vender los productos de capacitación autodidacta. En este sentido, para la línea de productos de capacitación autodidacta, con base en sus atributos y la experiencia de la empresa, se proponen las siguientes herramientas de promoción comercial (socios):

Rebaja de precio: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone utilizar un descuento simple del precio de lista en cada producto determinado (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), superior al máximo descuento ofrecido al público en general; con la finalidad de que la oferta anime a los socios comerciales a trabajar determinada cantidad de productos de capacitación autodidacta que normalmente no manejarían ante el público meta que naturalmente congregan. Cabe mencionar que con esta herramienta promocional, los socios comerciales pueden aprovechar la rebaja para obtener utilidades inmediatas, hacer publicidad o reducir el precio.

Complementos: se propone hacer promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, ofreciendo cantidades (pagos directos o bonificaciones) a cambio de que los socios comerciales acepten destacar los productos de esta línea de capacitación (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo) que ofrece la empresa. En este sentido pueden ser complementos por inclusión, por hacer participe a la empresa en la actividad comercial del socio; complementos publicitarios, que compensa a los socios comerciales por anunciar los productos de capacitación autodidacta; complementos por volumen, para conseguir que el socio comercial venda mayor número de productos de capacitación autodidacta a través de la empresa (impulso de ventas); o bien, complementos por exhibición, que compensa a los socios comerciales por exhibir un producto de forma especial.

Productos gratuitos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone ofertar productos de esta línea de capacitación (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), o de otras líneas de productos (capacitación presencial, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia), gratuitos a los socios comerciales que vendan determinada cantidad de productos de capacitación autodidacta, para que los ofrezcan al público meta que naturalmente congregan. Así mismo, se propone ofrecer a los socios comerciales, artículos publicitarios de especialidad, relacionados con la capacitación autodidacta, que lleven el nombre de la empresa.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de herramientas promocionales, evaluación de herramientas promocionales, entre otros). Presentar la descripción de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007 (1er.ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er.ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a que herramientas promocionales utilizar.
Fecha de Terminación: 12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 19/Noviembre/2007 (2do. ciclo) 24/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" seleccionadas para socios comerciales, listas para desarrollarse.



PLAN DE ACCIÓN K.2.6

Desarrollar el programa de promoción de ventas de la “Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs”. Para ello, la empresa debe combinar varios medios para crear un concepto de campaña total de promoción de ventas de los productos de capacitación autodidacta. Al decidir si se usará o no un incentivo dado para promocionar los productos de la línea de capacitación autodidacta, la empresa debe considerar varios factores como: tamaño del incentivo, condiciones para participar, duración de la promoción, vehículo de distribución, tiempos de la promoción, y presupuesto de promoción de ventas.

En cuanto a la determinación del tamaño del incentivo para promocionar los productos de la línea de capacitación autodidacta, la empresa debe considerar una magnitud mínima para que la promoción tenga éxito; ya que un nivel de incentivo más alto produce una mayor respuesta en las ventas, pero con una tasa decreciente. Respecto a las condiciones para participar en las promociones de ventas de la línea de capacitación autodidacta, la empresa debe establecer si los incentivos se ofrecerán a todo mundo o a grupos selectos. Así mismo, la empresa tiene que decidir que duración tendrá cada promoción de la línea de capacitación autodidacta; considerar que si el periodo es demasiado corto, muchos prospectos no podrán aprovecharlas; si la promoción dura demasiado tiempo, la oferta perderá algo de su fuerza para incitar al público meta a actuar de inmediato; el ciclo de promoción óptima varía según la categoría del producto e incluso según el producto específico. Por otra parte, la empresa debe escoger un vehículo de distribución para cada una de sus herramientas promocionales de la línea de capacitación autodidacta; cada método de distribución tiene un nivel distinto de alcance, costo e impacto. En cuanto a los tiempos de la promoción de la línea de productos de capacitación autodidacta, la empresa debe fijar fechas específicas para cada una de sus promociones con la finalidad de orientar el desempeño de otros departamentos de la empresa que se encuentren involucrados.

Con base en lo anterior, se propone el siguiente uso de incentivos para llevar a cabo la promoción de ventas de la “Línea de Capacitación autodidacta para PyMEs” con los compradores en general (individuos, grupos y organizaciones de interés y potenciales del mercado PyME):

Muestras: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone ofertar una cantidad gratuita de los productos de esta línea (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo) a determinados individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales; con la finalidad de que los destinatarios prueben dichos productos de capacitación autodidacta y estimularlos a que compren posteriormente más productos de la línea de capacitación autodidacta. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente muestras de mínima magnitud para todos los productos de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), solo en versión física (impresión, CD o casete, dependiendo el caso). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de compradores, bajo la premisa de ser prospectos potenciales a convertirse en clientes; estos grupos selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen muestras renovadas (distintos incentivos), durante tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta; para todas las líneas secundarias de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Respecto a los vehículos de distribución, se propone que estas muestras, se envíen por correo directo; o bien, se entreguen personalmente a los posibles compradores de capacitación autodidacta, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone que las muestras operen constantemente de manera trimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada tres meses, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido.

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente descuentos promocionales de moderada magnitud para todos los productos de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), aplicable a todas sus respectivas versiones (impresión, transferencia electrónica, CD o casete, dependiendo el caso). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de compradores, bajo la premisa de entregar personalmente el cupón promocional, o enviarlo vía fax o a través de correo electrónico, para canjearlo y hacer valer sus beneficios; estos grupos selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); también hacer el ofrecimiento del incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por determinados vehículos de distribución; esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen cupones renovados (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada bimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta; para todas las líneas secundarias de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Respecto a los vehículos de distribución, se propone que estos cupones, se envíen por correo directo y/o vía correo electrónico; se inserten en anuncios en revistas a fines a la línea de capacitación autodidacta que operen en las ciudades y localidades definidas, o bien, en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades); o bien, se entreguen personalmente a los posibles compradores de capacitación autodidacta, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales,



universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone que los cupones operen constantemente de manera mensual, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido.

Premios (obsequios): para hacer promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone ofrecer otro producto como incentivo para adquirir un producto de capacitación autodidacta dado (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sean de moderada magnitud; en este sentido, se sugiere manejar fundamentalmente el acceso a productos gratuitos, o de bajo costo, correspondiente a cualquier de las diversas líneas de capacitación de la empresa (capacitación presencial, capacitación autodidacta, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia) o cualquier otro artículo relacionado con la capacitación autodidacta (por ejemplo, productos de oficina, suscripciones a revistas, etc.), dependiendo el tipo de producto a comprar; para todos los productos de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), aplicable a todas sus respectivas versiones (impresión, transferencia electrónica, CD o casete, dependiendo el caso). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de compradores, bajo la premisa de entregar personalmente, enviar vía correo electrónico, vía correo directo o vía fax, el comprobante de compra de determinado producto de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), para reclamar el obsequio correspondiente; estos grupos selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen obsequios renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada trimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta; para todas las líneas secundarias de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de obsequios por la compra de determinados productos de capacitación autodidacta, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los posibles compradores de capacitación autodidacta, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Así mismo, se propone que los obsequios, se envíen por correo directo, tanto para productos físicos (productos de capacitación autodidacta o artículos relacionados) como para certificados de participación gratuita en otros eventos de capacitación (presencial, productos especiales de capacitación, o a distancia); o bien, se entreguen personalmente a los compradores de capacitación autodidacta, a través de los socios comerciales de la empresa, dependiendo de que fuente provengan. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone que los obsequios operen constantemente de manera bimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada dos meses, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido.

Paquetes de precio (ofertas con descuento incluido): para hacer promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone presentar a los compradores una oferta de un ahorro respecto al precio normal de un producto de capacitación autodidacta, indicando dicha promoción ya sea en su presentación física o bien a través de otro medio. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sea de nivel alto; en este contexto, se sugiere manejar tanto paquetes de precio reducido (paquete individual que se vende a precio reducido, por ejemplo: dos productos de capacitación autodidacta por el precio de uno), como paquetes colectivos (dos o más productos relacionados de la línea de capacitación autodidacta que se juntan en un momento determinado para ser ofrecidos como uno solo); esto aplicable a todas las líneas secundarias de productos de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de compradores, bajo la premisa de ser prospectos potenciales a convertirse en clientes; estos grupos selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen paquetes de precio (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada bimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta; para todas las líneas secundarias de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de paquetes de precios de productos de capacitación autodidacta, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los posibles compradores de capacitación autodidacta, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone que los paquetes de precios operen constantemente de manera mensual, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido.

A continuación, se propone el siguiente uso de incentivos para llevar a cabo la promoción de ventas de la "Línea de Capacitación autodidacta para PyMEs" con los clientes actuales de capacitación (cartera acumulada) de la empresa:

Recompensas por ser cliente habitual: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone ofrecer valores que sean proporcionales al monto de las compras de productos (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo) que hace un cliente



determinado a la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sea de amplia magnitud, manejando fundamentalmente valores en efectivo u otras formas (puntaje) a través de certificados que especifiquen dicho valor, y que en determinado momento pueda ser canjeado (hacer valer dichas recompensas con valor en efectivo o puntaje) para comprar otros productos, ya sean de la misma línea de capacitación autodidacta o de otras líneas de productos (capacitación presencial, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia); esto aplicable a todas las líneas secundarias de productos de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a todos los clientes actuales que conforman la cartera acumulada de la empresa, bajo la premisa de darse de alta en dicho plan de recompensa para comenzar a cotizar, llenando un formato que tiene que ser entregado personalmente, o enviado vía correo directo, vía correo electrónico o vía fax; es decir, ofrecer el beneficio a personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa, ya sea de la misma línea de capacitación autodidacta o bien de otras líneas de productos (capacitación presencial, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen certificados de recompensa renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada bimestre (ciclo de promoción), a todos los clientes; para todas las líneas secundarias de productos de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de entrega de certificados de recompensa por la compra de determinados productos de capacitación autodidacta, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; se incluyan en los elementos físicos de otros productos de capacitación, ya sean de la misma línea de capacitación autodidacta o bien de otras líneas de productos, como capacitación presencial o productos especiales de capacitación; o bien, se entreguen personalmente a los clientes, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Así mismo, se propone que los certificados de recompensa, se envíen por correo directo; o bien, se entreguen personalmente a los compradores de capacitación autodidacta, a través de los socios comerciales de la empresa, dependiendo de que fuente provengan. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone que los certificados de recompensa operen constantemente de manera mensual, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, a todos los clientes, utilizando diversos vehículos de distribución, y respetando el ciclo de duración sugerido.

Muestras: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone ofertar una cantidad gratuita de los productos de esta línea (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), exclusivamente por ser cliente de la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente muestras de moderada magnitud para todos los productos de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), en todas sus respectivas versiones (impresión, transferencia electrónica, CD o casete, dependiendo el caso). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo exclusivamente a grupos selectos de clientes actuales que conforman la cartera acumulada de la empresa, bajo la premisa de ser clientes potenciales; es decir, ofrecer el beneficio a personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa, ya sea de la misma línea de capacitación autodidacta o bien de otras líneas de productos (capacitación presencial, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen muestras renovadas (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada bimestre (ciclo de promoción), al mismo grupo de clientes; para todas las líneas secundarias de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Respecto a los vehículos de distribución, se propone que las muestras, se envíen por correo directo; se incluyan en los elementos físicos de otros productos de capacitación, ya sean de la misma línea de capacitación autodidacta o bien de otras líneas de productos, como capacitación presencial o productos especiales de capacitación; o bien, se entreguen personalmente a los clientes, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) o en eventos específicos de capacitación presencial. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone que las muestras de clientes operen constantemente de manera bimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada dos meses, de manera renovada, tocando diversos grupos de clientes y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido.

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), exclusivamente por ser cliente de la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente descuentos promocionales de importante magnitud para todos los productos de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), aplicable a todas sus respectivas versiones (impresión, transferencia electrónica, CD o casete, dependiendo el caso). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo exclusivamente a grupos selectos de clientes actuales que conforman la cartera acumulada de la empresa, bajo la premisa de entregar personalmente el cupón promocional, o enviarlo vía fax o a través de correo electrónico, para canjearlo y hacer valer sus beneficios; es decir, ofrecer el beneficio a personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa, ya sea de la misma línea de capacitación autodidacta o bien de otras líneas de productos (capacitación presencial, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen cupones renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada bimestre (ciclo de promoción), al mismo grupo de clientes; para todas las líneas secundarias de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Respecto a los vehículos de distribución, se propone que estos cupones, se envíen por correo directo y/o vía correo electrónico; se incluyan en los elementos físicos de otros productos de capacitación, ya sean de la misma línea de capacitación autodidacta o bien de otras líneas de productos, como capacitación presencial o productos especiales de capacitación; o bien, se entreguen personalmente a los clientes, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) o en eventos específicos de capacitación presencial. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone que los cupones de clientes operen constantemente de manera mensual, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, tocando diversos grupos de clientes y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido.



A continuación, se propone el siguiente uso de incentivos para llevar a cabo la promoción de ventas de la "Línea de Capacitación autodidacta para PyMEs" con los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza:

Rebaja de precio: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone utilizar un descuento simple del precio de lista en cada producto determinado (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo); con la finalidad de que la oferta anime a los socios comerciales a trabajar determinada cantidad de productos de capacitación autodidacta que normalmente no manejarían ante el público meta que naturalmente congregan, a cambio de que dichos socios comerciales pueden aprovechar la rebaja para obtener utilidades inmediatas, hacer publicidad o reducir el precio que ofrecen a su público. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente descuentos promocionales de moderada magnitud, superior al máximo descuento ofrecido al público en general, para todos los productos de capacitación autodidacta, con base en la estructura de precios que fue definida anteriormente en el presente plan de marketing. Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de socios comerciales, bajo la premisa de ser socios que cuenten con el potencial para vender una cantidad considerable de productos de capacitación autodidacta de la empresa; estos grupos selectos estarán conformados por centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, congregados en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen rebajas de precio renovadas (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada trimestre (ciclo de promoción), a los mismos socios comerciales; aplicables a todas las líneas secundarias de productos de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de rebajas de precios por la venta de determinados productos de capacitación autodidacta, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone que las rebajas de precios a socios comerciales, operen constantemente de manera bimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada dos meses, de manera renovada, tocando diversos grupos de socios comerciales y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido.

Complementos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, ofreciendo cantidades (pagos directos o bonificaciones) a cambio de que los socios comerciales acepten destacar los productos de esta línea de capacitación (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo) que ofrece la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente complementos de moderada magnitud, manejando complementos por inclusión, por hacer participe a la empresa en la actividad comercial del socio comercial; complementos publicitarios, que compensa a los socios comerciales por anunciar los productos de capacitación autodidacta; complementos por volumen, para conseguir que el socio comercial venda un mayor número de productos de capacitación autodidacta a través de la empresa (impulso de ventas); o bien, complementos por exhibición, que compensa a los socios comerciales por exhibir un producto de capacitación autodidacta de forma especial; esto aplicable a todas las líneas secundarias de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de socios comerciales, bajo la premisa de ser socios que cuenten con el potencial para influir en el público meta que naturalmente congregan para que compren los productos de capacitación autodidacta de la empresa (preferencia); estos grupos selectos estarán conformados por centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, congregados en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen complementos (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), a los mismos socios comerciales; para todos los productos de capacitación autodidacta. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de complementos por la inclusión, publicidad, venta de determinados productos de capacitación autodidacta, y exhibición, se presente en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone que los complementos a socios comerciales, operen constantemente de manera trimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada tres meses, de manera renovada, tocando diversos grupos de socios comerciales y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido.

Productos gratuitos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone ofertar productos gratuitos a los socios comerciales que lleven vendan determinada cantidad de productos de capacitación autodidacta a través de la empresa, para que los ofrezcan al público meta que naturalmente congregan. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente productos gratuitos de considerable magnitud, manejando el acceso a productos de esta línea de capacitación (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo), o de otras líneas de productos (capacitación presencial, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia), y artículos publicitarios de especialidad (por ejemplo, productos de oficina), relacionados con la capacitación autodidacta, que lleven el nombre de la empresa; esto para todas las líneas secundarias de capacitación autodidacta. Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de socios comerciales, bajo la premisa de ser socios que cuenten con el potencial para vender cantidades considerables de productos de capacitación autodidacta de la empresa al público meta que naturalmente congregan; estos grupos selectos estarán conformados por centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, congregados en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lance la promoción a través de productos gratuitos (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada trimestre (ciclo de promoción), a los mismos socios comerciales; para todos los productos de capacitación autodidacta (información de apoyo, publicaciones, cursos autodidácticos interactivos, material audio informativo y software de apoyo). Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de productos, se exhiba



en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales. Así mismo, se propone que los productos gratuitos, se envíen por correo directo, tanto para productos físicos (capacitación autodidacta o artículos publicitarios) como para certificados de impartición gratuita en otros eventos de capacitación (presencial, productos especiales de capacitación, o a distancia); o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales de la empresa. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone que los productos gratuitos a socios comerciales, operen constantemente de manera mensual, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, tocando diversos grupos de socios comerciales y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido.

Finalmente la empresa tiene que determinar el presupuesto total de promoción de ventas para la línea de productos de capacitación autodidacta. Cabe mencionar, que la empresa puede fijar el presupuesto de arriba hacia abajo; es decir, escoger las promociones individuales de los productos de la línea de capacitación autodidacta y luego estimar el costo total. Para calcular el costo de una promoción dada, se propone considerar el costo administrativo (impresión, franqueo, promoción de la oferta, entre otros) y el costo del incentivo (costo de la bonificación o el descuento, incluidos los costos de canje, costo de adquirir premios e incluirlos, entre otros), multiplicados por el número esperado de unidades que se venderán dentro de la oferta. La forma más común de desarrollar el presupuesto es utilizar un porcentaje convencional del presupuesto de promoción total; el porcentaje debe fijarse con base en la etapa del ciclo de vida de los productos de capacitación autodidacta, los gastos en otro tipo de promoción, el mercado, entre otros.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (evaluación y selección de ideas, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, adquisición de muestras de premios, negociaciones a realizar con socios comerciales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de material impreso, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, la empresa debe considerar que para la adquisición de productos y servicios, como premios derivados de la promoción, tendrá que evaluar y seleccionar los proveedores respectivos. Presentar los elementos correspondientes a cada una de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo original, en versión física y/o electrónica, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 19/Noviembre/2007 (2do. ciclo) 24/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto al desarrollo de herramientas promocionales a utilizar.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", listas para ser puestas a prueba.

PLAN DE ACCIÓN K.2.7

Llevar a cabo una prueba previa del programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", para conocer anticipadamente, si se comunicarán eficazmente con el público de los mercados meta seleccionados; así mismo, resultado de la evaluación, hacer las modificaciones necesarias a las herramientas de promoción. Para ello, tiene que llevar a cabo pruebas previas para determinar si las herramientas son apropiadas, el tamaño del incentivo es óptimo y el método de presentación es eficiente; esto a pesar de que casi todos los programas de promoción de ventas se diseñan con base en la experiencia. Para ello, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá probar las promociones de forma rápida y económica en áreas de mercado seleccionadas con cada promoción. Se propone que la empresa pida a los clientes actuales de capacitación, y a muestras representativas de los mercados meta, que califiquen u ordenen las diferentes ofertas posibles; o bien, la empresa puede realizar pruebas de ensayo en áreas geográficas limitadas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, programación de ensayos, modificación de herramientas, entre otros). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 26/Marzo/2007 (1er. ciclo) 03/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 08/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a las pruebas a realizar.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", probadas.

PLAN DE ACCIÓN K.2.8

Implantar y controlar (ejecución) el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que poner en marcha todas las herramientas de promoción de ventas que fueron diseñadas, desarrolladas y probadas, en los planes de acción anteriores.

Inicialmente, la empresa tiene que preparar planes de implantación y control para cada promoción individual; esto con base en el desarrollo del programa que fue realizado, que considera el tamaño del incentivo, las condiciones para participar, la duración de la promoción, los vehículos de distribución, y los tiempos de operación, de cada promoción individual. Se propone que la planeación de la implantación y control de cada promoción individual de la línea de capacitación autodidacta, cubra el tiempo de preparación y el tiempo de conclusión de la venta. Respecto al tiempo de preparación, es el tiempo necesario para estructura el programa antes de lanzarlo (puesta a punto), como: organización para operar y controlar la promoción; planeación, diseño y aprobación iniciales de los anuncios y materiales que se enviarán, distribuirán, se exhibirán en puntos de



contacto o se entregarán personalmente, para comunicar la promoción; producción de los anuncios y materiales que se enviarán, distribuirán, se exhibirán en puntos de contacto o se entregarán personalmente, para comunicar la promoción (impresión o desarrollo electrónico); contratación de vehículos específicos de distribución (espacios en medios impresos, servicio de correo directo, etc.); establecimiento de asignaciones para distribuidores de los anuncios y materiales que comunicarán la promoción (vehículos de distribución); compra de premios especiales a entregar como parte de la promoción; producción de materiales que confieren derechos o valores como resultado de la promoción (impresión); notificación al personal de ventas del lanzamiento de la promoción; entre otros. En cuanto al tiempo de conclusión de la venta, este se inicia con el lanzamiento promocional y termina con vencimiento de la promoción (vigencia).

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá lanzar oficialmente, operar y controlar constantemente el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", garantizando su efectivo desempeño. Cabe mencionar que dadas las condiciones de la empresa, los atributos de los productos de capacitación autodidacta y la experiencia que tiene la empresa para promocionar este tipo de productos; la puesta en marcha de actividades de promoción de ventas deberán gestionarse bajo una estricta supervisión, con la finalidad de garantizar los buenos resultados.

Así mismo, en el proceso constante de promoción de los productos de la línea de capacitación autodidacta, a través de la promoción de ventas, la empresa deberá evaluar las personas que emitieron respuesta alguna (sospechosos de clientes) con base en que si son realmente buenos o malos prospectos; en caso de que resulten ser malos prospectos la empresa deberá descalificarlos; si los prospectos son buenos la empresa deberá clasificarlos con base en su potencial para convertirse a clientes (alto, medio y bajo), y tomar las acciones pertinentes para convertirlos en cuentas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (puesta a punto de los elementos que comunicarán la promoción, diseño gráfico, producción de elementos físicos de la promoción de ventas en los volúmenes requeridos para su difusión, producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos para su difusión, organización para la distribución de elementos de promoción de ventas, organización para la gestión del programa de promoción de ventas, organización para la gestión de resultados, negociaciones a realizar con socios comerciales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos en los volúmenes requeridos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, en el caso de la adquisición de ciertos productos y/o servicios, como los premios especiales de promoción, en los volúmenes requeridos, considerar la evaluación y selección de los proveedores respectivos. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en el desarrollo de cada promoción individual, en un plazo no mayor a 8 meses y una semana para el primer ciclo de planeación, y no mayor a un año para el segundo y tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para organizar la ejecución del programa de promoción de ventas.
Fecha de Terminación:	17/Diciembre/2007 (1er.ciclo) 22/Diciembre/2008 (2do.ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er.ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Programa de promoción ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", en operación.

PLAN DE ACCIÓN K.2.9

Evaluar el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs". Para ello, la empresa requiere evaluar la eficacia de sus actividades de promoción de ventas, en periodos de tiempo definidos en el corto plazo (preferentemente de manera mensual, considerando el ciclo de cada promoción individual); esto con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento o mejora de las promociones, ya sea en materia del tamaño del incentivo, las condiciones para participar, la duración de la promoción, los vehículos de distribución, o los tiempos de promoción. Se propone que la empresa utilice dos métodos para medir la eficacia de la promoción de ventas: datos de ventas y encuestas de compradores.

Respecto al método de datos de ventas, implicar usar datos derivados de la actividad de ventas que generó cada promoción individual de los productos de la línea de capacitación autodidacta. En este sentido, la empresa puede analizar las ventas que generó directamente la promoción, si éstas se incrementaron o bajaron en relación a periodos anteriores a la promoción, y cómo se comportaron las ventas después de la promoción; la empresa puede evaluar si la promoción cubrió o no sus costos; y que tanta ganancia neta produjo; así mismo, puede analizar los tipos de personas que aprovecharon la promoción, qué compraron antes de la promoción, y cómo se comportaron los compradores posteriormente hacia la marca; y conocer qué tantos compradores nuevos a trajo la promoción o bien de qué tanto estimuló la promoción a los clientes actuales de capacitación de la cartera acumulada de la empresa a que compraran más. Es importante mencionar, que la empresa deberá diseñar mecanismos específicos para evaluar cada promoción individual y poder obtener los datos de venta. Así mismo, se puede analizar cual fue la respuesta a nivel socios comerciales, en cuanto a las promociones que se lanzaron para ellos; es preciso monitorear a los socios comerciales para asegurarse de que están haciendo lo que conviniere hacer, exigir pruebas de desempeño a los socios comerciales antes de pagar cualquier complemento, entre otros factores.

Ahora bien, si la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación necesita más información, se propone que realice encuestas, fundamentalmente con clientes, para averiguar cuántos de ellos recuerdan la promoción, qué opinan de ella, cuántos la aprovecharon y cómo la promoción afectó el comportamiento de selección de marca subsecuente.

En términos generales, para evaluar la eficacia de la promoción de ventas de la línea de capacitación autodidacta, se propone mantener los criterios que en su experiencia ha utilizado la empresa para medir los resultados de esta plataforma de promoción; es decir, considerar los siguientes indicadores para examinar cada una de las herramientas de promoción de ventas, en la medida de lo posible: respuestas totales sobre elementos de promoción entregados; respuestas de interés sobre elementos de promoción entregados; respuestas de no interés sobre elementos de promoción entregados; respuestas de venta sobre elementos de promoción entregados; ventas en unidades sobre elementos de promoción entregados; respuestas de interés sobre respuestas totales; respuestas de no interés sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas totales; ventas en unidades sobre respuestas totales; respuestas de ventas sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de venta; ingresos sobre gastos de promoción de ventas.



Cabe mencionar, que la empresa no solo deberá evaluar costos directos de las promociones específicas, también debe reconocer costos adicionales. La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe evaluar si las promociones podrían mermar la lealtad hacia la marca a largo plazo, al hacer que más compradores de capacitación autodidacta sean propensos a las ofertas, en lugar de ser propensos a otras formas de promoción; así mismo, debe evaluar si las promociones son más costosas de lo que parece, ya que puede ser que algunas se hayan distribuido a un público equivocado; por otro lado, tiene que evaluar costos adicionales como series de producción especiales, esfuerzo adicional de la fuerza de ventas, y necesidades administrativas; además, debe evaluar si ciertas promociones afectan negativamente, en materia emocional, a prospectos, clientes o socios comerciales; entre otros.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá evaluar constantemente el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", garantizando que los resultados sean los esperados.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (registro de información de ventas, análisis de información de ventas, conclusiones de información de ventas, convocatoria de personas que evaluarán las herramienta de promoción de ventas, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios o encuestas, análisis de información de cuestionarios o encuestas, organización para la evaluación del programa de promoción de ventas, entre otros). Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en el desarrollo de cada promoción individual, en un plazo no mayor a 8 meses y una semana para el primer ciclo de planeación, y no mayor a un año para el segundo y tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do.ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er.ciclo)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para organizar la evaluación del programa de promoción de ventas.
 Fecha de Terminación: 17/Diciembre/2007 (1er.ciclo) 22/Diciembre/2008 (2do.ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er.ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Programa de promoción ventas de la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", en evaluación.

OBJETIVO L

Operar un programa de comunicación eficaz (marketing integrado) con el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, tomando en cuenta tanto a los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, como a los clientes actuales que acumula la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; con la finalidad de informar, persuadir y convencer al mercado meta en relación a los atributos de productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" que ofrece la empresa, para influir en su opinión y facilitar directa o indirectamente intercambios que le permitan a la empresa alcanzar las ventas esperadas; considerando una mezcla de comunicaciones de marketing integrada por 9 herramientas (canales de promoción) que operen constantemente de manera exclusiva a favor de esta línea de capacitación, correspondientes a 2 plataformas comunes de comunicación (Publicidad y Promoción de Ventas); esto a realizarse en un plazo no mayor a un año, 2 meses y una semana, definiendo así el primer ciclo de planeación, no mayor a un año y 6 meses, definiendo así es segundo ciclo de planeación, y no mayor a un año, 2 meses y 2 semanas, definiendo así el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Director
 Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 01/Octubre/2007 (2do. ciclo) 06/Octubre/2008 (3er. ciclo)
 Fecha de Terminación: 31/Marzo/2008 (1er. ciclo) 30/Marzo/2009 (2do. ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er.ciclo)

ESTRATEGIA L.1

Diseñar y desarrollar un programa de publicidad integrado al menos por 3 herramientas (canales de promoción oferentes de razones para comprar) que operen constantemente para influir potencialmente en los mercados meta y favorecer la venta de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; considerando en la comunicación, las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"), que conjuntan los 7 tipos de productos especiales de capacitación a promocionar (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo); esto en un plazo no mayor a un año, 2 meses y una semana, definiendo así el primer ciclo de planeación, no mayor a un año, 2 meses y 3 semanas, definiendo así es segundo ciclo de planeación, no mayor a 11 meses y una semana, definiendo así el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Gerente 2
 Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 07/Enero/2008 (2do. ciclo) 05/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Fecha de Terminación: 31/Marzo/2008 (1er. ciclo) 30/Marzo/2009 (2do. ciclo) 14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)

PLAN DE ACCIÓN L.1.1

Evaluar y seleccionar proveedores para dar soporte al diseño y desarrollo del programa de publicidad para promocionar los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que ofrezcan servicios publicitarios; considerando fundamentalmente agencias profesionales de publicidad de tamaño medio, diseñadores gráficos independientes (como el actual proveedor en el que se ha apoyado la empresa para diseño de materiales publicitarios), estudiantes técnicos en diseño, estudiantes universitarios de carreras afines a la necesidad,



departamentos y divisiones de carreras afines en facultades que apoyen proyectos universitarios, instituciones de educación técnica que apoyen proyectos educativos, entre otros. Cada proveedor será evaluado con base en sus atributos (característica y beneficios) y de acuerdo con las necesidades de la empresa respecto a la publicidad de su línea de productos especiales de capacitación. Algunos factores a evaluar son: capacidad para apoyar a la empresa tanto en la estrategia publicitaria como en la operación que implique la publicidad, términos y condiciones de la prestación del servicio de diseño y desarrollo publicitario, tiempos de diseño y desarrollo publicitario, nivel de precios en materia de publicidad, exclusividad de elementos publicitarios diseñados y desarrollados, derechos de autor, capacidad para entregar elementos publicitarios en archivos originales, capacitación al personal de la empresa en manejo de elementos publicitarios en su archivo original para hacer modificaciones y adaptaciones futuras, experiencia general en publicidad, experiencia específica en publicidad de productos afines a productos especiales de capacitación, calidad en trabajos publicitarios previos, garantías de su servicio, ubicación del proveedor, clientes del proveedor, entre otros.

Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor para apoyar el diseño y desarrollo del programa de publicidad para promocionar los productos especiales de capacitación. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 07/Enero/2008 (2do. ciclo) 05/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten el servicio de diseño y desarrollo publicitario.
 Fecha de Terminación: 12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 28/Enero/2008 (2do. ciclo) 26/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para apoyar el diseño y desarrollo del programa de publicidad de la línea de productos especiales de capacitación.

PLAN DE ACCIÓN L.1.2

Identificar y definir claramente el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos publicitarios para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; es decir, establecer los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales a las que tendrá que ir dirigida la comunicación. Resulta necesario que se establezca el público meta al que se dirigirá el programa de publicidad de los productos especiales de capacitación, ya que permitirá fundamentar las decisiones de promoción o comunicación con el mercado; es decir, tener identificado el público meta con claridad, resulta de suma importancia para una efectiva publicidad de los productos especiales de capacitación, debido a su influencia que tiene en las decisiones en cuanto a qué decir, cómo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo. Así mismo, resulta importante que la empresa conozca las percepciones y motivos que tiene dicho público meta ante la línea de productos especiales de capacitación; ya que permitirá orientar de manera más efectiva el programa publicitario.

Al respecto, se propone que el programa de publicidad de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", se enfoque fundamentalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados en localidades específicas de las principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En este sentido, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita identificar mercados meta específicos ubicados en determinadas localidades a los que se dirigirán los esfuerzos publicitarios; es decir, se requieren identificar los puntos de contacto con los posibles clientes de la línea de productos especiales de capacitación (lugares en los que se pueda llegar al público meta).

Por otro lado, se propone que el programa de publicidad de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", se oriente principalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

Así mismo, se sugiere que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita conocer las percepciones de los mercados meta que fueron identificados, respecto a los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". En esta investigación, una vez identificados los mercados meta (ubicados en localidades específicas), se propone aplicar encuestas de percepción para analizar la imagen de la empresa y específicamente de esta línea de productos especiales de capacitación, ante dichos mercados; se requiere medir el conocimiento que tiene el público meta respecto a esta línea de productos especiales de capacitación (escala de familiaridad y escala de preferencia) e investigar el contenido específico de su imagen (escalas de evaluación, escalas de potencia, escalas de actividad). Con base en ello, la empresa tiene que evaluar si la imagen deseada difiere de la imagen real de la empresa y su línea de productos especiales de capacitación; en función de ello, decidir si se mantiene la imagen o bien que brechas de la imagen se desean cerrar primero en el programa publicitario.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
 Fecha de Inicio: 29/Enero/2007 (1er. ciclo) 14/Enero/2008 (2do. ciclo) 12/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
 Fecha de Terminación: 26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos publicitarios para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"



PLAN DE ACCIÓN L.1.3

Establecer el objetivo del programa de publicidad para la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs”. Para ello, la empresa debe establecer el propósito fundamental del programa de publicidad para la línea de productos especiales de capacitación; el cual debe estar alineado con base en las decisiones en cuanto a mercados meta, posicionamiento en el mercado que se busca para esta línea de productos y los demás elementos de la mezcla de marketing (producto, precio y plaza). La publicidad respecto a la línea de productos especiales de capacitación debe estar orientada a crear una imagen a largo plazo de ésta línea de productos, llegar eficientemente a compradores de productos especiales de capacitación geográficamente dispersos, crear en el comprador una percepción de un buen valor de los productos especiales de capacitación, conferir legitimidad de los productos y generar ventas en un momento determinado. En términos generales, la publicidad de la línea de productos especiales de capacitación, debe estar orientada a estimular indirectamente la demanda; se propone que el programa publicitario esté enfocado a atraer clientes nuevos, generando prospectos para posteriormente ser calificados y convertidos en cuentas.

En primera instancia, se propone que la empresa decida que respuesta se busca de los mercados meta anteriormente identificados a través de la publicidad de los productos de la línea de productos especiales de capacitación. Para este tipo de promoción, se sugiere que la respuesta buscada sea de conducta; es decir, que a través de la publicidad se logre que el comprador actúe, haga algo, a favor de la empresa y específicamente de la línea de productos especiales de capacitación para micro, pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta a los mercados meta para orientar de manera efectiva el programa publicitario de la línea de productos especiales de capacitación. Al respecto, el modelo de jerarquía de respuesta que se sugiere es el de “aprender-sentir-hacer”; es decir, dado que se espera que la línea de productos especiales de capacitación tenga alta diferenciación, y que por ende el público meta esté interesado en gran medida en ella, es posible utilizar este modelo. Con base en ello, el modelo específico a utilizar puede ser el modelo de jerarquía de efectos (conciencia-conocimiento-agrado-preferencia-convicción-compra).

Dadas las condiciones de la empresa y específicamente de la línea de productos especiales de capacitación, se propone que el objetivo de publicidad sea persuasivo. La empresa requiere publicidad persuasiva para los productos especiales de capacitación, dada la etapa competitiva en la que se encuentra; con base en ello, el objetivo de la empresa debe ser crear demanda selectiva por la línea de productos especiales de capacitación que ofrece. Inclusive, puede utilizar publicidad comparativa para esta línea de productos a través de la persuasión; esto es, llevar a cabo una comparación explícita de los atributos de productos especiales de capacitación de otras empresas respecto a ella.

Un objetivo de publicidad debe establecerse en función de metas específicas susceptibles de medición; es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con el público determinado y en un tiempo dado. Se propone que el objetivo del programa publicitario esté expresado en términos de ventas y de comunicación. En este sentido, con base en la experiencia de la empresa y los atributos de la línea de productos especiales de capacitación, y considerando que la clase de productos especiales de capacitación es conocida en el mercado, que la posición de la empresa en el mercado de la productos especiales de capacitación es de no líder, que el consumo de marca es bajo y que su nivel de calidad cumple con el estándar del mercado; se propone que el objetivo para el programa de publicidad esté orientado a fin de estimular un mayor consumo. Al respecto, se proponen los siguientes objetivos, para cada uno de los tres años de planeación:

En el primer año de planeación (período de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos publicitarios de la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs” (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México), lograr que el 28 por ciento del público ubiquen a los productos especiales de capacitación que ofrece la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 13 por ciento identifiquen los productos de la línea de productos especiales de capacitación de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el período de planeación, lograr que aproximadamente el 7 por ciento de las ventas esperadas por la línea de productos especiales de capacitación se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 8 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

En el segundo año de planeación (período de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos publicitarios de la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs” (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México, Toluca y León), lograr que el 38 por ciento del público ubiquen a los productos especiales de capacitación que ofrece la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 18 por ciento identifiquen los productos de la línea de productos especiales de capacitación de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el segundo año de planeación, lograr que aproximadamente el 12 por ciento de las ventas esperadas por la línea de productos especiales de capacitación se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 18 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

En el tercer año de planeación (período de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos publicitarios de la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs” (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa), lograr que el 48 por ciento del público ubiquen a los productos especiales de capacitación que ofrece la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 23 por ciento identifiquen los productos de la línea de productos especiales de capacitación de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el tercer año de planeación, lograr que aproximadamente el 17 por ciento de las ventas esperadas por la línea de productos especiales de capacitación se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 28 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.



Por otro lado, la empresa debe definir el objetivo de la publicidad, en términos de los beneficios a alcanzar por el público meta a través de la línea de productos especiales de capacitación (perspectiva de cliente). Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 28/Enero/2008 (2do. ciclo) 26/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el objetivo del programa de publicidad para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN L.1.4

Establecer el alcance del programa de publicidad para la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Para ello, la empresa debe acotar el programa de publicidad considerando los atributos de los productos especiales de capacitación (tipo de productos existentes en el mercado, medianamente explotados), sustituibilidad de los productos especiales de capacitación (media), la etapa del ciclo de vida de los productos especiales de capacitación (crecimiento), la participación de mercado y base de compradores (baja), el tamaño del mercado (amplio), la competencia y saturación de publicidad (baja), los objetivos publicitarios que se esperan alcanzar, entre otros. Al respecto se propone que el programa de publicidad para la línea de productos especiales de capacitación, en los tres años de planeación, sea de moderada extensión (publicidad a mediana escala) y que opere a nivel local, tratando de atender segmentos de mercado específicos de las 5 principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

El alcance de la publicidad de los productos especiales de capacitación (nivel de presupuesto), debe estar determinado en función de la estandarización que se busca de la oferta, el nivel de presentación pública (cantidad de personas que recibirán el mismo mensaje), la frecuencia de la publicidad (número de repeticiones necesarias para comunicar al comprador el mensaje de la línea de productos especiales de capacitación), capacidad de penetración de la publicidad, expresividad amplificada que se busca (escenificación para la empresa y la línea de productos especiales de capacitación), entre otros. El alcance del programa publicitario, debe fundamentarse en el tipo y la magnitud de programa que la línea de productos especiales de capacitación requiere en cada año de planeación; esto con base en los atributos de los productos de esta línea, el nivel de precios, la intensidad con que se distribuyen los productos de esta línea de productos especiales de capacitación, entre otros.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 25/Febrero/2008 (2do. ciclo) 23/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el alcance del programa de publicidad para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN L.1.5

Definir los mensajes publicitarios para promocionar los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; es decir, establecer que anuncios deben enviarse. Para ello, la empresa debe seguir tres pasos fundamentales para desarrollar mensajes de manera creativa para la línea de productos especiales de capacitación: generación de mensajes, evaluación y selección de los mensajes, y ejecución de los mensajes.

Respecto a la generación de mensajes, la empresa tiene que establecer varios posibles mensajes que promocionaran los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Estos deberán estar asociados con el concepto de los productos de esta línea de capacitación; es decir, se generarán mensajes de beneficio exclusivo de la línea de productos especiales de capacitación. Para generar posibles mensajes publicitarios, se propone que la empresa utilice 2 métodos fundamentales: inductivo y deductivo. Respecto al método inductivo, se propone que la empresa lleve a cabo entrevistas a fondo con la gente a la que se está tratando de venderle los productos de la línea de productos especiales de capacitación, a fin de conocer lo que quisieran escuchar a través de publicidad; es decir, se propone aplicar cuestionarios y/o encuestas, primordialmente a los clientes actuales de capacitación de la empresa y/o a muestras representativas de los mercados meta que fueron identificados para dirigir los esfuerzos publicitarios. En cuanto al método deductivo, se propone orientar los mensajes publicitarios de la línea de productos especiales de capacitación, considerando cuatro tipos de recompensa esperada por los compradores (racional, sensorial, social, o satisfacción del ego) y el tipo de experiencia esperada (experiencia con los resultados del uso, experiencia con los productos de la línea de productos especiales de capacitación en uso, o de su experiencia que acompaña al uso); de esta manera, al combinar los cuatro tipos de recompensas con los tres tipos de experiencia, se tendrán doce tipos de mensajes publicitarios. La empresa debe generar la mayor cantidad de anuncios (temas publicitarios) de forma independiente para la línea de productos especiales de capacitación, ya que de esta manera es más probable que encuentre los más adecuados para promocionar esta línea de productos.

Una vez generados los posibles mensajes publicitarios (alternativas de anuncios) para la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", la empresa debe evaluar y seleccionar los mensajes a publicar. La empresa debe calificar las alternativas de anuncios con base en su deseabilidad, exclusividad y credibilidad; considerando que un buen anuncio normalmente se concentra en una propuesta de venta central. Para ello, se propone que la empresa lleve una investigación de mercados para determinar cuál es el llamado que funciona mejor con el público meta; considerar en primera instancia la investigación aplicada a los clientes actuales de capacitación de la empresa, y en segundo lugar, a muestras representativas de los mercados meta que fueron identificados para dirigir los esfuerzos publicitarios.



En consecuencia la empresa debe ejecutar los mensajes publicitarios seleccionados para promocionar la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs”; es decir, la empresa debe considerar cómo se dirá cada mensaje publicitario de esta línea de capacitación. Al respecto la empresa tiene dos alternativas, buscar un posicionamiento racional o bien un posicionamiento emocional. Dados los atributos de los productos de la línea de productos especiales de capacitación, se propone que la empresa defina anuncios que presenten una característica o beneficio explícito diseñado para hacer un llamado a la mente racional (posicionamiento racional). La ejecución del mensaje debe estar orientada a dar una buena impresión general de los productos de la línea de productos especiales de capacitación, despertar el interés del lector en comprar productos de la línea de productos especiales de capacitación, y la probabilidad de que sea recomendada a otra persona. La ejecución de los mensajes es decisiva, dado que los productos especiales de capacitación de la empresa son medianamente similares a los que ofrecen otras empresas. En términos generales para la ejecución de los mensajes publicitarios, se deben considerar cuatro conceptos fundamentales: propósito (solución que ayude al público meta a alcanzar un objetivo, en términos de beneficios, a través de la línea de productos especiales de capacitación); contenido (en que atributos de la línea de productos especiales de capacitación se hará hincapié); promesa (lo que el público meta recibirá a cambio de alcanzar un objetivo, en términos de beneficios, a través de la línea de productos especiales de capacitación); apoyo (fuentes de apoyo creíbles para lo que se afirma en la comunicación); personalidad del anuncio (el estilo, tono, palabras y formato coherentes). Dentro de la ejecución de los mensajes publicitarios de la línea de productos especiales de capacitación, la empresa debe considerar principalmente los siguientes aspectos:

Para el diseño y desarrollo de los mensajes seleccionados para promocionar los productos especiales de capacitación, la empresa debe considerar el público meta al que se dirigirán; es decir, debe codificarlos tomando en cuenta la forma en que el público meta suele decodificarlos. La empresa debe considerar en todo momento, que los mensajes publicitarios deben estar diseñados en función del público meta identificado y fundamentalmente de acuerdo con sus percepciones investigadas. Se propone que las actividades publicitarias vayan fundamentalmente enfocadas a comunicarse con los mercados meta, a través de la presentación de mensajes (anuncios), visuales e impersonales relacionados con la línea de productos especiales de capacitación. Los mensajes deben ser claros, explícitos, atractivos, deseables, exclusivos y creíbles para cada mercado meta; esto con la finalidad de llamar la atención del público meta y convocar a un número considerable de prospectos de clientes. Considerar que los anuncios de la línea de productos especiales de capacitación, podrían ser más eficaces si su mensaje es congruente con su entorno.

En primera instancia, la empresa tiene que diseñar y desarrollar el contenido de los mensajes publicitarios que servirán para promocionar los productos de la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs”; es decir, tiene que definir qué decir. La empresa tiene que buscar un llamado racional (beneficios), emocional o moral (lo correcto y apropiado), sustentado en un tema, idea o propuesta única de venta que diferencie la línea de productos especiales de capacitación. Se propone que el contenido del mensaje esté orientado a exponer los atributos generales (características y beneficios) de la línea de productos especiales de capacitación, elementos que permitan filtrar del público en general a prospectos con potencial de convertirse en clientes, y los canales de comunicación que tendrá el prospecto para mantener contacto con la empresa, y para que ésta pueda gestionar las respuestas (teléfono, sitio Web, correo electrónico, etc.), entre otros. Para que los anuncios publicitarios de esta línea de capacitación llamen la atención, teniendo altos niveles de recordación y reconocimiento, se propone que éstos utilicen como mecanismo la propuesta de solución de problemas. Por otro lado, considerar que a veces los compradores responden más a los mensajes negativos que a los positivos (mensaje que explique lo que podría perderse el comprador por no comprar los productos de la empresa, en lugar de un mensaje que explique los beneficios de comprar los productos de la empresa). Como táctica fundamental para generar una cantidad considerable de prospectos de clientes, se propone que todos los mensajes publicitarios de la línea de productos especiales de capacitación, contengan un llamado específico a la acción; se sugiere que este llamado consista en una invitación a la persona que vea la publicidad para que se comuniquen con la empresa, a través de cualquier medio anteriormente mencionado, para darse de alta gratuitamente como miembro de la comunidad de capacitación de la empresa; sustentando este llamado a la acción, en los múltiples beneficios que tendría, sin costo alguno, por ser miembro de esta comunidad.

Por otro lado, la empresa tiene que diseñar y desarrollar la estructura de los mensajes publicitarios para promocionar la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs”; esto es, establecer cómo decir los mensajes lógicamente, con base en el contenido definido. La empresa tiene que considerar a qué conclusiones llevarán los mensajes publicitarios, que argumentos presentará, unilaterales o bien bilaterales, así como el orden de la presentación de los argumentos.

En la ejecución de los mensajes publicitarios para la línea de productos especiales de capacitación, la empresa debe tener especial cuidado en la selección de encabezados y su respectivo texto, ya que pueden afectar en gran medida el impacto en el público meta; se propone que los encabezados cumplan con la estrategia publicitaria de etiquetado (en la que el comprador se etiqueta como el tipo de persona al que le interesa los productos de la línea de productos especiales de capacitación), y que describan los beneficios de esta línea de productos de manera clara, concisa y oportuna. Se requiere creatividad para los encabezados de los mensajes; para ello, se propone orientar el diseño de los mismos con base en los 6 tipos de encabezados existentes: noticias, pregunta, narrativa, orden, formas, y cómo-qué-por qué.

Los mensajes tienen que ser diseñados y desarrollados en el estilo, tono y palabras más apropiados para cada mercado meta y en función de los atributos de los productos de la línea de productos especiales de capacitación, con base en una responsabilidad social. Para los mensajes publicitarios de la línea de productos especiales de capacitación, se propone un estilo de ejecución basado en la experiencia técnica que tiene la empresa; es decir, un estilo que evidencie la capacidad de la empresa en operar los productos especiales de capacitación, resultado de su experiencia que acumula. Así mismo, se propone que para los anuncios de esta línea de capacitación, se utilice un tono realista; es decir, que sus anuncios digan algo verdaderamente objetivo acerca de los productos especiales de capacitación, evitando aspectos subjetivos en los mismos para no robar la atención del mensaje. Por otro lado, se propone que la empresa utilice palabras memorables y que capten la atención en los anuncios de la línea de productos especiales de capacitación; para ello, la empresa requiere una redacción creativa para que los anuncios tengan mayor impacto en el público meta.

También, la empresa tiene que diseñar y desarrollar el formato de los mensajes publicitarios que servirán para promocionar la línea de productos especiales de capacitación; es decir, tiene que definir cómo decirlos simbólicamente. La empresa tiene que crear formatos que soporten efectivamente los mensajes publicitarios de la línea de productos especiales de capacitación, y que sean lo más apropiados para cada mercado meta. Los formatos a diseñar tienen que estar relacionados directamente con los medios que serán utilizados para entregarlos. La empresa tiene que definir exhaustivamente el



tamaño del anuncio, color e ilustración, ya que son elementos que afectan potencialmente el impacto del mismo y su costo. Considerar que un reacomodo menor de elementos mecánicos puede mejorar la capacidad para captar la atención.

Por otro lado, tendrá que establecer la fuente de los mensajes publicitarios que promocionarán los productos de la línea de productos especiales de capacitación; esto es, definir quién debe decirlos. Los mensajes publicitarios que promocionarán la línea de productos especiales de capacitación deberán ser comunicados por fuentes atractivas o populares, ya que captan más la atención; deben ser fuentes creíbles, con experiencia, confiabilidad, simpatía. Las fuentes de los mensajes de esta línea de capacitación, deberán estar directamente relacionados con los medios que serán utilizados para su entrega y los mercados meta a los que va dirigido cada mensaje.

Para la ejecución de los mensajes publicitarios de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", considerar que investigaciones informan que la ilustración, el encabezado y el texto son importantes en ese orden; lo primero que el lector nota es la ilustración, y debe llevar la fuerza suficiente como para llamar la atención, luego el encabezado debe impulsar a la persona para que lea el texto y el texto en sí debe estar bien redactado para estimular su lectura total.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (evaluación de ideas, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado. Presentar los anuncios base que serán publicados en archivo original, y en versión física o virtual, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 25/Febrero/2008 (2do. ciclo) 23/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a mensajes a generar.
Fecha de Terminación:	09/Abril/2007 (1er. ciclo) 24/Marzo/2008 (2do. ciclo) 23/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Anuncios publicitarios para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", listos para publicarse.

PLAN DE ACCIÓN L.1.6

Seleccionar los medios (canales de comunicación) para entregar los mensajes publicitarios (anuncios) que promocionarán los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; es decir, establecer qué medios conviene usar para comunicar los mensajes seleccionados al público meta. En este sentido, la empresa tiene que decidir que tipo de canal de comunicación utilizará para promocionar esta línea de productos de capacitación (las formas de medios más adecuadas para dirigirse a los miembros de ese público); dado que se trata de publicidad, se propone utilizar canales no personales. La empresa tiene que encontrar los medios más eficaces en costos para entregar el número deseado de exposiciones al público meta de la línea de productos especiales de capacitación. Para ello, la empresa tiene que llevar a cabo los siguientes pasos: decidir el alcance, frecuencia e impacto deseados; escoger entre los principales tipos de medios; seleccionar vehículos de comunicación específicos.

Inicialmente, la empresa tiene que decidir el número de individuos, grupos u organizaciones distintos expuestos al menos una vez a un determinado programa de medios durante el periodo de tiempo específico (alcance), el número de veces dentro del periodo de tiempo especificado que un individuo, grupo u organización representativo está expuesto al mensaje (frecuencia) y el valor cualitativo de una exposición a través de un medio dado (impacto), que se desean para promocionar la línea de productos especiales de capacitación. La relación entre alcance, frecuencia e impacto permiten a la empresa estimar el número total de exposiciones (alcance multiplicado por la frecuencia promedio); esta medida también se denomina puntos de rating brutos (GRP, por sus siglas en inglés). Así mismo, con esta relación, es posible que la empresa estime el número ponderado de exposiciones (alcance multiplicado por la frecuencia promedio y por el impacto promedio).

En este sentido, la empresa tiene que encontrar, dentro del presupuesto dado, la mezcla de alcance, frecuencia e impacto con la mayor eficacia de costos. Cabe mencionar, que dadas las características de los productos de la línea de productos especiales de capacitación (productos conocidos, mensajes complejos, competidores medianamente fuertes, compradores presentan mucha resistencia y no hay un ciclo de compra frecuente de estos productos), la empresa tiene que darle mayor importancia a la frecuencia, que al alcance. Se propone que al menos, se presenten 3 exposiciones de los anuncios de la línea de productos especiales de capacitación en el periodo de promoción (impresiones reales o exposiciones a la publicidad), una persona ve el mismo anuncio 3 veces; ya que la primera exposición de cada anuncio permitirá una respuesta cognoscitiva (qué es esto) o reacción, la segunda exposición permite un estímulo que deriva en una respuesta evaluativo (y qué), y la tercera exposición plantea un recordatorio (estimular la compra basada en las evaluaciones). Es importante la repetición, debido al olvido; es decir, dado que los productos de la línea de productos especiales de capacitación no satisfacen una necesidad básica, el público meta tiende a olvidar los anuncios, por lo cual resulta necesario volver a colocar el anuncio en la memoria del público. La empresa debe considerar, no apoyarse indefinidamente en una serie de anuncios para la línea de productos especiales de capacitación; al contrario, debe insistir en ejecuciones de anuncios actualizadas (versiones distintas de su anuncio básico).

Con base en el alcance, frecuencia e impacto deseados, la empresa debe escoger entre los principales tipos de medios para entregar los anuncios que promocionarán la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que conocer la capacidad de los principales tipos de medios publicitarios para proporcionar alcance, frecuencia e impacto; considerando sus ventajas y limitaciones. La empresa tiene que escoger entre las distintas categorías de medios considerando fundamentalmente las siguientes variables: hábitos de medios del público meta (existen medios más eficaces para llegar a determinado público meta); producto (con base en los atributos de los productos corresponde una mejor manera de entregar los mensajes de acuerdo a su potencial de visualización, demostración, explicación, credibilidad y color); mensajes (con base en el tipo de mensaje corresponde medios específicos); costo (evaluar costo por cantidad de exposiciones). La empresa tiene que llevar a cabo dicha evaluación y seleccionar la mezcla de medios para entregar los anuncios de la línea de productos especiales de capacitación a los mercados meta definidos. Cabe mencionar que las ideas acerca del impacto y el costo de los medios se tienen que reexaminar periódicamente.



En este contexto, para promocionar la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs”, considerando los factores anteriormente citados, se propone que los anuncios publicitarios se entreguen a los mercados meta a través de los siguientes medios:

Exteriores: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de productos especiales de capacitación a través de exteriores, ya que este medio tiene ventajas importantes como flexibilidad, alta exposición repetitiva, bajo costo y baja competencia; sin embargo, presenta algunas restricciones, como selectividad de público limitada y limitaciones creativas.

Folletos: se propone el uso de este medio, ya que confiere ventajas importantes para entregar los mensajes publicitarios de la línea de productos especiales de capacitación, como la flexibilidad del medio, pleno control, y la posibilidad que presenta para dramatizar mensajes; sin embargo, una limitación a considerar es que la sobreproducción podría hacer que los costos se desbocaran en un momento determinado.

Internet: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de productos especiales de capacitación a través de Internet, debido a su alta selectividad, posibilidades interactivas y costo relativamente bajo; sin embargo, una limitación a considerar es que es un medio relativamente nuevo con bajo número de usuarios en ciertas regiones del país.

Una vez que la empresa ha seleccionado los tipos de medios a utilizar para promocionar los productos de la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs”, tienen que seleccionar los vehículos específicos de comunicación con mayor eficacia de costos dentro de cada tipo de medio elegido. Para ello, la empresa tiene que apoyarse en servicios de medición de medios que proporcionan estimaciones del tamaño y composición de los públicos, y del costo de los medios. La empresa tiene que considerar que para estimar el tamaño del público que recibirá anuncios de la línea de productos especiales de capacitación, se tienen varias medidas posibles: circulación (número de unidades físicas que lleva el anuncio), público (número de personas expuestas al vehículo), público efectivo (número de personas con características del público meta que están expuestas al vehículo), público efectivo expuesto al anuncio (número de personas con características del público meta que realmente vieron el anuncio).

La empresa al planificar los medios publicitarios de su línea de productos especiales de capacitación, debe calcular el costo por determinada cantidad de personas a las que llega un vehículo. Así mismo, debe aplicar varios ajustes a la medida de costo por cantidad de personas a las que llega un vehículo; en primer lugar, la medida debe ajustarse a la calidad del público, en segundo lugar, el valor de exposición debe ajustarse según la probabilidad de atención del público, en tercer lugar, el valor de exposición debe ajustarse según la calidad del medio (prestigio y credibilidad), y en cuarto lugar, el valor de exposición debe ajustarse según las políticas de colocación de anuncios del medio y sus servicios adicionales. Cabe mencionar, que es posible usar medidas de eficacia más sofisticadas, incorporadas a modelos matemáticos para determinar la mejor mezcla de medios; así mismo, existen programas de computadora para seleccionar los medios iniciales y luego hacer mejoras con base en factores subjetivos.

Algunos vehículos específicos que se sugieren para promocionar los productos de la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs” se presentan a continuación:

Exteriores: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de productos especiales de capacitación a través de exteriores; considerando fundamentalmente la exposición de letreros y carteles (de alta calidad) en puntos de contacto específicos para llegar al público meta, como: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Es importante mencionar, que dado que la colocación de los exteriores será en puntos de contacto definidos estratégicamente, si es posible hablar de una selectividad del público.

Folletos: se propone que la empresa use folletos impresos para promocionar los productos de la línea de productos especiales de capacitación; considerando la exposición de los mismos, en pequeños módulos informativos (puntos de contacto) para que estén a disposición del público meta, ubicados en: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Por otro lado, se sugiere la inserción de estos folletos en el empaque (o elemento físico) de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación. Cabe mencionar que los folletos debe de alguna manera dramatizar los anuncios publicitarios con base en los mercados meta específicos.

Internet: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios a través de Internet para promocionar los productos de la línea de productos especiales de capacitación; considerando fundamentalmente la entrega de la publicidad vía correo electrónico (boletines y folletos publicitarios digitalizados), a las personas que se inscriban a la comunidad de capacitación de la empresa (no clientes), provenientes de diversas fuentes (registros realizados a través del sitio Web; registros realizados a través de los socios comerciales, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; registros realizados a través de los centros de representatividad al atender localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos), y que estén interesados en recibir este tipo de información; de esta manera, se tendrá establecida una alta selectividad de los miembros de la comunidad, y la posibilidad de interactuar con ellos. Así mismo, se propone la exposición de anuncios de la línea de productos especiales de capacitación, a través de banners, dentro del mismo sitio Web de la empresa; y la colocación de los boletines y folletos publicitarios digitalizados en el mismo.

Cabe mencionar que cualquier material publicitario de la empresa deberá tener el logotipo de la misma y símbolos distintivos, a fin de crear su retención en la mente del público.



Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de medios, evaluación de medios, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de material impreso, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, la empresa debe considerar que para la producción de ciertos elementos físicos, como los módulos informativos (stands) y estructuras para soporte de carteles y letreros, tendrá que evaluar y seleccionar los proveedores respectivos. Presentar los elementos correspondientes a los medios publicitarios a utilizar, en archivo original y en versión física o virtual, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 25/Febrero/2008 (2do. ciclo) 23/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a que medios a utilizar.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 24/Marzo/2008 (2do. ciclo) 23/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Medios publicitarios para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", listos para operar.

PLAN DE ACCIÓN L.1.7

Evaluar los anuncios publicitarios de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", para conocer anticipadamente, si se comunicarán eficazmente con el público de los mercados meta seleccionados; así mismo, resultado de la evaluación, hacer las modificaciones necesarias a los anuncios publicitarios. Para ello, la empresa requiere llevar a cabo pruebas del mensaje, también conocidas como pruebas de copy, antes de que los anuncios para promocionar los productos especiales de capacitación se coloquen en los medios y sean publicados o difundidos. En este sentido, para someter los anuncios a pruebas previas, dadas las condiciones de la empresa, se propone utilizar fundamentalmente dos tipos de métodos de evaluación: método de calificación directa y pruebas de portafolio.

En primera instancia se sugiere utilizar el método de calificación directa; en el cual, se le pedirá a un grupo limitado de personas (preferentemente clientes actuales de capacitación o conocidos de la empresa) calificar diferentes anuncios que promocionarán la línea de productos especiales de capacitación; considerando en contexto, los mercados meta a los que van dirigidos y los medios que serán utilizados para su entrega. Estas calificaciones servirán para evaluar la capacidad de cada anuncio para captar la atención, ser leído totalmente, ser entendido, causar agrado, y estimular conductas; se propone que cada anuncio sea calificado utilizando una escala de 0 (mínima calificación) a 20 puntos (máxima calificación) en cada rubro (atención, lectura total, cognoscitivo, afectivo, conducta) para sumar un total de 100 puntos. Con base en ello, se podrá saber de manera muy sencilla si el anuncio es deficiente (1 a 20 puntos totales), mediocre (21 a 40 puntos totales), promedio (41 a 60 puntos totales), bueno (61 a 80 puntos totales), o excelente (81 a 100 puntos totales). Con base en ello, la empresa requiere hacer las modificaciones pertinentes a los anuncios de la línea de productos especiales de capacitación, con la finalidad de mejorarlos.

Así mismo, para evaluar los anuncios para promocionar los productos especiales de capacitación previo a su publicación, se propone también realizar pruebas de portafolio; en las cuales, se pide a un grupo limitado de personas (preferentemente clientes actuales de capacitación o conocidos de la empresa) ver una serie de anuncios, tomándose todo el tiempo necesario, luego, se pide a las personas recordar todos los anuncios y su contenido, con o sin ayuda del entrevistador (personal de la empresa). El nivel de recordación, indica la capacidad de un anuncio para destacar y lograr que su mensaje se entienda y recuerde. Con base en ello, la empresa también deberá hacer las modificaciones pertinentes a los anuncios de la línea de productos especiales de capacitación, con la finalidad de mejorarlos.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios publicitarios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, modificación de anuncios, entre otros). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 26/Marzo/2007 (1er. ciclo) 10/Marzo/2008 (2do. ciclo) 09/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la evaluación de anuncios a realizar.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 24/Marzo/2008 (2do. ciclo) 23/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Anuncios publicitarios para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", evaluados antes de su publicación.

PLAN DE ACCIÓN L.1.8

Programar en el tiempo los medios seleccionados para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" a través de los anuncios publicitarios; es decir, definir la apertura o plazo en el que se debe hacer el llamado al público meta. La empresa tiene que decidir cuándo debe efectuarse la comunicación. Para ello, la empresa tiene que programar la publicidad en relación con las temporadas y el ciclo de negocios de la empresa, relacionados con la comercialización y venta de los productos especiales de capacitación. En este sentido, la empresa debe considerar que la publicidad de los productos especiales de capacitación tendrá un impacto diferido sobre la conciencia de los compradores; la conciencia tendrá un impacto diferido sobre las ventas; y las ventas tendrán un impacto diferido sobre los gastos en publicidad. La empresa tiene que programar la exposición de los anuncios publicitarios de la línea de productos especiales de capacitación a través de los medios seleccionados, tomando en consideración el impacto sobre las ventas, costos y utilidades de la empresa, de las distintas alternativas de tiempo.

Por otro lado, la empresa debe repartir los esfuerzos publicitarios dentro de periodos de tiempo estrictamente definidos, con el fin de lograr un impacto máximo. Al respecto, la empresa debe considerar para cada medio publicitario de la línea de productos



especiales de capacitación, si los mensajes se concentrarán en un periodo de tiempo determinando, si se dispersarán continuamente a lo largo del periodo de tiempo, o si se dispersarán de forma intermitente a lo largo del periodo de tiempo determinado; así mismo, debe tomar en cuenta, si los mensajes de publicidad se transmitirán con una frecuencia uniforme, creciente, decreciente o alternante. El patrón más eficaz dependerá de los objetivos de la comunicación en relación con la naturaleza de los productos especiales de capacitación, el público meta definido, los canales de comercialización, y otros factores de marketing.

Para determinar el patrón de tiempo más eficaz de los distintos medios publicitarios seleccionados para promocionar los productos de la línea de productos especiales de capacitación, la empresa requiere evaluar tres factores fundamentales: rotación de compradores (frecuencia con que los compradores nuevos ingresan en los mercados meta; cuanto mayor es esta tasa más continua debe ser la publicidad), la frecuencia de compra (número de veces durante el periodo que el comprador promedio adquiere el producto; cuanto mayor es la frecuencia de compra, más continua debe ser la publicidad), la tasa de olvido (rapidez con que el comprador olvida la marca; cuanto mayor sea la tasa de olvido, más continua debe ser la publicidad). Para conocer estos factores, la empresa requiere hacer investigaciones en los mercados meta seleccionados.

Dadas las condiciones de la empresa, los atributos de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", y la mediana experiencia que tiene la empresa al promocionar los mismos, se propone que en conjunto, el esfuerzo publicitario se lleve a cabo con base en una pulsación de los anuncios. Esto es, la empresa requiere establecer una publicidad continua de los productos especiales de capacitación con nivel bajo, reforzada periódicamente por oleadas de actividad más intensa. La pulsación se apoya en la publicidad continua (programación de exposiciones de manera uniforme durante todo el periodo en cuestión) y de las rachas (anunciar durante algún periodo y después dejar pasar un periodo sin publicidad, seguido de un segundo periodo de actividad publicitaria) para crear una estrategia de programación intermedia. Se sugiere este tipo de publicidad, ya que permite que el público de los mercados meta aprendan los mensajes de la línea de productos especiales de capacitación de manera más profundamente y le permite a la empresa generar un ahorro importante de dinero.

A continuación se propone la siguiente programación de tiempos, de los medios publicitarios para la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs".

Exteriores: se propone que la publicidad entregada a través de exteriores para promocionar los productos de la línea de productos especiales de capacitación, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo semestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada seis meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se exhibirán a través de exteriores, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de productos especiales de capacitación y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo continuo-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de productos especiales de capacitación a través de medios exteriores, se dispersen permanentemente a lo largo de cada semestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos especiales de capacitación, a entregarse a través de medios exteriores (letreros y carteles), sean patrocinados constantemente (día con día) por la empresa a lo largo de cada semestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en semanas o meses particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (letreros o carteles expuestos en instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; letreros o carteles expuestos en instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; letreros o carteles expuestos en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría).

Folletos: se propone que la publicidad entregada a través de folletos para promocionar los productos de la línea de productos especiales de capacitación, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo cuatrimestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada cuatro meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se exhibirán a través de folletos, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de productos especiales de capacitación y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo continuo-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de productos especiales de capacitación a través de folletos, se dispersen continuamente a lo largo de cada cuatrimestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos especiales de capacitación, a entregarse a través de folletos (impresos), sean patrocinados constantemente (día con día) por la empresa a lo largo de cada cuatrimestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en semanas o meses particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; folletos impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación).

Internet: se propone que la publicidad entregada a través de Internet para promocionar los productos de la línea de productos especiales de capacitación, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo trimestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada tres meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se exhibirán a través de Internet, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de productos especiales de capacitación y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo continuo-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de productos especiales de capacitación a través de Internet, se dispersen permanentemente a lo largo de cada trimestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos especiales de capacitación, a entregarse a través de Internet (banners, boletines y folletos publicitarios digitalizados), sean patrocinados constantemente (día con día) por la empresa a lo largo de cada trimestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en semanas o meses particulares



que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (boletines y folletos digitalizados entregados vía correo electrónico a las personas inscritas en la comunidad de capacitación de la empresa que fueron registradas a través del sitio Web, a través de los socios comerciales, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, a través de los centros de representatividad al atender localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; banners publicitarios ubicados dentro del sitio Web de la empresa; boletines y folletos digitalizados colocados en el sitio Web de la empresa).

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y las gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	02/Abril/2007 (1er. ciclo)	17/Marzo/2008 (2do. ciclo)	16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la programación en el tiempo de los medios publicitarios.		
Fecha de Terminación:	16/Abril/2007 (1er. ciclo)	31/Marzo/2008 (2do. ciclo)	30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Medios publicitarios para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", programados en el tiempo.		

PLAN DE ACCIÓN L.1.9

Programar en el espacio los medios seleccionados para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" a través de los anuncios publicitarios; es decir, decidir cómo se repartirán geográficamente los medios. Para ello, la empresa tiene que establecer cómo repartir su esfuerzo publicitario (presupuesto) en cuanto a cobertura geográfica. En este sentido, se propone que la empresa efectúe "compras locales" para promocionar los productos especiales de capacitación; está línea de productos se anunciará a través de exteriores y folletos, expuestos en sitios representativos específicos para llegar al público meta, ajustándose a las situaciones que caracterizan a cada localidad. Para repartir geográficamente el esfuerzo publicitario de la línea de productos especiales de capacitación, la empresa debe considerar las diferencias entre las áreas geográficas en cuanto a tamaño del mercado, respuesta a la publicidad, eficiencia de los medios, competencia, etc.

A continuación se propone la siguiente programación de espacios, de los medios publicitarios para la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs".

Exteriores: se propone que la publicidad entregada a través de exteriores (letreros o carteles) para promocionar los productos de la línea de productos especiales de capacitación, se lleve a cabo con un mayor nivel de esfuerzo publicitario (presupuesto) en los vehículos específicos definidos por la empresa (letreros o carteles expuestos en instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; letreros o carteles expuestos en instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; letreros o carteles expuestos en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras y asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) que operen en la Ciudad de México; en segundo lugar de esfuerzo publicitario, equitativamente se atenderán los vehículos que operen en Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Folletos: se propone que la publicidad entregada a través de folletos (impresos) para promocionar los productos de la línea de productos especiales de capacitación, se lleve a cabo con un mayor nivel de esfuerzo publicitario en los vehículos específicos definidos por la empresa (folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras y asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y de consultoría; boletines y folletos impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales) que operen en la Cd. de México; en segundo lugar de esfuerzo publicitario, equitativamente se atenderán los vehículos que operen en Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y las gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información desarrollada en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3		
Fecha de Inicio:	02/Abril/2007 (1er. ciclo)	17/Marzo/2008 (2do. ciclo)	16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la programación en el espacio de los medios publicitarios.		
Fecha de Terminación:	16/Abril/2007 (1er. ciclo)	31/Marzo/2008 (2do. ciclo)	30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Medios publicitarios para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", programados en el espacio.		

PLAN DE ACCIÓN L.1.10

Ejecutar el programa de publicidad para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que poner en marcha todas las herramientas publicitarias que fueron diseñadas, desarrolladas y programadas en los planes de acción anteriores. Cabe mencionar que dadas las condiciones de la empresa, los atributos de los productos especiales de capacitación y la mediana experiencia que tiene la empresa para promocionar este tipo de productos; la puesta en marcha de actividades publicitarias deberán gestionarse bajo una estricta supervisión, con la finalidad de garantizar los buenos resultados.



Así mismo, en el proceso constante de promoción de los productos de la línea de productos especiales de capacitación, a través de la publicidad, la empresa deberá evaluar las personas que emitieron respuesta alguna (sospechosos de clientes) con base en que si son realmente buenos o malos prospectos; en caso de que resulten ser malos prospectos la empresa deberá descalificarlos; si los prospectos son buenos la empresa deberá clasificarlos con base en su potencial para convertirse a clientes (alto, medio y bajo), y tomar las acciones pertinentes para convertirlos en cuentas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (puesta a punto de los anuncios publicitarios, producción de elementos físicos de la publicidad en los volúmenes requeridos para su difusión, producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos para su difusión, organización para la distribución de elementos publicitarios, organización para la gestión del programa publicitario, organización para la gestión de resultados, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos en los volúmenes requeridos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, en el caso de la producción de ciertos elementos físicos, como los módulos informativos (stands) y estructuras para soporte de carteles y letreros, en los volúmenes requeridos, considerar la evaluación y selección de los proveedores respectivos.

Lo anterior, a realizarse cíclicamente (exteriores, en ciclos semestrales; folletos en ciclos cuatrimestrales; Internet, en ciclos trimestrales) en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 8 meses y 2 semanas para el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	16/Abril/2007 (1er. ciclo) 31/Marzo/2008 (2do. ciclo) 30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para organizar la ejecución del programa publicitario.
Fecha de Terminación:	31/Marzo/2008 (1er. ciclo) 30/Marzo/2009 (2do. ciclo) 14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Programa publicitario para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" en operación.

PLAN DE ACCIÓN L.1.11

Evaluar la eficacia del programa de publicidad para la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Para ello, la empresa requiere llevar control de sus actividades publicitarias con base en dos medidas de eficacia fundamentales (efecto de comunicación y efecto sobre las ventas). La empresa tiene que investigar tanto el efecto de comunicación (efecto potencial sobre la conciencia, el conocimiento o la preferencia) como el efecto sobre las ventas de las distintas herramientas publicitarias para promocionar los productos especiales de capacitación, en periodos de tiempo definidos en el corto plazo (preferentemente de manera mensual); esto con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento o mejora de los anuncios y sus respectivos medios publicitarios.

En términos generales, para evaluar la eficacia de la publicidad de la línea de productos especiales de capacitación, se propone mantener los criterios que en su experiencia ha utilizado la empresa para medir los resultados de esta plataforma de promoción; es decir, considerar los siguientes indicadores para examinar cada una de las herramientas publicitarias, en la medida de lo posible: respuestas totales sobre anuncios entregados; respuestas de interés sobre anuncios entregados; respuestas de no interés sobre anuncios entregados; respuestas de venta sobre anuncios entregados; ventas en unidades sobre anuncios entregados; respuestas de interés sobre respuestas totales; respuestas de no interés sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas totales; ventas en unidades sobre respuestas totales; respuestas de ventas sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de venta; ingresos por ventas sobre gastos de publicidad.

Respecto a la investigación del efecto de la comunicación, la empresa debe determinar si los anuncios de la línea de productos especiales de capacitación se comunicaron eficazmente o no; esto a través de pruebas de mensaje, conocidas como pruebas de copy, aplicadas a los anuncios después de que fueron publicados o difundidos (post-testing). En este sentido, para someter los anuncios a pruebas posteriores, dadas las condiciones de la empresa, se propone utilizar fundamentalmente dos tipos de métodos de evaluación: método de calificación directa y pruebas de portafolio.

Inicialmente, se sugiere utilizar el método de calificación directa; en el cual, se le pedirá a un grupo limitado de personas, escogidas selectivamente del público de los mercados meta a los que fue dirigida la publicidad de la línea de productos especiales de capacitación, calificar diferentes anuncios que fueron difundidos. Estas calificaciones servirán para evaluar la capacidad que tuvo cada anuncio para captar la atención, ser leído totalmente, ser entendido, causar agrado, y estimular conductas; se propone que cada anuncio sea calificado utilizando una escala de 0 (mínima calificación) a 20 puntos (máxima calificación) en cada rubro (atención, lectura total, cognoscitivo, afectivo, conducta) para sumar un total de 100 puntos. Con base en ello, se podrá saber de manera muy sencilla si el anuncio fue deficiente (1 a 20 puntos totales), mediocre (21 a 40 puntos totales), promedio (41 a 60 puntos totales), bueno (61 a 80 puntos totales), o excelente (81 a 100 puntos totales). Esto servirá para hacer mejoras posteriores a los anuncios publicitarios evaluados.

Así mismo, para evaluar los anuncios posterior a su publicación, se propone también realizar pruebas de portafolio; en las cuales, se pide a un grupo limitado de personas, escogidas selectivamente del público de los mercados meta, ver una serie de anuncios publicitarios de la línea de productos especiales de capacitación, tomándose todo el tiempo necesario, luego, se pide a los compradores recordar todos los anuncios y su contenido, con o sin ayuda del entrevistador (personal de la empresa). El nivel de recordación, indicará la capacidad que tuvo el anuncio para destacar y lograr que su mensaje se entendiera y recordara. Esto servirá para hacer mejoras posteriores a los anuncios publicitarios evaluados.

Por otra parte, se propone llevar a cabo una investigación de mercado, para conocer la conciencia de marca y la preferencia de marca, de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Al respecto, se sugiere en primera instancia aplicar encuestas o cuestionarios a muestras representativas de los mercados meta a los que fueron entregados los anuncios a través de los distintos medios publicitarios; en consecuencia llevar a cabo el estudio estadístico respectivo.



En cuanto a la investigación del efecto sobre las ventas, fundamentalmente la empresa tiene que determinar en la medida de lo posible, que ventas genera cada anuncio que publica o difunde. Dado que las características, precio y disponibilidad de los productos especiales de capacitación, representan factores controlables para la empresa, resulta sencillo medir el efecto sobre las ventas que tienen las herramientas publicitarias. Medir las ventas derivadas de las herramientas publicitarias es fundamental para conocer si en realidad se está gastando demasiado en esta plataforma de promoción o no. Como medida fundamental de la eficacia de cada herramienta publicitaria, en términos del efecto sobre las ventas, se propone utilizar como indicador principal la relación ventas sobre gastos de publicidad. Para ello, la empresa cada vez que lleve a cabo el cierre de una venta de cualquier producto de la línea de productos especiales de capacitación, deberá cuestionar al comprador, cual fue el primer medio que incitó potencialmente la compra del producto en cuestión.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios publicitarios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, organización para la evaluación del programa publicitario, organización para la investigación de mercados, entre otros). Lo anterior, a realizarse cíclicamente (exteriores, en ciclos semestrales; folletos en ciclos cuatrimestrales; Internet, en ciclos trimestrales) en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 8 meses y 2 semanas para el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 16/Abril/2007 (1er. ciclo) 31/Marzo/2008 (2do. ciclo) 30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para organizar la evaluación del programa publicitario.
 Fecha de Terminación: 31/Marzo/2008 (1er. ciclo) 30/Marzo/2009 (2do. ciclo) 14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Programa publicitario para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" en evaluación.

ESTRATEGIA L.2

Diseñar y desarrollar un programa de promoción de ventas integrado al menos por 6 herramientas (canales de promoción oferentes de incentivos para comprar) que operen constantemente para influir potencialmente en los mercados meta (compradores en general, clientes actuales y socios comerciales) y favorecer la venta de los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; considerando en la comunicación, las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Membresías para PyMEs", "Línea de Capacitación Ad Hoc para PyMEs" y "Línea de Programas Integrales de Capacitación para PyMEs"), que conjuntan los 7 tipos de productos especiales de capacitación a promocionar (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo); esto en un plazo no mayor a 11 meses, definiendo así el primer ciclo de planeación, y en un plazo no mayor a un año, 2 meses y tres semanas, definiendo así tanto el segundo como el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Gerente 2
 Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 01/Octubre/2007 (2do. ciclo) 06/Octubre/2008 (3er. ciclo)
 Fecha de Terminación: 17/Diciembre/2007 (1er. ciclo) 22/Diciembre/2008 (2do. ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er. ciclo)

PLAN DE ACCIÓN L.2.1

Evaluar y seleccionar proveedores para dar soporte al diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas para promocionar los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que ofrezcan servicios para promoción de ventas; considerando fundamentalmente agencias profesionales de promoción de tamaño medio, diseñadores gráficos independientes (como el actual proveedor en el que se ha apoyado la empresa para diseño de materiales de promoción de ventas), estudiantes técnicos en diseño, estudiantes universitarios de carreras afines a la necesidad, departamentos y divisiones de carreras afines en facultades que apoyen proyectos universitarios, instituciones de educación técnica que apoyen proyectos educativos, entre otros. Cada proveedor será evaluado con base en sus atributos (característica y beneficios) y de acuerdo con las necesidades de la empresa respecto a la promoción de ventas de su línea de productos especiales de capacitación. Algunos factores a evaluar son: capacidad para apoyar a la empresa tanto en la estrategia de promoción como en la operación que implique la promoción de ventas, términos y condiciones de la prestación del servicio de diseño y desarrollo de promoción de ventas, tiempos de diseño y desarrollo de promoción de ventas, nivel de precios en materia de promoción de ventas, exclusividad de elementos promocionales diseñados y desarrollados, derechos de autor, capacidad para entregar elementos promocionales en archivos originales, capacitación al personal de la empresa en manejo de elementos promocionales en su archivo original para hacer modificaciones y adaptaciones futuras, experiencia general en promoción de ventas, experiencia específica en promoción de ventas de productos afines a productos especiales de capacitación, calidad en trabajos promocionales previos, garantías de su servicio, ubicación del proveedor, clientes del proveedor, entre otros.

Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor para apoyar el diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas para promocionar los productos especiales de capacitación. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
 Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 01/Octubre/2007 (2do. ciclo) 06/Octubre/2008 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten el servicio de diseño y desarrollo de promoción de ventas.
 Fecha de Terminación: 12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 22/Octubre/2007 (2do. ciclo) 27/Octubre/2008 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para apoyar el diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación.



PLAN DE ACCIÓN L.2.2

Identificar y definir claramente el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de promoción de ventas para promocionar la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; es decir, establecer los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales a las que tendrá que ir dirigida la comunicación. Resulta necesario que se establezca el público meta al que se dirigirá el programa de promoción de ventas de los productos especiales de capacitación, ya que permitirá fundamentar las decisiones de promoción o comunicación con el mercado; es decir, tener identificado el público meta con claridad, resulta de suma importancia para una efectiva promoción de ventas de los productos especiales de capacitación, debido a su influencia que tiene en las decisiones en cuanto a qué decir, cómo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo. Así mismo, resulta importante que la empresa conozca las percepciones y motivos que tiene dicho público meta ante la línea de productos especiales de capacitación; ya que permitirá orientar de manera más efectiva el programa de promoción de ventas.

Al respecto, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", se enfoque fundamentalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados en localidades específicas de las principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En este sentido, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita identificar mercados meta específicos ubicados en determinadas localidades a los que se dirigirán los esfuerzos de promoción de ventas; es decir, se requieren identificar los puntos de contacto con los posibles clientes de la línea de productos especiales de capacitación (lugares en los que se pueda llegar al público meta).

Así mismo, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", se oriente principalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

Por otro lado, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", se enfoque potencialmente a influir en los clientes actuales que conforman su cartera acumulada; es decir, personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa, ya sea de la misma línea de productos especiales de capacitación, o bien de otras líneas de productos.

De igual forma, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", se oriente a los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), ubicados en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación), a fin de influir potencialmente en su desempeño para que promuevan de manera más efectiva los productos especiales de capacitación y generen mayores ventas.

Así mismo, se sugiere que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita conocer las percepciones de los mercados meta que fueron identificados, los clientes actuales de capacitación y los socios comerciales, respecto a los productos de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". En esta investigación, una vez identificados los mercados meta (ubicados en localidades específicas), identificados los clientes actuales de la cartera acumulada e identificados los socios comerciales de la empresa, se propone aplicar encuestas de percepción para analizar la imagen de la empresa y específicamente de esta línea de productos especiales de capacitación, ante dichos mercados, clientes y socios; se requiere medir el conocimiento que tiene el público meta (individuos, grupos y organizaciones de interés del mercado PyME; clientes actuales de capacitación; y socios comerciales), respecto a esta línea de productos especiales de capacitación (escala de familiaridad y escala de preferencia) e investigar el contenido específico de su imagen (escalas de evaluación, escalas de potencia, escalas de actividad).

Con base en ello, la empresa tiene que evaluar si la imagen deseada difiere de la imagen real de la empresa y su línea de productos especiales de capacitación; en función de ello, decidir si se mantiene la imagen o bien que brechas de la imagen se desean cerrar primero en el programa de promoción de ventas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 29/Enero/2007 (1er. ciclo) 08/Octubre/2007 (2do. ciclo) 13/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 26/Febrero/2007 (1er.ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er.ciclo)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN L.2.3

Establecer el objetivo del programa de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que establecer el propósito fundamental del programa de promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación con base en los mercados meta.

En este sentido, en el caso de compradores en general (individuos, grupos y organizaciones de interés del mercado PyME), se propone que el objetivo esté enfocado principalmente lograr que los no usuarios prueben los productos de la línea de productos especiales de capacitación de la empresa, y atraer a quienes cambian de marca y están comprando actualmente



productos especiales de capacitación a competidores; en términos generales la empresa debe buscar que usuarios de otras marcas de la misma categoría de productos, usuarios de otras categorías y compradores que cambian de marca con frecuencia, compren por primera vez los productos especiales de capacitación que ofrece la empresa. En el caso de los clientes actuales de capacitación (cartera acumulada), se propone que el objetivo esté enfocado a fomentar la adquisición de unidades de compra más grandes de la línea de productos especiales de capacitación, es decir, lograr que los clientes actuales de la empresa compren más productos de la línea de productos especiales de capacitación (aumentar frecuencia de compra), independientemente de que hayan comprado anteriormente productos especiales de capacitación o productos de otras línea de capacitación; así mismo, enfocar esfuerzos a incrementar las tasas de repetición de compra de productos especiales de capacitación de los clientes ocasionales; por otro lado, la empresa debe buscar fortalecer una relación a largo plazo con los clientes, recompensando su lealtad a la empresa. En el caso de los socios comerciales (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), se propone que el objetivo esté enfocado a convencerlos de que trabajen con mayor esfuerzo ciertos productos de la línea de productos especiales de capacitación, fomentar la compra constantemente, neutralizar las promociones de la competencia, crear lealtad de marca, etc.

Por otra parte, la promoción de ventas debe de estar orientada a exponer incentivos a corto plazo que animen al público meta (individuos, grupos y organizaciones de interés del mercado PyME; clientes actuales de capacitación; socios comerciales de la empresa) a probar o comprar los productos de la línea de productos especiales de capacitación; esto a través de promociones de precio y promociones de valor agregado. En otras palabras, la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, debe estar orientada a conjuntar herramientas que permitan estimular una compra más rápida o mayor de productos específicos, por parte del público meta. La promoción de ventas debe reforzar y coordinar principalmente las ventas personales, y apoyar a los esfuerzos publicitarios de la línea de productos especiales de capacitación. Su enfoque debe ser ayudar a generar una respuesta más intensa y rápida entre los compradores, clientes y socios comerciales; su orientación de corto plazo o temporal, permite escenificar ofertas de productos especiales de capacitación e impulsar las ventas en determinados momentos.

En primera instancia, se propone que la empresa decida que respuesta se busca de los mercados meta, anteriormente identificados a través de la promoción de ventas de productos de la línea de productos especiales de capacitación. Para este tipo de promoción, se sugiere que la respuesta buscada sea de conducta; es decir, que a través de la promoción de ventas se logre que el comprador actúe (hacer) a favor de las ventas de la línea de productos especiales de capacitación para micro, pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta a los mercados meta para orientar de manera efectiva el programa de promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación. Al respecto, el modelo de jerarquía de respuesta que se sugiere es el de "aprender-sentir-hacer"; es decir, dado que se espera que la línea de productos especiales de capacitación tenga alta diferenciación, y que por ende el público meta esté interesado en gran medida en ella, es posible utilizar este modelo. Con base en ello, el modelo específico a utilizar puede ser el modelo de jerarquía de efectos (conciencia-conocimiento-agrado-preferencia-convicción-compra).

Un objetivo de promoción de ventas debe establecerse en función de metas específicas susceptibles de medición; es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con el público determinado y en un tiempo dado. Se propone que el objetivo del programa de promoción de ventas esté expresado en términos de ventas y de comunicación. En este sentido, con base en la experiencia de la empresa y los atributos de la línea de productos especiales de capacitación, se proponen los siguientes objetivos, para cada uno de los tres años de planeación:

En el primer año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 50 por ciento de las ventas esperadas por la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" se deriven de estas actividades de promoción de ventas y que aproximadamente el 38 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

En el segundo año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 55 por ciento de las ventas esperadas por la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" se deriven de estas actividades de promoción de ventas y que aproximadamente el 40 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

En el tercer año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 60 por ciento de las ventas esperadas por la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" se deriven de estas actividades de promoción de ventas y que aproximadamente el 45 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 22/Octubre/2007 (2do. ciclo) 27/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	26/Febrero/2007 (1er.ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el objetivo del programa de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN L.2.4

Seleccionar las herramientas de promoción con usuarios finales (compradores) de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; es decir, establecer que canales de promoción de ventas se utilizarán para estimular la compra de productos especiales de capacitación en los individuos, grupos y organizaciones de interés y potenciales del mercado de la micro, pequeña y mediana empresa, y en los clientes actuales de capacitación. Para ello, la empresa debe tomar en cuenta el tipo de mercado (mercados meta), los objetivos de la promoción de ventas, las condiciones competitivas en materia de



productos especiales de capacitación, y la eficacia de costos de cada herramienta. La promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, debe estar orientada a captar la atención y proporcionar información que podría llevar al comprador al producto (comunicación); debe incluir alguna concesión, atractivo o contribución que proporciona valor al comprador de productos especiales de capacitación (incentivo); y debe incluir una invitación clara a realizar la transacción en ese momento (invitación). En general, para esta línea de productos especiales de capacitación, se propone utilizar fundamentalmente herramientas de promoción de ventas que creen franquicia de compradores de la línea de productos especiales de capacitación; es decir, herramientas que refuerzan la comprensión que el comprador tiene de la marca, impartiendo un mensaje de ventas junto con la oferta. La empresa debe fijar las herramientas de promoción de ventas, considerando que en la experiencia que acumula ofreciendo productos especiales de capacitación a micro, pequeñas y medianas empresas, su participación de mercado es baja, su tasa de penetración de mercado es muy baja (porcentaje del mercado meta que compra la marca por lo menos una vez), y su tasa de compra repetida es muy baja (porcentaje de quienes compraron por primera vez el producto y volvieron a comprarlo una o más veces).

En el caso de los individuos, grupos y organizaciones de interés y potenciales del mercado PyME (mercados meta), se propone fundamentalmente que la empresa oriente las herramientas de promoción de ventas a atraer más personas a que prueben productos especiales de capacitación (compren por primera vez). Se propone que las herramientas para promocionar los productos especiales de capacitación, se orienten bajo el concepto de promociones relacionadas; es decir aprovechar la asociación de la empresa con otras empresas, para ofrecer promociones a fin de aumentar su poder de atracción de los productos de esta línea (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo). En este sentido, para la línea de productos especiales de capacitación, con base en sus atributos y la experiencia de la empresa, se proponen las siguientes herramientas de promoción con los compradores en general:

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo). Cabe mencionar, que la proporción de cupones que se canjea varía según el modo de distribución; así mismo, esta herramienta es muy eficaz para estimular las ventas de industrias relativamente maduras, como lo son los productos especiales de capacitación.

Garantías de productos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone que la empresa haga promesas explícitas o implícitas, de que determinado producto (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo) tendrá el desempeño especificado o de lo contrario la empresa llevará a cabo acciones para lograr dicho desempeño o reembolsará parte o el total de dinero durante un periodo dado. Cabe mencionar, que esta herramienta promocional permite llamar la atención de los compradores de productos especiales de capacitación y dejar manifiesto la gran calidad de los productos.

En el caso de los clientes de la cartera acumulada de la empresa, se propone utilizar herramientas de promoción de ventas que permitan crear usuarios leales para incrementar las compras repetidas. En este contexto, para la línea de productos especiales de capacitación, con base en sus atributos y la experiencia de la empresa, se proponen las siguientes herramientas de promoción con los clientes actuales de la unidad de negocios capacitación:

Recompensas por ser cliente habitual: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone ofrecer valores en efectivo u otras formas (puntaje) que son proporcionales al monto de las compras de productos (conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo) que hace un cliente determinado a la empresa. Esta herramienta promocional, permite que un cliente determinado pueda hacer valer dichas recompensas (efectivo o puntos) derivadas de cada compra de productos especiales de capacitación, para comprar otros productos de la línea de productos especiales de capacitación o de cualquier otra línea de capacitación que ofrece la empresa.

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo), exclusivamente por ser cliente de la empresa. Cabe mencionar, que la proporción de cupones que se canjea varía según el modo de distribución; así mismo, esta herramienta es muy eficaz para estimular las ventas de líneas conocidas, como lo son los productos especiales de capacitación de la empresa para los clientes.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de herramientas promocionales, evaluación de herramientas promocionales, entre otros). Presentar la descripción de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007 (1er.ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er.ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a que herramientas promocionales utilizar.
Fecha de Terminación: 12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 19/Noviembre/2007 (2do. ciclo) 24/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" seleccionadas para compradores en general y clientes, listas para desarrollarse.

PLAN DE ACCIÓN L.2.5

Seleccionar las herramientas de promoción comercial (socios comerciales de la empresa) de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs"; es decir, establecer que canales de promoción de ventas se utilizarán para estimular el desempeño de los socios comerciales de la empresa como lo centros de representatividad, cámaras empresariales,



asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, para estimular la venta de productos especiales de capacitación al público meta que congregan naturalmente. Para ello, la empresa debe seleccionar herramientas de promoción comercial con la finalidad de convencer a los socios comerciales (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) de que trabajen la línea de productos especiales de capacitación de la empresa prioritariamente ante otras empresas de capacitación; convencer a los socios comerciales a que trabajen más productos de la línea de productos especiales de capacitación que las que trabajarían normalmente (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); y estimular a los socios comerciales para que se esfuercen por vender los productos especiales de capacitación. En este sentido, para la línea de productos especiales de capacitación, con base en sus atributos y la experiencia de la empresa, se proponen las siguientes herramientas de promoción comercial (socios):

Rebaja de precio: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone utilizar un descuento simple del precio de lista en cada producto determinado (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo), superior al máximo descuento ofrecido al público en general; con la finalidad de que la oferta anime a los socios comerciales a vender determinada cantidad de productos especiales de capacitación que normalmente no manejarían ante el público meta que naturalmente congregan. Cabe mencionar que con esta herramienta promocional, los socios comerciales pueden aprovechar la rebaja para obtener utilidades inmediatas, hacer publicidad o reducir el precio.

Complementos: se propone hacer promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, ofreciendo cantidades (pagos directos o bonificaciones) a cambio de que los socios comerciales acepten destacar los productos de esta línea de capacitación (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo) que ofrece la empresa. En este sentido pueden ser complementos por inclusión, por hacer participe a la empresa en la actividad comercial del socio; complementos publicitarios, que compensa a los socios comerciales por anunciar los productos especiales de capacitación; o bien, complementos por volumen, para conseguir que el socio comercial venda un mayor número de eventos de productos especiales de capacitación a través de la empresa (impulso de ventas).

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de herramientas promocionales, evaluación de herramientas promocionales, entre otros). Presentar la descripción de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	26/Febrero/2007 (1er.ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a que herramientas promocionales utilizar.
Fecha de Terminación:	12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 19/Noviembre/2007 (2do. ciclo) 24/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Herramientas de promoción de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" seleccionadas para socios comerciales, listas para desarrollarse.

PLAN DE ACCIÓN L.2.6

Desarrollar el programa de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Para ello, la empresa debe combinar varios medios para crear un concepto de campaña total de promoción de ventas de los productos especiales de capacitación. Al decidir si se usará o no un incentivo dado para promocionar los productos de la línea de productos especiales de capacitación, la empresa debe considerar varios factores como: tamaño del incentivo, condiciones para participar, duración de la promoción, vehículo de distribución, tiempos de la promoción, y presupuesto de promoción de ventas.

En cuanto a la determinación del tamaño del incentivo para promocionar los productos de la línea de productos especiales de capacitación, la empresa debe considerar una magnitud mínima para que la promoción tenga éxito; ya que un nivel de incentivo más alto produce una mayor respuesta en las ventas, pero con una tasa decreciente. Respecto a las condiciones para participar en las promociones de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, la empresa debe establecer si los incentivos se ofrecerán a todo mundo o a grupos selectos. Así mismo, la empresa tiene que decidir que duración tendrá cada promoción de la línea de productos especiales de capacitación; considerar que si el periodo es demasiado corto, muchos prospectos no podrán aprovecharlas; si la promoción dura demasiado tiempo, la oferta perderá algo de su fuerza para incitar al público meta a actuar de inmediato; el ciclo de promoción óptima varía según la categoría del producto e incluso según el producto específico. Por otra parte, la empresa debe escoger un vehículo de distribución para cada una de sus herramientas promocionales de la línea de productos especiales de capacitación; cada método de distribución tiene un nivel distinto de alcance, costo e impacto. En cuanto a los tiempos de la promoción de la línea de productos especiales de capacitación, la empresa debe fijar fechas específicas para cada una de sus promociones con la finalidad de orientar el desempeño de otros departamentos de la empresa que se encuentren involucrados.

Con base en lo anterior, se propone el siguiente uso de incentivos para llevar a cabo la promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" con los compradores en general (individuos, grupos y organizaciones de interés y potenciales del mercado PyME):

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo). En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente descuentos promocionales de moderada magnitud, con base en la estructura de precios que fue definida anteriormente en el presente plan de marketing. Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de compradores, bajo la premisa de entregar personalmente el cupón promocional, para canjearlo y hacer valer sus beneficios, o bien enviarlo vía fax o vía correo electrónico; estos grupos



selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); también hacer el ofrecimiento del incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por determinados vehículos de distribución; esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen cupones renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada trimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta; aplicable en todas las líneas secundarias de productos especiales de capacitación (membresías, capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación). Respecto a los vehículos de distribución, se propone que estos cupones, se envíen por correo directo y/o vía correo electrónico; se inserten en anuncios en revistas a fines a la línea de productos especiales de capacitación que operen en las ciudades y localidades definidas, o bien, en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades); o bien, se entreguen personalmente a los posibles compradores de productos especiales de capacitación, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone que los cupones operen constantemente de manera trimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada tres meses, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido.

Garantías: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone que la empresa haga promesas explícitas o implícitas, de que determinado producto (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo) tendrá el desempeño especificado. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sea de amplia magnitud, manejando fundamentalmente certificados que especifiquen que el producto especial de capacitación tendrá el desempeño especificado, o de lo contrario, a empresa llevará a cabo acciones para lograr dicho desempeño o reembolsará parte o el total de dinero durante un periodo dado; esto aplicable a todas las líneas secundarias de productos especiales de capacitación (membresías, capacitación ad hoc, programas integrales de capacitación). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de compradores, bajo la premisa de solicitar dicho certificado de garantía una vez entregado personalmente, enviado vía correo electrónico, vía correo directo o vía fax, el comprobante de compra de determinado producto especial de capacitación (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo); estos grupos selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen certificados de garantía renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada trimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta; para todas las líneas secundarias de productos especiales de capacitación. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de entrega de certificados de garantía por la compra de determinados productos especiales de capacitación, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los posibles compradores de productos especiales de capacitación, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Así mismo, se propone que los certificados de garantía, se envíen por correo directo; se entreguen personalmente el día del evento de capacitación, previo a su impartición, correspondiente al producto comprado (conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo); o bien, se entreguen personalmente a los compradores de productos especiales de capacitación, a través de los socios comerciales de la empresa, previo al evento, dependiendo de que fuente provengan. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone que los certificados de garantías operen constantemente de manera trimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada tres meses, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido.

A continuación, se propone el siguiente uso de incentivos para llevar a cabo la promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" con los clientes actuales de capacitación (cartera acumulada) de la empresa:

Recompensas por ser cliente habitual: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone ofrecer valores que sean proporcionales al monto de las compras de productos (conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo) que hace un cliente determinado a la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sea de amplia magnitud, manejando fundamentalmente valores en efectivo u otras formas (puntaje) a través de certificados que especifiquen dicho valor, y que en determinado momento pueda ser canjeado (hacer valer dichas recompensas con valor en efectivo o puntaje) para comprar otros productos, ya sean de la misma línea de productos especiales de capacitación o de otras líneas de productos (capacitación autodidacta, capacitación presencial, capacitación a distancia); esto aplicable solo para dos de las líneas secundarias de productos especiales de capacitación (capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a todos los clientes actuales que conforman la cartera acumulada de la empresa, bajo la premisa de darse de alta en dicho plan de recompensa para comenzar a cotizar, llenando un formato que tiene que ser entregado personalmente, o enviado vía correo directo, vía correo electrónico o vía fax; es decir, ofrecer el beneficio a personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa, ya sea de la misma línea de productos especiales de capacitación o bien de otras líneas de productos (capacitación autodidacta, capacitación presencial, capacitación a distancia). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen certificados de recompensa renovados (distintos incentivos), con una



vigencia de un mes cada trimestre (ciclo de promoción), a todos los clientes; para las dos líneas secundarias de productos especiales de capacitación (capacitación ad hoc, programas integrales de capacitación). Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de entrega de certificados de recompensa por la compra de determinados productos especiales de capacitación, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; se incluyan en los elementos físicos de otros productos de capacitación, ya sean de la misma línea de productos especiales de capacitación o bien de otras líneas de productos, como capacitación autodidacta o productos de capacitación presencial; o bien, se entreguen personalmente a los clientes, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Así mismo, se propone que los certificados de recompensa, se envíen por correo directo; se entreguen personalmente el día del evento de capacitación correspondiente al producto comprado (conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo); o bien, se entreguen personalmente a los compradores de productos especiales de capacitación, a través de los socios comerciales de la empresa, dependiendo de que fuente provengan. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone que los certificados de recompensa operen constantemente de manera bimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada dos meses, de manera renovada, a todos los clientes, utilizando diversos vehículos de distribución, y respetando el ciclo de duración sugerido.

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo), exclusivamente por ser cliente de la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente descuentos promocionales de importante magnitud, con base en la estructura de precios que fue definida anteriormente en el presente plan de marketing. Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo exclusivamente a grupos selectos de clientes actuales que conforman la cartera acumulada de la empresa, bajo la premisa de entregar personalmente el cupón promocional, enviarlo vía fax o vía correo electrónico, para canjearlo y hacer valer sus beneficios; es decir, ofrecer el beneficio a personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa, ya sea de la misma línea de productos especiales de capacitación o bien de otras líneas de productos (capacitación autodidacta, capacitación presencial, capacitación a distancia). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen cupones renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada trimestre (ciclo de promoción), al mismo grupo de clientes; aplicable a las tres líneas secundarias de productos especiales de capacitación (membresías, capacitación ad hoc, programas integrales de capacitación). Respecto a los vehículos de distribución, se propone que estos cupones, se envíen por correo directo y/o vía correo electrónico; se incluyan en los elementos físicos de otros productos de capacitación, ya sean de la misma línea de productos especiales de capacitación o bien de otras líneas de productos, como capacitación autodidacta o capacitación presencial; o bien, se entreguen personalmente a los clientes, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) o en eventos específicos de capacitación presencial. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone que los cupones de clientes operen constantemente de manera trimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada tres meses, de manera renovada, tocando diversos grupos de clientes y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; en el caso de las conferencias, cursos y talleres en modalidad abierta.

A continuación, se propone el siguiente uso de incentivos para llevar a cabo la promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" con los socios comerciales de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, derivados de sus estrategias de plaza:

Rebaja de precio: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone utilizar un descuento simple del precio de lista en cada producto determinado (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc, talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo); con la finalidad de que la oferta anime a los socios comerciales a trabajar determinada cantidad de productos especiales de capacitación que normalmente no manejarían ante el público meta que naturalmente congregan, a cambio de que dichos socios comerciales pueden aprovechar la rebaja para obtener utilidades inmediatas, hacer publicidad o reducir el precio que ofrecen a su público. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente descuentos promocionales de moderada magnitud, superior al máximo descuento ofrecido al público en general, con base en la estructura de precios que fue definida anteriormente en el presente plan de marketing. Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de socios comerciales, bajo la premisa de ser socios que cuenten con el potencial para vender una cantidad considerable de productos especiales de capacitación de la empresa; estos grupos selectos estarán conformados por centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, congregados en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen rebajas de precio renovadas (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), a los mismos socios comerciales; aplicables a todas las líneas secundarias de productos especiales de capacitación (membresías, capacitación ad hoc y programas integrales de capacitación). Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de rebajas de precios por la venta de determinados productos especiales de capacitación, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone que las rebajas de precios a socios comerciales, operen constantemente de manera trimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada tres meses, de manera renovada, tocando diversos grupos de socios comerciales y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido.

Complementos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, ofreciendo cantidades (pagos directos o bonificaciones) a cambio de que los socios comerciales acepten destacar los productos de esta línea de capacitación (membresías individuales, membresías empresariales, conferencias ad hoc, cursos ad hoc,



talleres ad hoc, programas integrales de capacitación a corto plazo, programas integrales de capacitación a mediano plazo que ofrece la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente complementos de alta magnitud, manejando complementos por inclusión, por hacer partícipe a la empresa en la actividad comercial del socio comercial; complementos publicitarios, que compensa a los socios comerciales por anunciar los productos especiales de capacitación; o bien, complementos por volumen, para conseguir que el socio comercial venda un mayor número de productos especiales de capacitación a través de la empresa (impulso de ventas); esto aplicable a las tres líneas secundarias de productos especiales de capacitación (membresías, capacitación ad hoc, programas integrales de capacitación). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de socios comerciales, bajo la premisa de ser socios que cuenten con el potencial para influir en el público meta que naturalmente congregan para que compren los productos especiales de capacitación de la empresa (preferencia); estos grupos selectos estarán conformados por centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, congregados en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen complementos (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), a los mismos socios comerciales; para todas las líneas secundarias de productos especiales de capacitación. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de complementos por la inclusión, publicidad y venta de determinados productos especiales de capacitación, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone que los complementos a socios comerciales, operen constantemente de manera trimestral, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada tres meses, de manera renovada, tocando diversos grupos de socios comerciales y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido.

Finalmente la empresa tiene que determinar el presupuesto total de promoción de ventas para la línea de productos especiales de capacitación. Cabe mencionar, que la empresa puede fijar el presupuesto de arriba hacia abajo; es decir, escoger las promociones individuales de los productos de la línea de productos especiales de capacitación y luego estimar el costo total. Para calcular el costo de una promoción dada, se propone considerar el costo administrativo (impresión, franqueo, promoción de la oferta, entre otros) y el costo del incentivo (costo de la bonificación o el descuento, incluidos los costos de canje, costo de adquirir premios e incluirlos, entre otros), multiplicados por el número esperado de unidades que se venderán dentro de la oferta.

La forma más común de desarrollar el presupuesto es utilizar un porcentaje convencional del presupuesto de promoción total; el porcentaje debe fijarse con base en la etapa del ciclo de vida de los productos especiales de capacitación, los gastos en otro tipo de promoción, el mercado, entre otros.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (evaluación y selección de ideas, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, negociaciones a realizar con socios comerciales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de material impreso, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado. Presentar los elementos correspondientes a cada una de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo original, en versión física y/o electrónica, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 12/Marzo/2007 (1er.ciclo) 19/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 24/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto al desarrollo de herramientas promocionales a utilizar.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", listas para ser puestas a prueba.

PLAN DE ACCIÓN L.2.7

Llevar a cabo una prueba previa del programa de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", para conocer anticipadamente, si se comunicarán eficazmente con el público de los mercados meta seleccionados; así mismo, resultado de la evaluación, hacer las modificaciones necesarias a las herramientas de promoción. Para ello, tiene que llevar a cabo pruebas previas para determinar si las herramientas son apropiadas, el tamaño del incentivo es óptimo y el método de presentación es eficiente; esto a pesar de que casi todos los programas de promoción de ventas se diseñan con base en la experiencia. Para ello, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá probar las promociones de forma rápida y económica en áreas de mercado seleccionadas con cada promoción. Se propone que la empresa pida a los clientes actuales de capacitación, y a muestras representativas de los mercados metas, que califiquen u ordenen las diferentes ofertas posibles; o bien, la empresa puede realizar pruebas de ensayo en áreas geográficas limitadas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, programación de ensayos, modificación de herramientas, entre otros). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 26/Marzo/2007 (1er. ciclo) 03/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 08/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a las pruebas a realizar.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", probadas.



PLAN DE ACCIÓN L.2.8

Implantar y controlar (ejecución) el programa de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que poner en marcha todas las herramientas de promoción de ventas que fueron diseñadas, desarrolladas y probadas, en los planes de acción anteriores.

Inicialmente, la empresa tiene que preparar planes de implantación y control para cada promoción individual; esto con base en el desarrollo del programa que fue realizado, que considera el tamaño del incentivo, las condiciones para participar, la duración de la promoción, los vehículos de distribución, y los tiempos de operación, de cada promoción individual. Se propone que la planeación de la implantación y control de cada promoción individual de la línea de productos especiales de capacitación, cubra el tiempo de preparación y el tiempo de conclusión de la venta. Respecto al tiempo de preparación, es el tiempo necesario para estructura el programa antes de lanzarlo (puesta a punto), como: organización para operar y controlar la promoción; planeación, diseño y aprobación iniciales de los anuncios y materiales que se enviarán, distribuirán, se exhibirán en puntos de contacto o se entregarán personalmente, para comunicar la promoción; producción de los anuncios y materiales que se enviarán, distribuirán, se exhibirán en puntos de contacto o se entregarán personalmente, para comunicar la promoción (impresión o desarrollo electrónico); contratación de vehículos específicos de distribución (espacios en medios impresos, servicio de correo directo, etc.); establecimiento de asignaciones para distribuidores de los anuncios y materiales que comunicarán la promoción (vehículos de distribución); producción de materiales que confieren derechos o valores como resultado de la promoción (impresión); notificación al personal de ventas del lanzamiento de la promoción; entre otros. En cuanto al tiempo de conclusión de la venta, este se inicia con el lanzamiento promocional y termina con vencimiento de la promoción (vigencia).

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá lanzar oficialmente, operar y controlar constantemente el programa de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", garantizando su efectivo desempeño. Cabe mencionar que dadas las condiciones de la empresa, los atributos de los productos especiales de capacitación y la experiencia que tiene la empresa para promocionar este tipo de productos; la puesta en marcha de actividades de promoción de ventas deberán gestionarse bajo una estricta supervisión, con la finalidad de garantizar los buenos resultados.

Así mismo, en el proceso constante de promoción de los productos de la línea de productos especiales de capacitación, a través de la promoción de ventas, la empresa deberá evaluar las personas que emitieron respuesta alguna (sospechosos de clientes) con base en que si son realmente buenos o malos prospectos; en caso de que resulten ser malos prospectos la empresa deberá descalificarlos; si los prospectos son buenos la empresa deberá clasificarlos con base en su potencial para convertirse a clientes (alto, medio y bajo), y tomar las acciones pertinentes para convertirlos en cuentas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (puesta a punto de los elementos que comunicarán la promoción, diseño gráfico, producción de elementos físicos de la promoción de ventas en los volúmenes requeridos para su difusión, producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos para su difusión, organización para la distribución de elementos de promoción de ventas, organización para la gestión del programa de promoción de ventas, organización para la gestión de resultados, negociaciones a realizar con socios comerciales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos en los volúmenes requeridos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en el desarrollo de cada promoción individual, en un plazo no mayor a 8 meses y una semana para el primer ciclo de planeación, y no mayor a un año para el segundo y tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do.ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er.ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para organizar la ejecución del programa de promoción de ventas.
Fecha de Terminación:	17/Diciembre/2007 (1er.ciclo) 22/Diciembre/2008 (2do.ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er.ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Programa de promoción ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", en operación.

PLAN DE ACCIÓN L.2.9

Evaluar el programa de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs". Para ello, la empresa requiere evaluar la eficacia de sus actividades de promoción de ventas, en periodos de tiempo definidos en el corto plazo (preferentemente de manera mensual, considerando el ciclo de cada promoción individual); esto con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento o mejora de las promociones, ya sea en materia del tamaño del incentivo, las condiciones para participar, la duración de la promoción, los vehículos de distribución, o los tiempos de promoción. Se propone que la empresa utilice dos métodos para medir la eficacia de la promoción de ventas: datos de ventas y encuestas de compradores.

Respecto al método de datos de ventas, implicar usar datos derivados de la actividad de ventas que generó cada promoción individual de los productos de la línea de productos especiales de capacitación. En este sentido, la empresa puede analizar las ventas que generó directamente la promoción, si éstas se incrementaron o bajaron en relación a periodos anteriores a la promoción, y cómo se comportaron las ventas después de la promoción; la empresa puede evaluar si la promoción cubrió o no sus costos; y que tanta ganancia neta produjo; así mismo, puede analizar los tipos de personas que aprovecharon la promoción, qué compraron antes de la promoción, y cómo se comportaron los compradores posteriormente hacia la marca; y conocer qué tantos compradores nuevos a trajo la promoción o bien de qué tanto estimuló la promoción a los clientes actuales de capacitación de la cartera acumulada de la empresa a que compraran más. Es importante mencionar, que la empresa deberá diseñar mecanismos específicos para evaluar cada promoción individual y poder obtener los datos de venta. Así mismo, se puede analizar cual fue la respuesta a nivel socios comerciales, en cuanto a las promociones que se lanzaron para ellos; es preciso monitorear a los socios comerciales para asegurarse de que están haciendo lo que convinieron hacer, exigir pruebas de desempeño a los socios comerciales antes de pagar cualquier complemento, entre otros factores.

Ahora bien, si la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación necesita más información, se propone que realice encuestas,



fundamentalmente con clientes, para averiguar cuántos de ellos recuerdan la promoción, qué opinan de ella, cuántos la aprovecharon y cómo la promoción afectó el comportamiento de selección de marca subsecuente.

En términos generales, para evaluar la eficacia de la promoción de ventas de la línea de productos especiales de capacitación, se propone mantener los criterios que en su experiencia ha utilizado la empresa para medir los resultados de esta plataforma de promoción; es decir, considerar los siguientes indicadores para examinar cada una de las herramientas de promoción de ventas, en la medida de lo posible: respuestas totales sobre elementos de promoción entregados; respuestas de interés sobre elementos de promoción entregados; respuestas de no interés sobre elementos de promoción entregados; respuestas de venta sobre elementos de promoción entregados; ventas en unidades sobre elementos de promoción entregados; respuestas de interés sobre respuestas totales; respuestas de no interés sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas totales; ventas en unidades sobre respuestas totales; respuestas de ventas sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de venta; ingresos por ventas sobre gastos de promoción de ventas.

Cabe mencionar, que la empresa no solo deberá evaluar costos directos de las promociones específicas, también debe reconocer costos adicionales. La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe evaluar si las promociones podrían mermar la lealtad hacia la marca a largo plazo, al hacer que más compradores de productos especiales de capacitación sean propensos a las ofertas, en lugar de ser propensos a otras formas de promoción; así mismo, debe evaluar si las promociones son más costosas de lo que parece, ya que puede ser que algunas se hayan distribuido a un público equivocado; por otro lado, tiene que evaluar costos adicionales como series de producción especiales, esfuerzo adicional de la fuerza de ventas, y necesidades administrativas; además, debe evaluar si ciertas promociones afectan negativamente, en materia emocional, a prospectos, clientes o socios comerciales; entre otros.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá evaluar constantemente el programa de promoción de ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", garantizando que los resultados sean los esperados.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (registro de información de ventas, análisis de información de ventas, conclusiones de información de ventas, convocatoria de personas que evaluarán las herramientas de promoción de ventas, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios o encuestas, análisis de información de cuestionarios o encuestas, organización para la evaluación del programa de promoción de ventas, entre otros). Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en el desarrollo de cada promoción individual, en un plazo no mayor a 8 meses y una semana para el primer ciclo de planeación, y no mayor a un año para el segundo y tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para organizar la evaluación del programa de promoción de ventas.
Fecha de Terminación: 17/Diciembre/2007 (1er.ciclo) 22/Diciembre/2008 (2do.ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er.ciclo)
Indicador de cumplimiento: Programa de promoción ventas de la "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", en evaluación.

OBJETIVO M

Operar un programa de comunicación eficaz (marketing integrado) con el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, tomando en cuenta tanto a los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, como a los clientes actuales que acumula la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; con la finalidad de informar, persuadir y convencer al mercado meta en relación a los atributos de productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs (E-learning OnLine)" que ofrece la empresa, para influir en su opinión y facilitar directa o indirectamente intercambios que le permitan a la empresa alcanzar las ventas esperadas; considerando una mezcla de comunicaciones de marketing integrada por 13 herramientas (canales de promoción) que operen constantemente de manera exclusiva a favor de esta línea de capacitación, correspondientes a 2 plataformas comunes de comunicación (Publicidad y Promoción de Ventas); esto a realizarse en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas.

Responsable: Director
Fecha de Inicio: 05/Enero/2009
Fecha de Terminación: 21/Diciembre/2009

ESTRATEGIA M.1

Diseñar y desarrollar un programa de publicidad integrado al menos por 4 herramientas (canales de promoción oferentes de razones para comprar) que operen constantemente para influir potencialmente en los mercados meta y favorecer la venta de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; considerando en la comunicación, las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico"), y los 2 tipos de productos de capacitación a distancia a promocionar (cursos y talleres), en sus 2 formas de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada); esto en un plazo no mayor a 11 meses y una semana.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 05/Enero/2009
Fecha de Terminación: 14/Diciembre/2009



PLAN DE ACCIÓN M.1.1

Evaluar y seleccionar proveedores para dar soporte al diseño y desarrollo del programa de publicidad para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que ofrezcan servicios publicitarios; considerando fundamentalmente agencias profesionales de publicidad de tamaño medio, diseñadores gráficos independientes (como el actual proveedor en el que se ha apoyado la empresa para diseño de materiales publicitarios), estudiantes técnicos en diseño, estudiantes universitarios de carreras afines a la necesidad, departamentos y divisiones de carreras afines en facultades que apoyen proyectos universitarios, instituciones de educación técnica que apoyen proyectos educativos, entre otros. Cada proveedor será evaluado con base en sus atributos (característica y beneficios) y de acuerdo con las necesidades de la empresa respecto a la publicidad de su línea de capacitación a distancia. Algunos factores a evaluar son: capacidad para apoyar a la empresa tanto en la estrategia publicitaria como en la operación que implique la publicidad, términos y condiciones de la prestación del servicio de diseño y desarrollo publicitario, tiempos de diseño y desarrollo publicitario, nivel de precios en materia de publicidad, exclusividad de elementos publicitarios diseñados y desarrollados, derechos de autor, capacidad para entregar elementos publicitarios en archivos originales, capacitación al personal de la empresa en manejo de elementos publicitarios en su archivo original para hacer modificaciones y adaptaciones futuras, experiencia general en publicidad, experiencia específica en publicidad de productos afines a capacitación a distancia, calidad en trabajos publicitarios previos, garantías de su servicio, ubicación del proveedor, clientes del proveedor, entre otros.

Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor para apoyar el diseño y desarrollo del programa de publicidad para promocionar los productos de capacitación a distancia. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 05/Enero/2009
Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten el servicio de diseño y desarrollo publicitario.
Fecha de Terminación: 26/Enero/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para apoyar el diseño y desarrollo del programa de publicidad de la línea de capacitación a distancia.

PLAN DE ACCIÓN M.1.2

Identificar y definir claramente el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; es decir, establecer los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales a las que tendrá que ir dirigida la comunicación. Resulta necesario que se establezca el público meta al que se dirigirá el programa de publicidad de los productos de capacitación a distancia, ya que permitirá fundamentar las decisiones de promoción o comunicación con el mercado; es decir, tener identificado el público meta con claridad, resulta de suma importancia para una efectiva publicidad de los productos de capacitación a distancia, debido a su influencia que tiene en las decisiones en cuanto a qué decir, cómo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo. Así mismo, resulta importante que la empresa conozca las percepciones y motivos que tiene dicho público meta ante la línea de productos de capacitación a distancia; ya que permitirá orientar de manera más efectiva el programa publicitario.

Al respecto, se propone que el programa de publicidad de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", se enfoque fundamentalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados en localidades específicas de las principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa). En este sentido, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita identificar mercados meta específicos ubicados en determinadas localidades a los que se dirigirán los esfuerzos publicitarios; es decir, se requieren identificar los puntos de contacto con los posibles clientes de la línea de capacitación a distancia (lugares en los que se pueda llegar al público meta).

Por otro lado, se propone que el programa de publicidad de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", se oriente principalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa).

Así mismo, se sugiere que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita conocer las percepciones de los mercados meta que fueron identificados, respecto a los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". En esta investigación, una vez identificados los mercados meta (ubicados en localidades específicas), se propone aplicar encuestas de percepción para analizar la imagen de la empresa y específicamente de esta línea de productos de capacitación a distancia, ante dichos mercados; se requiere medir el conocimiento que tiene el público meta respecto a esta línea de productos de capacitación a distancia (escala de familiaridad y escala de preferencia) e investigar el contenido específico de su imagen (escalas de evaluación, escalas de potencia, escalas de actividad). Con base en ello, la empresa tiene que evaluar si la imagen deseada difiere de la imagen real de la empresa y su línea de productos de capacitación a distancia; en función de ello, decidir si se mantiene la imagen o bien que brechas de la imagen se desean cerrar primero en el programa publicitario.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 12/Enero/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 09/Febrero/2009
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"



PLAN DE ACCIÓN M.1.3

Establecer el objetivo del programa de publicidad para la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Para ello, la empresa debe establecer el propósito fundamental del programa de publicidad para la línea de productos de capacitación a distancia; el cual debe estar alineado con base en las decisiones en cuanto a mercados meta, posicionamiento en el mercado que se busca para esta línea de productos y los demás elementos de la mezcla de marketing (producto, precio y plaza). La publicidad respecto a la línea de capacitación a distancia debe estar orientada a crear una imagen a largo plazo de ésta línea de productos, llegar eficientemente a compradores de capacitación a distancia geográficamente dispersos, crear en el comprador una percepción de un buen valor de los productos de capacitación a distancia, conferir legitimidad de los productos y generar ventas en un momento determinado. En términos generales, la publicidad de la línea de productos de capacitación a distancia, debe estar orientada a estimular indirectamente la demanda; se propone que el programa publicitario esté enfocado a atraer clientes nuevos, generando prospectos para posteriormente ser calificados y convertidos en cuentas.

En primera instancia, se propone que la empresa decida que respuesta se busca de los mercados meta anteriormente identificados a través de la publicidad de los productos de la línea de capacitación a distancia. Para este tipo de promoción, se sugiere que la respuesta buscada sea cognoscitiva; es decir, que a través de la publicidad se instale algo en la mente del comprador con la finalidad de que aprenda de la empresa y específicamente de la línea de productos de capacitación a distancia para micro, pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta a los mercados meta para orientar de manera efectiva el programa publicitario de la línea de capacitación a distancia. Al respecto, el modelo de jerarquía de respuesta que se sugiere es el de "aprender-hacer-sentir"; es decir, dado que se espera que el público meta, en primera instancia, no esté muy interesado en la línea de productos de capacitación a distancia, y a su vez dicho público perciba poca o ninguna diferenciación dentro de la categoría de productos respecto a la competencia, es posible utilizar este modelo.

Dadas las condiciones de la empresa y específicamente de la línea de productos de capacitación a distancia, se propone que el objetivo de publicidad sea informativo. La empresa requiere publicidad informativa para los productos de capacitación a distancia, dada la etapa competitiva en la que se encuentra (etapa pionera de una categoría de productos); con base en ello, la empresa debe enfocarse en crear demanda primaria. En otras palabras, lo que tiene que hacer la empresa es informar al público meta respecto a los beneficios de los productos de capacitación a distancia, dada su condición de ser una línea poco explotada en la industria de la capacitación y poco conocida por el público en general.

Un objetivo de publicidad debe establecerse en función de metas específicas susceptibles de medición; es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con el público determinado y en un tiempo dado. Se propone que el objetivo del programa publicitario esté expresado en términos de ventas y de comunicación.

En este sentido, con base en la experiencia de la empresa y los atributos de la línea de capacitación a distancia, y considerando que la clase de productos de capacitación a distancia es verdaderamente nueva en el mercado de la capacitación, que la posición de la empresa en el mercado de la capacitación a distancia es de novato y que su nivel de calidad supera el estándar del mercado; se propone que el objetivo para el programa de publicidad esté orientado a fin de convencer al mercado de la superioridad de marca. Al respecto, se propone el siguiente objetivo:

En el tercer año de planeación (periodo de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos publicitarios de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa), lograr que el 35 por ciento del público ubiquen a los productos de capacitación a distancia que ofrece la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 15 por ciento identifiquen los productos de la línea de capacitación a distancia de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el tercer año de planeación, lograr que aproximadamente el 10 por ciento de las ventas esperadas por la línea de capacitación a distancia se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 15 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

Por otro lado, la empresa debe definir el objetivo de la publicidad, en términos de los beneficios a alcanzar por el público meta a través de la línea de capacitación a distancia (perspectiva de cliente). Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	26/Enero/2009
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	09/Febrero/2009
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el objetivo del programa de publicidad para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN M.1.4

Establecer el alcance del programa de publicidad para la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Para ello, la empresa debe acotar el programa de publicidad considerando los atributos de los productos de capacitación a distancia (tipo de productos existentes en el mercado, muy poco explotado), sustituibilidad de los productos de capacitación a distancia (media), la etapa del ciclo de vida de los productos de capacitación a distancia (introducción), la participación de mercado y base de compradores (nula), el tamaño del mercado (amplio), la competencia y saturación de publicidad (muy baja), los objetivos publicitarios que se esperan alcanzar, entre otros.

Al respecto se propone que el programa de publicidad para la línea de capacitación a distancia, sea de moderada extensión (publicidad a mediana escala) y que opere a nivel local, tratando de atender segmentos de mercado específicos de las 5



principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa).

El alcance de la publicidad de los productos de capacitación a distancia (nivel de presupuesto), debe estar determinado en función de la estandarización que se busca de la oferta, el nivel de presentación pública (cantidad de personas que recibirán el mismo mensaje), la frecuencia de la publicidad (número de repeticiones necesarias para comunicar al comprador el mensaje de la línea de capacitación a distancia), capacidad de penetración de la publicidad, expresividad amplificada que se busca (escenificación para la empresa y la línea de productos de capacitación a distancia), entre otros. El alcance del programa publicitario, debe fundamentarse en el tipo y la magnitud de programa que la línea de capacitación a distancia requiere en cada año de planeación; esto con base en los atributos de los productos de esta línea, el nivel de precios, la intensidad con que se distribuyen los productos de esta línea de capacitación a distancia, entre otros.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas.

Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	09/Febrero/2009
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	23/Febrero/2009
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el alcance del programa de publicidad para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN M.1.5

Definir los mensajes publicitarios para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; es decir, establecer que anuncios deben enviarse. Para ello, la empresa debe seguir tres pasos fundamentales para desarrollar mensajes de manera creativa para la línea de capacitación a distancia: generación de mensajes, evaluación y selección de los mensajes, y ejecución de los mensajes.

Respecto a la generación de mensajes, la empresa tiene que establecer varios posibles mensajes que promocionaran los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Estos deberán estar asociados con el concepto de los productos de esta línea de capacitación; es decir, se generarán mensajes de beneficio exclusivo de la línea de productos de capacitación a distancia. Para generar posibles mensajes publicitarios, se propone que la empresa utilice 2 métodos fundamentales: inductivo y deductivo. Respecto al método inductivo, se propone que la empresa lleve a cabo entrevistas a fondo con la gente a la que se está tratando de venderle los productos de la línea de capacitación a distancia, a fin de conocer lo que quisieran escuchar a través de publicidad; es decir, se propone aplicar cuestionarios y/o encuestas, primordialmente a los clientes actuales de capacitación de la empresa y/o a muestras representativas de los mercados meta que fueron identificados para dirigir los esfuerzos publicitarios. En cuanto al método deductivo, se propone orientar los mensajes publicitarios de la línea de capacitación a distancia, considerando cuatro tipos de recompensa esperada por los compradores (racional, sensorial, social, o satisfacción del ego) y el tipo de experiencia esperada (experiencia con los resultados del uso, experiencia con los productos de la línea de capacitación a distancia en uso, o de su experiencia que acompaña al uso); de esta manera, al combinar los cuatro tipos de recompensas con los tres tipos de experiencia, se tendrán doce tipos de mensajes publicitarios. La empresa debe generar la mayor cantidad de anuncios (temas publicitarios) de forma independiente para la línea de productos de capacitación a distancia, ya que de esta manera es más probable que encuentre los más adecuados para promocionar esta línea de productos.

Una vez generados los posibles mensajes publicitarios (alternativas de anuncios) para la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", la empresa debe evaluar y seleccionar los mensajes a publicar. La empresa debe calificar las alternativas de anuncios con base en su deseabilidad, exclusividad y credibilidad; considerando que un buen anuncio normalmente se concentra en una propuesta de venta central. Para ello, se propone que la empresa lleve una investigación de mercados para determinar cuál es el llamado que funciona mejor con el público meta; considerar en primera instancia la investigación aplicada a los clientes actuales de capacitación de la empresa, y en segundo lugar, a muestras representativas de los mercados meta que fueron identificados para dirigir los esfuerzos publicitarios.

En consecuencia la empresa debe ejecutar los mensajes publicitarios seleccionados para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; es decir, la empresa debe considerar cómo se dirá cada mensaje publicitario de esta línea de capacitación. Al respecto la empresa tiene dos alternativas, buscar un posicionamiento racional o bien un posicionamiento emocional. Dados los atributos de los productos de la línea de capacitación a distancia, se propone que la empresa defina anuncios que presenten una característica o beneficio explícito diseñado para hacer un llamado a la mente racional (posicionamiento racional). La ejecución del mensaje debe estar orientada a dar una buena impresión general de los productos de la línea de capacitación a distancia, despertar el interés del lector en comprar productos de la línea de capacitación a distancia, y la probabilidad de que sea recomendada a otra persona. La ejecución de los mensajes es decisiva, ya que los productos de capacitación a distancia de la empresa no son conocidos y en un momento determinado pueden llegar a ser similares a los que ofrecen otras empresas. En términos generales para la ejecución de los mensajes publicitarios, se deben considerar cuatro conceptos fundamentales: propósito (solución que ayude al público meta a alcanzar un objetivo, en términos de beneficios, a través de la línea de capacitación a distancia); contenido (en que atributos de la línea de capacitación a distancia se hará hincapié); promesa (lo que el público meta recibirá a cambio de alcanzar un objetivo, en términos de beneficios, a través de la línea de capacitación a distancia); apoyo (fuentes de apoyo creíbles para lo que se afirma en la comunicación); personalidad del anuncio (el estilo, tono, palabras y formato coherentes). Dentro de la ejecución de los mensajes publicitarios de la línea de capacitación a distancia, la empresa debe considerar principalmente los siguientes aspectos:

Para el diseño y desarrollo de los mensajes seleccionados para promocionar los productos de capacitación a distancia, la empresa debe considerar el público meta al que se dirigirán; es decir, debe codificarlos tomando en cuenta la forma en que el público meta suele decodificarlos. La empresa debe considerar en todo momento, que los mensajes publicitarios deben estar diseñados en función del público meta identificado y fundamentalmente de acuerdo con sus percepciones investigadas. Se propone que las actividades publicitarias vayan fundamentalmente enfocadas a comunicarse con los



mercados meta, a través de la presentación de mensajes (anuncios), visuales e impersonales relacionados con la línea de productos de capacitación a distancia. Los mensajes deben ser claros, explícitos, atractivos, deseables, exclusivos y creíbles para cada mercado meta; esto con la finalidad de llamar la atención del público meta y convocar a un número considerable de prospectos de clientes. Considerar que los anuncios de la línea de productos de capacitación a distancia, podrían ser más eficaces si su mensaje es congruente con su entorno.

En primera instancia, la empresa tiene que diseñar y desarrollar el contenido de los mensajes publicitarios que servirán para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; es decir, tiene que definir qué decir. La empresa tiene que buscar un llamado racional (beneficios), emocional o moral (lo correcto y apropiado), sustentado en un tema, idea o propuesta única de venta que diferencie la línea de productos de capacitación a distancia. Se propone que el contenido del mensaje esté orientado a exponer los atributos generales (características y beneficios) de la línea de productos de capacitación a distancia, elementos que permitan filtrar del público en general a prospectos con potencial de convertirse en clientes, y los canales de comunicación que tendrá el prospecto para mantener contacto con la empresa, y para que ésta pueda gestionar las respuestas (teléfono, sitio Web, correo electrónico, etc.), entre otros. Para que los anuncios publicitarios de esta línea de capacitación llamen la atención, teniendo altos niveles de recordación y reconocimiento, se propone que éstos utilicen como mecanismos la propuesta de innovación (productos nuevos o usos nuevos), la propuesta de ilustración de antes y después, propuesta de demostraciones y propuesta de solución de problemas. Por otro lado, considerar que a veces los compradores responden más a los mensajes negativos que a los positivos (mensaje que explique lo que podría perderse el comprador por no comprar los productos de la empresa, en lugar de un mensaje que explique los beneficios de comprar los productos de la empresa). Como táctica fundamental para generar una cantidad considerable de prospectos de clientes, se propone que todos los mensajes publicitarios de la línea de capacitación a distancia, contengan un llamado específico a la acción; se sugiere que este llamado consista en una invitación a la persona que vea la publicidad para que se comunique con la empresa, a través de cualquier medio anteriormente mencionado, para darse de alta gratuitamente como miembro de la comunidad de capacitación de la empresa; sustentando este llamado a la acción, en los múltiples beneficios que tendría, sin costo alguno, por ser miembro de esta comunidad.

Por otro lado, la empresa tiene que diseñar y desarrollar la estructura de los mensajes publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; esto es, establecer cómo decir los mensajes lógicamente, con base en el contenido definido. La empresa tiene que considerar a qué conclusiones llevarán los mensajes publicitarios, que argumentos presentará ya sean unilaterales o bien bilaterales, así como el orden de la presentación de los argumentos.

En la ejecución de los mensajes publicitarios para la línea de productos de capacitación a distancia, la empresa debe tener especial cuidado en la selección de encabezados y su respectivo texto, ya que pueden afectar en gran medida el impacto en el público meta; se propone que los encabezados cumplan con la estrategia publicitaria de etiquetado (en la que el comprador se etiqueta como el tipo de persona al que le interesa los productos de la línea de capacitación a distancia), y que describan los beneficios de esta línea de productos de manera clara, concisa y oportuna. Se requiere creatividad para los encabezados de los mensajes; para ello, se propone orientar el diseño de los mismos con base en los 6 tipos de encabezados existentes: noticias, pregunta, narrativa, orden, formas, y cómo-qué-por qué.

Los mensajes tienen que ser diseñados y desarrollados en el estilo, tono y palabras más apropiados para cada mercado meta y en función de los atributos de los productos de la línea de capacitación a distancia, con base en una responsabilidad social. Para los mensajes publicitarios de la línea de productos de capacitación a distancia, se propone un estilo de ejecución basado en el estilo de vida que ofrece esta línea de capacitación, la evidencia científica y testimonios universales; es decir, un estilo que evidencie la manera en que la capacitación a distancia facilita la vida de sus compradores, la forma en que la comunidad científica avala este tipo de capacitación, y las experiencias de personas importantes en el ramo respecto a la capacitación a distancia. Así mismo, se propone que para los anuncios de esta línea de capacitación, se utilice un tono de necesidad; es decir, que sus anuncios manifiesten el evidente requerimiento de la capacitación a distancia, por los múltiples beneficios que ofrece para que las personas y las empresas se desarrollen productivamente en este mundo tan competido de la actualidad. Por otro lado, se propone que la empresa utilice palabras memorables y que capten la atención en los anuncios de la línea de capacitación a distancia; para ello, la empresa requiere una redacción creativa para que los anuncios tengan mayor impacto en el público meta.

También, la empresa tiene que diseñar y desarrollar el formato de los mensajes publicitarios que servirán para promocionar la línea de productos de capacitación a distancia; es decir, tiene que definir cómo decirlos simbólicamente. La empresa tiene que crear formatos que soporten efectivamente los mensajes publicitarios de la línea de productos de capacitación a distancia, y que sean lo más apropiados para cada mercado meta. Los formatos a diseñar tienen que estar relacionados directamente con los medios que serán utilizados para entregarlos. La empresa tiene que definir exhaustivamente el tamaño del anuncio, color e ilustración, ya que son elementos que afectan potencialmente el impacto del mismo y su costo. Considerar que un reacondicionado menor de elementos mecánicos puede mejorar la capacidad para captar la atención.

Por otro lado, tendrá que establecer la fuente de los mensajes publicitarios que promocionarán los productos de la línea de capacitación a distancia; esto es, definir quién debe decirlos. Los mensajes publicitarios que promocionarán la línea de capacitación a distancia deberán ser comunicados por fuentes atractivas o populares, ya que captan más la atención; deben ser fuentes creíbles, con experiencia, confiabilidad, simpatía. Las fuentes de los mensajes de esta línea de capacitación, deberán estar directamente relacionados con los medios que serán utilizados para su entrega y los mercados meta a los que va dirigido cada mensaje.

Para la ejecución de los mensajes publicitarios de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", considerar que investigaciones informan que la ilustración, el encabezado y el texto son importantes en ese orden; lo primero que el lector nota es la ilustración, y debe llevar la fuerza suficiente como para llamar la atención, luego el encabezado debe impulsar a la persona para que lea el texto y el texto en sí debe estar bien redactado para estimular su lectura total.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (evaluación de ideas, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el



proveedor Web seleccionado. Presentar los anuncios base que serán publicados en archivo original, y en versión física o virtual, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	23/Febrero/2009
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a mensajes a generar.
Fecha de Terminación:	23/Marzo/2009
Indicador de cumplimiento:	Anuncios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", listos para publicarse.

PLAN DE ACCIÓN M.1.6

Seleccionar los medios (canales de comunicación) para entregar los mensajes publicitarios (anuncios) que promocionarán los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; es decir, establecer qué medios conviene usar para comunicar los mensajes seleccionados al público meta. En este sentido, la empresa tiene que decidir que tipo de canal de comunicación utilizará para promocionar esta línea de productos de capacitación (las formas de medios más adecuadas para dirigirse a los miembros de ese público); dado que se trata de publicidad, se propone utilizar canales no personales. La empresa tiene que encontrar los medios más eficaces en costos para entregar el número deseado de exposiciones al público meta de la línea de capacitación a distancia. Para ello, la empresa tiene que llevar a cabo los siguientes pasos: decidir el alcance, frecuencia e impacto deseados; escoger entre los principales tipos de medios; seleccionar vehículos de comunicación específicos.

Inicialmente, la empresa tiene que decidir el número de individuos, grupos u organizaciones distintos expuestos al menos una vez a un determinado programa de medios durante el periodo de tiempo específico (alcance), el número de veces dentro del periodo de tiempo especificado que un individuo, grupo u organización representativo está expuesto al mensaje (frecuencia) y el valor cualitativo de una exposición a través de un medio dado (impacto), que se desean para promocionar la línea de productos de capacitación a distancia. La relación entre alcance, frecuencia e impacto permiten a la empresa estimar el número total de exposiciones (alcance multiplicado por la frecuencia promedio); esta medida también se denomina puntos de rating brutos (GRP, por sus siglas en inglés). Así mismo, con esta relación, es posible que la empresa estime el número ponderado de exposiciones (alcance multiplicado por la frecuencia promedio y por el impacto promedio).

En este sentido, la empresa tiene que encontrar, dentro del presupuesto dado, la mezcla de alcance, frecuencia e impacto con la mayor eficacia de costos. Cabe mencionar, que dadas las características de los productos de la línea de capacitación a distancia (nuevos productos, competidores débiles, compradores presentan mucha resistencia y no hay un ciclo de compra frecuente de estos productos), la empresa tiene que darle importancia en igual magnitud tanto al alcance como a la frecuencia. Se propone que al menos, se presenten 3 exposiciones de los anuncios de la línea de capacitación a distancia en el periodo de promoción (impresiones reales o exposiciones a la publicidad), una persona ve el mismo anuncio 3 veces; ya que la primera exposición de cada anuncio permitirá una respuesta cognoscitiva (qué es esto) o reacción, la segunda exposición permite un estímulo que deriva en una respuesta evaluativo (y qué), y la tercera exposición plantea un recordatorio (estimular la compra basada en las evaluaciones). Es importante la repetición, debido al olvido; es decir, dado que los productos de la línea de capacitación a distancia no satisfacen una necesidad básica, el público meta tiende a olvidar los anuncios, por lo cual resulta necesario volver a colocar el anuncio en la memoria del público. La empresa debe considerar, no apoyarse indefinidamente en una serie de anuncios para la línea de capacitación a distancia; al contrario, debe insistir en ejecuciones de anuncios actualizadas (versiones distintas de su anuncio básico).

Con base en el alcance, frecuencia e impacto deseados, la empresa debe escoger entre los principales tipos de medios para entregar los anuncios que promocionarán la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que conocer la capacidad de los principales tipos de medios publicitarios para proporcionar alcance, frecuencia e impacto; considerando sus ventajas y limitaciones. La empresa tiene que escoger entre las distintas categorías de medios considerando fundamentalmente las siguientes variables: hábitos de medios del público meta (existen medios más eficaces para llegar a determinado público meta); producto (con base en los atributos de los productos corresponde una mejor manera de entregar los mensajes de acuerdo a su potencial de visualización, demostración, explicación, credibilidad y color); mensajes (con base en el tipo de mensaje corresponde medios específicos); costo (evaluar costo por cantidad de exposiciones). La empresa tiene que llevar a cabo dicha evaluación y seleccionar la mezcla de medios para entregar los anuncios de la línea de productos de capacitación a distancia a los mercados meta definidos. Cabe mencionar que las ideas acerca del impacto y el costo de los medios se tienen que reexaminar periódicamente.

En este sentido, para promocionar la "Línea de Capacitación Distancia para PyMEs", considerando los factores anteriormente citados, se propone que los anuncios publicitarios se entreguen a mercados meta a través de los siguientes medios:

Exteriores: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de capacitación a distancia a través de exteriores, ya que este medio tiene ventajas importantes como flexibilidad, alta exposición repetitiva, bajo costo y baja competencia; sin embargo, presenta algunas restricciones, como selectividad de público limitada y limitaciones creativas.

Boletines: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de capacitación a distancia utilizando boletines, debido a las ventajas que tiene este medio, como su altísima selectividad, pleno control, oportunidades interactivas y costos relativamente bajos; sin embargo, para el éxito de este medio, se debe considerar que los costos podrían llegar a desbocarse en un momento determinado.

Folleto: se propone el uso de este medio, ya que confiere ventajas importantes para entregar los mensajes publicitarios de la línea de capacitación a distancia, como la flexibilidad del medio, pleno control, y la posibilidad que presenta para dramatizar mensajes; sin embargo, una limitación a considerar es que la sobreproducción podría hacer que los costos se desbocaran en un momento determinado.

Internet: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de capacitación a distancia a través de Internet, debido a su alta selectividad, posibilidades interactivas y costo relativamente bajo; sin embargo, una limitación a considerar es que es un medio relativamente nuevo con bajo número de usuarios en ciertas regiones del país.



Una vez que la empresa ha seleccionado los tipos de medios a utilizar para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", tienen que seleccionar los vehículos específicos de comunicación con mayor eficacia de costos dentro de cada tipo de medio elegido. Para ello, la empresa tiene que apoyarse en servicios de medición de medios que proporcionan estimaciones del tamaño y composición de los públicos, y del costo de los medios. La empresa tiene que considerar que para estimar el tamaño del público que recibirá anuncios de la línea de capacitación a distancia, se tienen varias medidas posibles: circulación (número de unidades físicas que lleva el anuncio), público (número de personas expuestas al vehículo), público efectivo (número de personas con características del público meta que están expuestas al vehículo), público efectivo expuesto al anuncio (número de personas con características del público meta que realmente vieron el anuncio).

La empresa al planificar los medios publicitarios de su línea de capacitación a distancia, debe calcular el costo por determinada cantidad de personas a las que llega un vehículo. Así mismo, debe aplicar varios ajustes a la medida de costo por cantidad de personas a las que llega un vehículo; en primer lugar, la medida debe ajustarse a la calidad del público, en segundo lugar, el valor de exposición debe ajustarse según la probabilidad de atención del público, en tercer lugar, el valor de exposición debe ajustarse según la calidad del medio (prestigio y credibilidad), y en cuarto lugar, el valor de exposición debe ajustarse según las políticas de colocación de anuncios del medio y sus servicios adicionales. Cabe mencionar, que es posible usar medidas de eficacia más sofisticadas, incorporadas a modelos matemáticos para determinar la mejor mezcla de medios; así mismo, existen programas de computadora para seleccionar los medios iniciales y luego hacer mejoras con base en factores subjetivos.

Algunos vehículos específicos que se sugieren para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" se presentan a continuación:

Exteriores: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su línea de capacitación a distancia a través de exteriores; considerando fundamentalmente la exposición de letreros y carteles (de alta calidad) en puntos de contacto específicos para llegar al público meta, como: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Es importante mencionar, que dado que la colocación de los exteriores será en puntos de contacto definidos estratégicamente, si es posible hablar de una selectividad del público.

Boletines: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios a través de boletines impresos para promocionar la línea de productos de capacitación a distancia; considerando fundamentalmente la utilización de pequeños módulos informativos (puntos de contacto) que pongan los boletines a disposición del público meta, ubicados en: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Por otro lado, se sugiere la inserción de estos boletines publicitarios en el empaque (o elemento físico) de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación. De esta manera, se tendrá una muy alta selectividad, podrá controlarse el medio y permitirá en determinado momento una interacción con el público de los mercados meta definidos.

Folletos: se propone que la empresa use folletos impresos para promocionar los productos de la línea de capacitación a distancia; considerando la exposición de los mismos, en pequeños módulos informativos (puntos de contacto) para que estén a disposición del público meta, ubicados en: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Por otro lado, se sugiere la inserción de estos folletos en el empaque (o elemento físico) de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación. Cabe mencionar que los folletos debe de alguna manera dramatizar los anuncios publicitarios con base en los mercados meta específicos.

Internet: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios a través de Internet para promocionar los productos de la línea de capacitación a distancia; considerando fundamentalmente la entrega de la publicidad vía correo electrónico (boletines y folletos publicitarios digitalizados), a las personas que se inscriban a la comunidad de capacitación de la empresa (no clientes), provenientes de diversas fuentes (registros realizados a través del sitio Web; registros realizados a través de los socios comerciales, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; registros realizados a través de los centros de representatividad al atender localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos), y que estén interesados en recibir este tipo de información; de esta manera, se tendrá establecida una alta selectividad de los miembros de la comunidad, y la posibilidad de interactuar con ellos. Así mismo, se propone la exposición de anuncios de la línea de capacitación a distancia, a través de banners, dentro del mismo sitio Web de la empresa; y la colocación de los boletines y folletos publicitarios digitalizados en el mismo.

Cabe mencionar que cualquier material publicitario de la empresa deberá tener el logotipo de la misma y símbolos distintivos, a fin de crear su retención en la mente del público.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de medios, evaluación de medios, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de material impreso, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, la empresa debe considerar que para la producción de ciertos elementos físicos, como los módulos informativos (stands) y estructuras para soporte de carteles y letreros, tendrá que evaluar y seleccionar los proveedores respectivos.



Presentar los elementos correspondientes a los medios publicitarios a utilizar, en archivo original y en versión física o virtual, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 23/Febrero/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a que medios a utilizar.
Fecha de Terminación: 23/Marzo/2009
Indicador de cumplimiento: Medios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", listos para operar.

PLAN DE ACCIÓN M.1.7

Evaluar los anuncios publicitarios de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", para conocer anticipadamente, si se comunicarán eficazmente con el público de los mercados meta seleccionados; así mismo, resultado de la evaluación, hacer las modificaciones necesarias a los anuncios publicitarios. Para ello, la empresa requiere llevar a cabo pruebas del mensaje, también conocidas como pruebas de copy, antes de que los anuncios para promocionar los productos de capacitación a distancia se coloquen en los medios y sean publicados o difundidos. En este sentido, para someter los anuncios a pruebas previas, dadas las condiciones de la empresa, se propone utilizar fundamentalmente dos tipos de métodos de evaluación: método de calificación directa y pruebas de portafolio.

En primera instancia se sugiere utilizar el método de calificación directa; en el cual, se le pedirá a un grupo limitado de personas (preferentemente clientes actuales de capacitación o conocidos de la empresa) calificar diferentes anuncios que promocionarán la línea de capacitación a distancia; considerando en contexto, los mercados meta a los que van dirigidos y los medios que serán utilizados para su entrega. Estas calificaciones servirán para evaluar la capacidad de cada anuncio para captar la atención, ser leído totalmente, ser entendido, causar agrado, y estimular conductas; se propone que cada anuncio sea calificado utilizando una escala de 0 (mínima calificación) a 20 puntos (máxima calificación) en cada rubro (atención, lectura total, cognoscitivo, afectivo, conducta) para sumar un total de 100 puntos. Con base en ello, se podrá saber de manera muy sencilla si el anuncio es deficiente (1 a 20 puntos totales), mediocre (21 a 40 puntos totales), promedio (41 a 60 puntos totales), bueno (61 a 80 puntos totales), o excelente (81 a 100 puntos totales). Con base en ello, la empresa requiere hacer las modificaciones pertinentes a los anuncios de la línea de capacitación a distancia, con la finalidad de mejorarlos.

Así mismo, para evaluar los anuncios para promocionar los productos de capacitación a distancia previo a su publicación, se propone también realizar pruebas de portafolio; en las cuales, se pide a un grupo limitado de personas (preferentemente clientes actuales de capacitación o conocidos de la empresa) ver una serie de anuncios, tomándose todo el tiempo necesario, luego, se pide a las personas recordar todos los anuncios y su contenido, con o sin ayuda del entrevistador (personal de la empresa). El nivel de recordación, indica la capacidad de un anuncio para destacar y lograr que su mensaje se entienda y recuerde. Con base en ello, la empresa también deberá hacer las modificaciones pertinentes a los anuncios de la línea de capacitación a distancia, con la finalidad de mejorarlos.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios publicitarios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, modificación de anuncios, entre otros). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 09/Marzo/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la evaluación de anuncios a realizar.
Fecha de Terminación: 23/Marzo/2009
Indicador de cumplimiento: Anuncios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", evaluados antes de su publicación.

PLAN DE ACCIÓN M.1.8

Programar en el tiempo los medios seleccionados para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" a través de los anuncios publicitarios; es decir, definir la apertura o plazo en el que se debe hacer el llamado al público meta. La empresa tiene que decidir cuándo debe efectuarse la comunicación. Para ello, la empresa tiene que programar la publicidad en relación con las temporadas y el ciclo de negocios de la empresa, relacionados con la comercialización y venta de los productos de capacitación a distancia. En este sentido, la empresa debe considerar que la publicidad de los productos de capacitación a distancia tendrá un impacto diferido sobre la conciencia de los compradores; la conciencia tendrá un impacto diferido sobre las ventas; y las ventas tendrán un impacto diferido sobre los gastos en publicidad. La empresa tiene que programar la exposición de los anuncios publicitarios de la línea de capacitación a distancia a través de los medios seleccionados, tomando en consideración el impacto sobre las ventas, costos y utilidades de la empresa, de las distintas alternativas de tiempo.

Por otro lado, la empresa debe repartir los esfuerzos publicitarios dentro de periodos de tiempo estrictamente definidos, con el fin de lograr un impacto máximo. Al respecto, la empresa debe considerar para cada medio publicitario de la línea de capacitación a distancia, si los mensajes se concentrarán en un periodo de tiempo determinando, si se dispersarán continuamente a lo largo del periodo de tiempo, o si se dispersarán de forma intermitente a lo largo del periodo de tiempo determinado; así mismo, debe tomar en cuenta, si los mensajes de publicidad se transmitirán con una frecuencia uniforme, creciente, decreciente o alternante. El patrón más eficaz dependerá de los objetivos de la comunicación en relación con la naturaleza de los productos de capacitación a distancia, el público meta definido, los canales de comercialización, y otros factores de marketing.

Para determinar el patrón de tiempo más eficaz de los distintos medios publicitarios seleccionados para promocionar los productos de la línea de capacitación a distancia, la empresa requiere evaluar tres factores fundamentales: rotación de



compradores (frecuencia con que los compradores nuevos ingresan en los mercados meta; cuanto mayor es esta tasa más continua debe ser la publicidad), la frecuencia de compra (número de veces durante el periodo que el comprador promedio adquiere el producto; cuanto mayor es la frecuencia de compra, más continua debe ser la publicidad), la tasa de olvido (rapidez con que el comprador olvida la marca; cuanto mayor sea la tasa de olvido, más continua debe ser la publicidad). Para conocer estos factores, la empresa requiere hacer investigaciones en los mercados meta seleccionados.

Dadas las condiciones de la empresa, los atributos de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", y la nula experiencia que tiene la empresa al promocionar los mismos, se propone que en conjunto, el esfuerzo publicitario se lleve a cabo con base en una pulsación de los anuncios. Esto es, la empresa requiere establecer una publicidad continua de los productos de capacitación a distancia con nivel bajo, reforzada periódicamente por oleadas de actividad más intensa. La pulsación se apoya en la publicidad continua (programación de exposiciones de manera uniforme durante todo el periodo en cuestión) y de las rachas (anunciar durante algún periodo y después dejar pasar un periodo sin publicidad, seguido de un segundo periodo de actividad publicitaria) para crear una estrategia de programación intermedia. Se sugiere este tipo de publicidad, ya que permite que el público de los mercados meta aprendan los mensajes de la línea de capacitación a distancia de manera más profundamente y le permite a la empresa generar un ahorro importante de dinero.

A continuación se propone la siguiente programación de tiempos, de los medios publicitarios para la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs".

Exteriores: se propone que la publicidad entregada a través de exteriores para promocionar los productos de la línea de capacitación a distancia, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo bimestrales (ejercicio publicitario), de manera constante; es decir, cada dos meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se exhibirán a través de exteriores, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de capacitación a distancia y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo continuo-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de capacitación a distancia a través de medios exteriores, se dispersen permanentemente a lo largo de cada bimestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos de capacitación a distancia, a entregarse a través de medios exteriores (letreros y carteles), sean patrocinados constantemente (día con día) por la empresa a lo largo de cada bimestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en semanas o meses particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (letreros o carteles expuestos en instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; letreros o carteles expuestos en instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; letreros o carteles expuestos en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría).

Boletines: se propone que la publicidad entregada a través de boletines para promocionar los productos de la línea de capacitación a distancia, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo mensuales (ejercicio publicitario), de manera constante; es decir, cada mes deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se exhibirán a través de boletines, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de capacitación a distancia y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo intermitente-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de capacitación a distancia a través de boletines, se dispersen discontinuamente a lo largo de cada mes y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos de capacitación a distancia, a entregarse a través de boletines (impresos), sean patrocinados ocasionalmente (una semana si, una semana no) por la empresa a lo largo de cada mes, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en días o semanas particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (boletines impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; boletines impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; boletines impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; boletines impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacto y la línea de productos especiales de capacitación).

Folletos: se propone que la publicidad entregada a través de folletos para promocionar los productos de la línea de capacitación a distancia, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo mensuales (ejercicio publicitario), de manera constante; es decir, cada mes deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se exhibirán a través de folletos, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de capacitación a distancia y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo intermitente-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de capacitación a distancia a través de folletos, se dispersen discontinuamente a lo largo de cada mes y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos de capacitación a distancia, a entregarse a través de folletos (impresos), sean patrocinados ocasionalmente (una semana si, una semana no, desfasadas del ejercicio publicitario de los boletines) por la empresa a lo largo de cada mes, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en días o semanas particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; folletos impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacto y la línea de productos especiales de capacitación).

Internet: se propone que la publicidad entregada a través de Internet para promocionar los productos de la línea de capacitación a distancia, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo mensuales (ejercicio publicitario), de manera



constante; es decir, cada mes deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se exhibirán a través de Internet, con base en la actualización que tengan los productos de la línea de capacitación a distancia y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo continuo-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la línea de capacitación a distancia a través de Internet, se dispersen permanentemente a lo largo de cada mes y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de los productos de capacitación a distancia, a entregarse a través de Internet (banners, boletines y folletos publicitarios digitalizados), sean patrocinados constantemente (día con día) por la empresa a lo largo de cada mes, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en días o semanas particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (boletines y folletos digitalizados entregados vía correo electrónico a las personas inscritas en la comunidad de capacitación de la empresa que fueron registradas a través del sitio Web, a través de los socios comerciales, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, a través de los centros de representatividad al atender localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; banners publicitarios ubicados dentro del sitio Web de la empresa; boletines y folletos digitalizados colocados en el sitio Web de la empresa).

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y las gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 16/Marzo/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la programación en el tiempo de los medios publicitarios.
Fecha de Terminación: 30/Marzo/2009
Indicador de cumplimiento: Medios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", programados en el tiempo.

PLAN DE ACCIÓN M.1.9

Programar en el espacio los medios seleccionados para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" a través de los anuncios publicitarios; es decir, decidir cómo se repartirán geográficamente los medios. Para ello, la empresa tiene que establecer cómo repartir su esfuerzo publicitario (presupuesto) en cuanto a cobertura geográfica. En este sentido, se propone que la empresa efectúe "compras locales" para promocionar los productos de capacitación a distancia; esta línea de productos se anunciará a través de exteriores, boletines y folletos, expuestos en sitios representativos específicos para llegar al público meta, ajustándose a las situaciones que caracterizan a cada localidad. Para repartir geográficamente el esfuerzo publicitario de la línea de capacitación a distancia, la empresa debe considerar las diferencias entre las áreas geográficas en cuanto a tamaño del mercado, respuesta a la publicidad, eficiencia de los medios, competencia, entre otros.

A continuación se propone la siguiente programación de espacios, de los medios publicitarios para la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs".

Exteriores: se propone que la publicidad entregada a través de exteriores (letreros o carteles) para promocionar los productos de la línea de capacitación a distancia, se lleve a cabo con un mayor nivel de esfuerzo publicitario (presupuesto) en los vehículos específicos definidos por la empresa (letreros o carteles expuestos en instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; letreros o carteles expuestos en instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; letreros o carteles expuestos en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) que operen en la Cd. de México; en segundo lugar de esfuerzo publicitario, equitativamente se atenderán los vehículos que operen en Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Boletines y folletos: se propone que la publicidad entregada a través de boletines y folletos (impresos) para promocionar los productos de la línea de capacitación a distancia, se lleve a cabo con un mayor nivel de esfuerzo publicitario en los vehículos específicos definidos por la empresa (boletines y folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; boletines y folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; boletines y folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; boletines y folletos impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación) que operen en la Ciudad de México; en segundo lugar de esfuerzo publicitario, equitativamente se atenderán los vehículos que operen en Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y las gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 16/Marzo/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la programación en el espacio de los medios publicitarios.
Fecha de Terminación: 30/Marzo/2009
Indicador de cumplimiento: Medios publicitarios para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", programados en el espacio.



PLAN DE ACCIÓN M.1.10

Ejecutar el programa de publicidad para promocionar la “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs”. Para ello, la empresa tiene que poner en marcha todas las herramientas publicitarias que fueron diseñadas, desarrolladas y programadas en los planes de acción anteriores. Cabe mencionar que dadas las condiciones de la empresa, los atributos de los productos de capacitación a distancia y la nula experiencia que tiene la empresa para promocionar este tipo de productos; la puesta en marcha de actividades publicitarias deberán gestionarse bajo una estricta supervisión, con la finalidad de garantizar los buenos resultados.

Así mismo, en el proceso constante de promoción de los productos de la línea de capacitación a distancia, a través de la publicidad, la empresa deberá evaluar las personas que emitieron respuesta alguna (sospechosos de clientes) con base en que si son realmente buenos o malos prospectos; en caso de que resulten ser malos prospectos la empresa deberá descalificarlos; si los prospectos son buenos la empresa deberá clasificarlos con base en su potencial para convertirse a clientes (alto, medio y bajo), y tomar las acciones pertinentes para convertirlos en cuentas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (puesta a punto de los anuncios publicitarios, producción de elementos físicos de la publicidad en los volúmenes requeridos para su difusión, producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos para su difusión, organización para la distribución de elementos publicitarios, organización para la gestión del programa publicitario, organización para la gestión de resultados, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos en los volúmenes requeridos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, en el caso de la producción de ciertos elementos físicos, como los módulos informativos (stands) y estructuras para soporte de carteles y letreros, en los volúmenes requeridos, considerar la evaluación y selección de los proveedores respectivos. Lo anterior, a realizarse cíclicamente (exteriores, en ciclos bimestrales; boletines, en ciclos mensuales; folletos en ciclos mensuales; Internet, en ciclos mensuales) en un plazo no mayor a 8 meses y 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 30/Marzo/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para organizar la ejecución del programa publicitario.
Fecha de Terminación: 14/Diciembre/2009
Indicador de cumplimiento: Programa publicitario para promocionar la “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs” en operación.

PLAN DE ACCIÓN M.1.11

Evaluar la eficacia del programa de publicidad para la “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs”. Para ello, la empresa requiere llevar control de sus actividades publicitarias con base en dos medidas de eficacia fundamentales (efecto de comunicación y efecto sobre las ventas). La empresa tiene que investigar tanto el efecto de comunicación (efecto potencial sobre la conciencia, el conocimiento o la preferencia) como el efecto sobre las ventas de las distintas herramientas publicitarias para promocionar los productos de capacitación a distancia, en periodos de tiempo definidos en el corto plazo (preferentemente de manera mensual); esto con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento o mejora de los anuncios y sus respectivos medios publicitarios.

En términos generales, para evaluar la eficacia de la publicidad de la línea de capacitación a distancia, se propone mantener los criterios que en su experiencia ha utilizado la empresa para medir los resultados de esta plataforma de promoción; es decir, considerar los siguientes indicadores para examinar cada una de las herramientas publicitarias, en la medida de lo posible: respuestas totales sobre anuncios entregados; respuestas de interés sobre anuncios entregados; respuestas de no interés sobre anuncios entregados; respuestas de venta sobre anuncios entregados; ventas en unidades sobre anuncios entregados; respuestas de interés sobre respuestas totales; respuestas de no interés sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas totales; ventas en unidades sobre respuestas totales; respuestas de ventas sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de venta; ingresos por ventas sobre gastos de publicidad.

Respecto a la investigación del efecto de la comunicación, la empresa debe determinar si los anuncios de la línea de capacitación a distancia se comunicaron eficazmente o no; esto a través de pruebas de mensaje, conocidas como pruebas de copy, aplicadas a los anuncios después de que fueron publicados o difundidos (post-testing). En este sentido, para someter los anuncios a pruebas posteriores, dadas las condiciones de la empresa, se propone utilizar fundamentalmente dos tipos de métodos de evaluación: método de calificación directa y pruebas de portafolio.

Inicialmente, se sugiere utilizar el método de calificación directa; en el cual, se le pedirá a un grupo limitado de personas, escogidas selectivamente del público de los mercados meta a los que fue dirigida la publicidad de la línea de capacitación a distancia, calificar diferentes anuncios que fueron difundidos. Estas calificaciones servirán para evaluar la capacidad que tuvo cada anuncio para captar la atención, ser leído totalmente, ser entendido, causar agrado, y estimular conductas; se propone que cada anuncio sea calificado utilizando una escala de 0 (mínima calificación) a 20 puntos (máxima calificación) en cada rubro (atención, lectura total, cognoscitivo, afectivo, conducta) para sumar un total de 100 puntos. Con base en ello, se podrá saber de manera muy sencilla si el anuncio fue deficiente (1 a 20 puntos totales), mediocre (21 a 40 puntos totales), promedio (41 a 60 puntos totales), bueno (61 a 80 puntos totales), o excelente (81 a 100 puntos totales). Esto servirá para hacer mejoras posteriores a los anuncios publicitarios evaluados.

Así mismo, para evaluar los anuncios posterior a su publicación, se propone también realizar pruebas de portafolio; en las cuales, se pide a un grupo limitado de personas, escogidas selectivamente del público de los mercados meta, ver una serie de anuncios publicitarios de la línea de capacitación a distancia, tomándose todo el tiempo necesario, luego, se pide a los compradores recordar todos los anuncios y su contenido, con o sin ayuda del entrevistador (personal de la empresa). El nivel de recordación, indicará la capacidad que tuvo el anuncio para destacar y lograr que su mensaje se entendiera y recordara. Esto servirá para hacer mejoras posteriores a los anuncios publicitarios evaluados.



Por otra parte, se propone llevar a cabo una investigación de mercado, para conocer la conciencia de marca y la preferencia de marca, de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Al respecto, se sugiere en primera instancia aplicar encuestas o cuestionarios a muestras representativas de los mercados meta a los que fueron entregados los anuncios a través de los distintos medios publicitarios; en consecuencia llevar a cabo el estudio estadístico respectivo.

En cuanto a la investigación del efecto sobre las ventas, fundamentalmente la empresa tiene que determinar en la medida de lo posible, que ventas genera cada anuncio que publica o difunde. Dado que las características, precio y disponibilidad de los productos de capacitación a distancia, representan factores controlables para la empresa, resulta sencillo medir el efecto sobre las ventas que tienen las herramientas publicitarias. Medir las ventas derivadas de las herramientas publicitarias es fundamental para conocer si en realidad se está gastando demasiado en esta plataforma de promoción o no. Como medida fundamental de la eficacia de cada herramienta publicitaria, en términos del efecto sobre las ventas, se propone utilizar como indicador principal la relación ventas sobre gastos de publicidad. Para ello, la empresa cada vez que lleve a cabo el cierre de una venta de cualquier producto de la línea de capacitación a distancia, deberá cuestionar al comprador, cual fue el primer medio que incitó potencialmente la compra del producto en cuestión.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios publicitarios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, organización para la evaluación del programa publicitario, organización para la investigación de mercados, entre otros). Lo anterior, a realizarse cíclicamente (exteriores, en ciclos bimestrales; boletines, en ciclos mensuales; folletos en ciclos mensuales; Internet, en ciclos mensuales) en un plazo no mayor a 8 meses y 2 semanas.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 30/Marzo/2009
Acción Inmediata: Convocar a reunión para organizar la evaluación del programa publicitario.
Fecha de Terminación: 14/Diciembre/2009
Indicador de cumplimiento: Programa publicitario para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" en evaluación.

ESTRATEGIA M.2

Diseñar y desarrollar un programa de promoción de ventas integrado al menos por 9 herramientas (canales de promoción oferentes de incentivos para comprar) que operen constantemente para influir potencialmente en los mercados meta (compradores en general, clientes actuales y socios comerciales) y favorecer la venta de los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; considerando en la comunicación, las 3 líneas secundarias de productos ("Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs en General", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Sector Económico", "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs por Subsector Económico"), y los 2 tipos de productos de capacitación a distancia a promocionar (cursos y talleres), en sus 2 formas de impartición (modalidad abierta y modalidad cerrada); esto en un plazo no mayor a un año, 2 meses y tres semanas.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 06/Octubre/2008
Fecha de Terminación: 21/Diciembre/2009

PLAN DE ACCIÓN M.2.1

Evaluar y seleccionar proveedores para dar soporte al diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas para promocionar los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que ofrezcan servicios para promoción de ventas; considerando fundamentalmente agencias profesionales de promoción de tamaño medio, diseñadores gráficos independientes (como el actual proveedor en el que se ha apoyado la empresa para diseño de materiales de promoción de ventas), estudiantes técnicos en diseño, estudiantes universitarios de carreras afines a la necesidad, departamentos y divisiones de carreras afines en facultades que apoyen proyectos universitarios, instituciones de educación técnica que apoyen proyectos educativos, entre otros. Cada proveedor será evaluado con base en sus atributos (característica y beneficios) y de acuerdo con las necesidades de la empresa respecto a la promoción de ventas de su línea de capacitación a distancia. Algunos factores a evaluar son: capacidad para apoyar a la empresa tanto en la estrategia de promoción como en la operación que implique la promoción de ventas, términos y condiciones de la prestación del servicio de diseño y desarrollo de promoción de ventas, tiempos de diseño y desarrollo de promoción de ventas, nivel de precios en materia de promoción de ventas, exclusividad de elementos promocionales diseñados y desarrollados, derechos de autor, capacidad para entregar elementos promocionales en archivos originales, capacitación al personal de la empresa en manejo de elementos promocionales en su archivo original para hacer modificaciones y adaptaciones futuras, experiencia general en promoción de ventas, experiencia específica en promoción de ventas de productos afines a capacitación a distancia, calidad en trabajos promocionales previos, garantías de su servicio, ubicación del proveedor, clientes del proveedor, entre otros.

Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor para apoyar el diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas para promocionar los productos de capacitación a distancia. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 06/Octubre/2008
Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten servicio de diseño y desarrollo de promoción de ventas.
Fecha de Terminación: 27/Octubre/2008
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para apoyar el diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia.



PLAN DE ACCIÓN M.2.2

Identificar y definir claramente el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de promoción de ventas para promocionar la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; es decir, establecer los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales a las que tendrá que ir dirigida la comunicación. Resulta necesario que se establezca el público meta al que se dirigirá el programa de promoción de ventas de los productos de capacitación a distancia, ya que permitirá fundamentar las decisiones de promoción o comunicación con el mercado; es decir, tener identificado el público meta con claridad, resulta de suma importancia para una efectiva promoción de ventas de los productos de capacitación a distancia, debido a su influencia que tiene en las decisiones en cuanto a qué decir, cómo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo. Así mismo, resulta importante que la empresa conozca las percepciones y motivos que tiene dicho público meta ante la línea de productos de capacitación a distancia; ya que permitirá orientar de manera más efectiva el programa de promoción de ventas.

Al respecto, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", se enfoque fundamentalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados en localidades específicas de las principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En este sentido, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita identificar mercados meta específicos ubicados en determinadas localidades a los que se dirigirán los esfuerzos de promoción de ventas; es decir, se requieren identificar los puntos de contacto con los posibles clientes de la línea de capacitación a distancia (lugares en los que se pueda llegar al público meta).

Así mismo, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", se oriente principalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

Por otro lado, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", se enfoque potencialmente a influir en los clientes actuales que conforman su cartera acumulada; es decir, personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa.

De igual forma, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", se oriente a los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), ubicados en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación), con la finalidad de influir potencialmente en su desempeño para que promuevan de manera más efectiva los productos de capacitación a distancia y generen mayores ventas.

Así mismo, se sugiere que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita conocer las percepciones de los mercados meta que fueron identificados, los clientes actuales de capacitación y los socios comerciales, respecto a los productos de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". En esta investigación, una vez identificados los mercados meta (ubicados en localidades específicas), identificados los clientes actuales de la cartera acumulada e identificados los socios comerciales de la empresa, se propone aplicar encuestas de percepción para analizar la imagen de la empresa y específicamente de esta línea de productos de capacitación a distancia, ante dichos mercados, clientes y socios; se requiere medir el conocimiento que tiene el público meta (individuos, grupos y organizaciones de interés del mercado PyME; clientes actuales de capacitación; y socios comerciales), respecto a esta línea de productos de capacitación a distancia (escala de familiaridad y escala de preferencia) e investigar el contenido específico de su imagen (escalas de evaluación, escalas de potencia, escalas de actividad). Con base en ello, la empresa tiene que evaluar si la imagen deseada difiere de la imagen real de la empresa y su línea de productos de capacitación a distancia; en función de ello, decidir si se mantiene la imagen o bien que brechas de la imagen se desean cerrar primero en el programa de promoción de ventas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	13/Octubre/2008
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación:	10/Noviembre/2008
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN M.2.3

Establecer el objetivo del programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que establecer el propósito fundamental del programa de promoción de ventas de la línea de productos de capacitación a distancia con base en los mercados meta.

En este sentido, en el caso de compradores en general (individuos, grupos y organizaciones de interés del mercado PyME), se propone que el objetivo esté enfocado principalmente lograr que los no usuarios prueben los productos de la línea de capacitación a distancia de la empresa, y atraer a quienes cambian de marca y están comprando actualmente capacitación a distancia a competidores; en términos generales la empresa debe buscar que usuarios de otras marca de la misma categoría de productos, usuarios de otras categorías y compradores que cambian de marca con frecuencia, compren por primera vez los productos de capacitación a distancia que ofrece la empresa. En el caso de los clientes actuales de capacitación (cartera acumulada), se propone que el objetivo esté enfocado a fomentar la adquisición de unidades de compra, es decir, lograr que los clientes actuales de la empresa compren productos de la línea de capacitación a distancia (aumentar frecuencia de



compra), independientemente de que hayan comprado anteriormente productos de otras línea de capacitación; así mismo, enfocar esfuerzos a incrementar las tasas de repetición de compra de productos de capacitación a distancia de los clientes ocasionales; por otro lado, la empresa debe buscar fortalecer una relación a largo plazo con los clientes, recompensando su lealtad a la empresa. En el caso de los socios comerciales (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), se propone que el objetivo esté enfocado a convencerlos de que trabajen con mayor esfuerzo ciertos productos de la línea de capacitación a distancia, fomentar la compra constantemente, neutralizar las promociones de la competencia, crear lealtad de marca, etc.

Por otra parte, la promoción de ventas debe de estar orientada a exponer incentivos a corto plazo que animen al público meta (individuos, grupos y organizaciones de interés del mercado PyME; clientes actuales de capacitación; socios comerciales de la empresa) a probar o comprar los productos de la línea de capacitación a distancia; esto a través de promociones de precio y promociones de valor agregado. En otras palabras, la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, debe estar orientada a conjuntar herramientas que permitan estimular una compra más rápida o mayor de productos específicos, por parte del público meta. La promoción de ventas debe reforzar y coordinar principalmente las ventas personales, y apoyar a los esfuerzos publicitarios de la línea de capacitación a distancia. Su enfoque debe ser ayudar a generar una respuesta más intensa y rápida entre los compradores, clientes y socios comerciales; su orientación de corto plazo o temporal, permite escenificar ofertas de productos de capacitación a distancia e impulsar las ventas en determinados momentos.

En primera instancia, se propone que la empresa decida que respuesta se busca de los mercados meta, anteriormente identificados a través de la promoción de ventas de productos de la línea de capacitación a distancia. Para este tipo de promoción, se sugiere que la respuesta buscada sea de conducta; es decir, que a través de la promoción de ventas se logre que el comprador actúe (hacer) a favor de las ventas de la línea de productos de capacitación a distancia para micro, pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta a los mercados meta para orientar de manera efectiva el programa de promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia. Al respecto, el modelo de jerarquía de respuesta que se sugiere es el de "aprender-hacer-sentir"; es decir, dado que se espera que el público meta, en primera instancia, no esté muy interesado en la línea de productos de capacitación a distancia, y a su vez dicho público perciba poca o ninguna diferenciación dentro de la categoría de productos respecto a la competencia, es posible utilizar este modelo.

Un objetivo de promoción de ventas debe establecerse en función de metas específicas susceptibles de medición; es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con el público determinado y en un tiempo dado. Se propone que el objetivo del programa de promoción de ventas esté expresado en términos de ventas y de comunicación. En este sentido, con base en los atributos de la línea de capacitación a distancia, se propone el siguiente objetivo:

En el tercer año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 67 por ciento de las ventas esperadas por la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" se deriven de estas actividades de promoción de ventas y que aproximadamente el 55 por ciento de las respuestas del mercado para esta línea de productos correspondan a este modo de comunicación.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas.

Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	27/Octubre/2008
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	10/Noviembre/2008
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el objetivo del programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"

PLAN DE ACCIÓN M.2.4

Seleccionar las herramientas de promoción con usuarios finales (compradores) de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; es decir, establecer que canales de promoción de ventas se utilizarán para estimular la compra de productos de capacitación a distancia en los individuos, grupos y organizaciones de interés y potenciales del mercado de la micro, pequeña y mediana empresa, y en los clientes actuales de capacitación. Para ello, la empresa debe tomar en cuenta el tipo de mercado (mercados meta), los objetivos de la promoción de ventas, las condiciones competitivas en materia de capacitación a distancia, y la eficacia de costos de cada herramienta. La promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, debe estar orientada a captar la atención y proporcionar información que podría llevar al comprador al producto (comunicación); debe incluir alguna concesión, atractivo o contribución que proporcione valor al comprador de capacitación a distancia (incentivo); y debe incluir una invitación clara a realizar la transacción en ese momento (invitación). En general, para esta línea de capacitación a distancia, se propone utilizar fundamentalmente herramientas de promoción de ventas que creen franquicia de compradores de la línea de capacitación a distancia; es decir, herramientas que refuerzan la comprensión que el comprador tiene de la marca, impartiendo un mensaje de ventas junto con la oferta. La empresa debe fijar las herramientas de promoción de ventas, considerando la nula experiencia que tiene ofreciendo capacitación a distancia a micro, pequeñas y medianas empresas, y por consiguiente su inexistente participación de mercado en la industria de la capacitación a distancia.

En el caso de los individuos, grupos y organizaciones de interés y potenciales del mercado PyME (mercados meta), se propone fundamentalmente que la empresa oriente las herramientas de promoción de ventas a atraer más personas a que prueben productos de capacitación a distancia (compren por primera vez). Se propone que las herramientas para promocionar los productos de capacitación a distancia, se orienten bajo el concepto de promociones relacionadas; es decir aprovechar la asociación de la empresa con otras empresas, para ofrecer promociones a fin de aumentar su poder de atracción de los productos de esta línea (curso o taller a distancia). En este sentido, para la línea de productos de capacitación a distancia, se proponen las siguientes herramientas de promoción con los compradores en general:

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (curso o taller a distancia). Cabe mencionar, que la proporción de cupones que se canjea varía según el modo de distribución; así mismo, esta herramienta



también es muy eficaz para inducir a la prueba de marcas de una industria relativamente nueva, como lo son los productos de capacitación a distancia.

Premios (obsequios): para hacer promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone ofrecer otro producto, ya sea un producto de las diversas líneas de capacitación de la empresa o cualquier otro producto relacionados con la capacitación a distancia, a un costo relativamente bajo o gratuito como incentivo para adquirir un producto de capacitación a distancia dado (curso o taller a distancia).

Ensayos gratuitos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone invitar a compradores en potencia a probar los productos de capacitación a distancia que ofrece la empresa, sin costo alguno, con la esperanza de que lo compren en un futuro no muy lejano; es decir, con la finalidad de estimular el interés por la compra de productos de esta línea de capacitación.

En el caso de los clientes de la cartera acumulada de la empresa, se propone utilizar herramientas de promoción de ventas que permitan crear usuarios leales para incrementar las compras repetidas. En este contexto, para la línea de productos de capacitación a distancia, con base en sus atributos y la experiencia de la empresa, se proponen la siguientes herramientas de promoción con los clientes actuales de la unidad de negocios capacitación:

Recompensas por ser cliente habitual: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone ofrecer valores en efectivo u otras formas (puntaje) que son proporcionales al monto de las compras de productos (curso o taller a distancia) que hace un cliente determinado a la empresa. Esta herramienta promocional, permite que un cliente determinado pueda hacer valer dichas recompensas (efectivo o puntos) derivadas de cada compra de productos de capacitación a distancia, para comprar otros productos de la línea de capacitación a distancia o de cualquier otra línea de capacitación que ofrece la empresa.

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (curso o taller a distancia), exclusivamente por ser cliente de la empresa. Cabe mencionar, que la proporción de cupones que se canjea varía según el modo de distribución; así mismo, esta herramienta es muy eficaz para estimular las ventas de líneas poco conocidas, como lo son los productos de capacitación a distancia de la empresa para los clientes.

Ensayos gratuitos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone invitar a clientes actuales en potencia a probar los productos de capacitación a distancia que ofrece la empresa, sin costo alguno, con la esperanza de que lo compren en un futuro no muy lejano; es decir, con la finalidad de estimular el interés por la compra de productos de esta línea de capacitación.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de herramientas promocionales, evaluación de herramientas promocionales, entre otros). Presentar la descripción de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	10/Noviembre/2008
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a que herramientas promocionales utilizar.
Fecha de Terminación:	24/Noviembre/2008
Indicador de cumplimiento:	Herramientas de promoción de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" seleccionadas para compradores en general y clientes, listas para desarrollarse.

PLAN DE ACCIÓN M.2.5

Seleccionar las herramientas de promoción comercial (socios comerciales de la empresa) de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"; es decir, establecer que canales de promoción de ventas se utilizarán para estimular el desempeño de los socios comerciales de la empresa como lo centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, para estimular la venta de productos de capacitación a distancia al público meta que congregan naturalmente. Para ello, la empresa debe seleccionar herramientas de promoción comercial con la finalidad de convencer a los socios comerciales (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) de que trabajen la línea de capacitación a distancia de la empresa prioritariamente ante otras empresas de capacitación; convencer a los socios comerciales a que trabajen más productos de la línea de capacitación a distancia que las que trabajarían normalmente (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); estimular a los socios comerciales para que se esfuercen por vender los productos de capacitación a distancia; e indicar a los socios comerciales a que promuevan la línea de capacitación a distancia destacándola de todas las líneas de capacitación que maneja la empresa. En este sentido, para la línea de productos de capacitación a distancia, se proponen las siguientes herramientas de promoción comercial (socios):

Rebaja de precio: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone utilizar un descuento simple del precio de lista en cada producto determinado (curso o taller a distancia), superior al máximo descuento ofrecido al público en general; con la finalidad de que la oferta anime a los socios comerciales a trabajar determinada cantidad de productos de capacitación a distancia que normalmente no manejarían ante el público meta que naturalmente congregan. Cabe mencionar que con esta herramienta promocional, los socios comerciales pueden aprovechar la rebaja para obtener utilidades inmediatas, hacer publicidad o reducir el precio.

Complementos: se propone hacer promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, ofreciendo cantidades (pagos directos o bonificaciones) a cambio de que los socios comerciales acepten destacar los productos de esta línea de capacitación (curso o taller a distancia) que ofrece la empresa. En este sentido pueden ser complementos por inclusión, por hacer partícipe a la empresa en la actividad comercial del socio; complementos publicitarios, que compensa a los socios



comerciales por anunciar los productos de capacitación a distancia; o bien, complementos por volumen, para conseguir que el socio comercial venda número de productos de capacitación a distancia a través de la empresa (impulso de ventas).

Productos gratuitos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone ofertar productos de esta línea de capacitación (curso o taller a distancia), o de otras líneas de productos (capacitación a autodidacta, productos especiales de capacitación, capacitación presencial), gratuitos a los socios comerciales que vendan determinada cantidad de productos de capacitación a distancia para que los ofrezcan al público meta que naturalmente congregan. Así mismo, se propone ofrecer a los socios comerciales, artículos publicitarios de especialidad, relacionados con la capacitación a distancia, que lleven el nombre de la empresa.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de herramientas promocionales, evaluación de herramientas promocionales, entre otros). Presentar la descripción de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 10/Noviembre/2008
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a que herramientas promocionales utilizar.
Fecha de Terminación: 24/Noviembre/2008
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" seleccionadas para socios comerciales, listas para desarrollarse.

PLAN DE ACCIÓN M.2.6

Desarrollar el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Para ello, la empresa debe combinar varios medios para crear un concepto de campaña total de promoción de ventas de los productos de capacitación a distancia. Al decidir si se usará o no un incentivo dado para promocionar los productos de la línea de capacitación a distancia, la empresa debe considerar varios factores como: tamaño del incentivo, condiciones para participar, duración de la promoción, vehículo de distribución, tiempos de la promoción, y presupuesto de promoción de ventas.

En cuanto a la determinación del tamaño del incentivo para promocionar los productos de la línea de capacitación a distancia, la empresa debe considerar una magnitud mínima para que la promoción tenga éxito; ya que un nivel de incentivo más alto produce una mayor respuesta en las ventas, pero con una tasa decreciente. Respecto a las condiciones para participar en las promociones de ventas de la línea de capacitación a distancia, la empresa debe establecer si los incentivos se ofrecerán a todo mundo o a grupos selectos. Así mismo, la empresa tiene que decidir que duración tendrá cada promoción de la línea de capacitación a distancia; considerar que si el periodo es demasiado corto, muchos prospectos no podrán aprovecharlas; si la promoción dura demasiado tiempo, la oferta perderá algo de su fuerza para incitar al público meta a actuar de inmediato; el ciclo de promoción óptima varía según la categoría del producto e incluso según el producto específico. Por otra parte, la empresa debe escoger un vehículo de distribución para cada una de sus herramientas promocionales de la línea de capacitación a distancia; cada método de distribución tiene un nivel distinto de alcance, costo e impacto. En cuanto a los tiempos de la promoción de la línea de productos de capacitación a distancia, la empresa debe fijar fechas específicas para cada una de sus promociones con la finalidad de orientar el desempeño de otros departamentos de la empresa que se encuentren involucrados.

Con base en lo anterior, se propone el siguiente uso de incentivos para llevar a cabo la promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" con los compradores en general (individuos, grupos y organizaciones de interés y potenciales del mercado PYME):

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (curso o taller a distancia). En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente descuentos promocionales de moderada magnitud para cursos y talleres a distancia tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal), con base en la estructura de precios que fue definida anteriormente en el presente plan de marketing. Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de compradores, bajo la premisa de entregar personalmente el cupón promocional, vía fax o vía correo electrónico, para canjearlo y hacer valer sus beneficios; estos grupos selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); también hacer el ofrecimiento del incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por determinados vehículos de distribución; esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen cupones renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada trimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta; tanto para cursos y talleres a distancia en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que estos cupones, se envíen por correo directo y/o vía correo electrónico; se inserten en anuncios en revistas a fines a la línea de capacitación a distancia que operen en las ciudades y localidades definidas, o bien, en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades); o bien, se entreguen personalmente a los posibles compradores de capacitación a distancia, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone que los cupones operen constantemente de manera mensual; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; en el caso de los cursos y talleres en modalidad abierta, la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de cupones, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.



Premios (obsequios): para hacer promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone ofrecer otro producto como incentivo para adquirir un producto de capacitación a distancia dado (curso o taller a distancia). En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sean de moderada magnitud; en este sentido, se sugiere manejar fundamentalmente el acceso a productos gratuitos, o de bajo costo, correspondiente a cualquier de las diversas líneas de capacitación de la empresa (capacitación presencial, capacitación autodidacta, productos especiales de capacitación, capacitación a distancia) o cualquier otro artículo relacionado con la capacitación a distancia (por ejemplo, productos de oficina, suscripciones a revistas, artículos de cómputo, etc.), dependiendo el tipo de producto a comprar; esto para cursos y talleres a distancia tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de compradores, bajo la premisa de entregar personalmente, enviar vía correo electrónico, vía correo directo o vía fax, el comprobante de compra de determinado producto de capacitación a distancia (curso o taller), para reclamar el obsequio correspondiente; estos grupos selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); también hacer el ofrecimiento del incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por determinados vehículos de distribución; esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen obsequios renovados (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta; tanto para cursos como para talleres a distancia en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de obsequios por la compra de determinados productos de capacitación a distancia, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; se inserten en anuncios en revistas a fines a la línea de capacitación a distancia que operen en las ciudades y localidades definidas, o bien, en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades); o bien, se entreguen personalmente a los posibles compradores de capacitación a distancia, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Así mismo, se propone que los obsequios, se envíen por correo directo, tanto para productos físicos (productos de capacitación autodidacta o artículos relacionados) como para certificados de participación gratuita en otros eventos de capacitación (presencial, productos especiales de capacitación, o a distancia); o bien, se entreguen personalmente a los compradores de capacitación a distancia, a través de los socios comerciales de la empresa, dependiendo de que fuente provengan. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone que los obsequios operen constantemente de manera bimestral; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada dos meses, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; en el caso de los cursos y talleres en modalidad abierta, la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de obsequios, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

Ensayos gratuitos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone invitar a compradores en potencia a probar los productos de capacitación a distancia que ofrece la empresa, sin costo alguno, con la esperanza de que lo compren en un futuro no muy lejano; es decir, con la finalidad de estimular el interés por la compra de productos de esta línea de capacitación. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sea de amplia magnitud, manejando fundamentalmente certificados que especifiquen la información necesaria para ingresar gratuitamente a la plataforma e-learning de la empresa y naveguen por ella probando específicamente un curso o taller piloto; esto para cursos y talleres a distancias tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de compradores, bajo la premisa de que son prospectos potenciales para comprar productos de capacitación a distancia (curso o taller); estos grupos selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); también hacer el ofrecimiento del incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por determinados vehículos de distribución; esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen certificados de ensayo gratuito renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada trimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta; para cursos y talleres a distancia tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que estos certificados de ensayo gratuito de productos de capacitación a distancia se envíen por correo directo y/o correo electrónico; se inserten en anuncios en revistas a fines a la línea de capacitación a distancia que operen en las ciudades y localidades definidas, o bien, en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades); o bien, se entreguen personalmente a los posibles compradores de capacitación a distancia, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone que los certificados de ensayo gratuito operen constantemente de manera bimestral; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada dos meses, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de certificados de ensayo gratuito, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

A continuación, se propone el siguiente uso de incentivos para llevar a cabo la promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" con los clientes actuales de capacitación (cartera acumulada) de la empresa:

Recompensas por ser cliente habitual: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone ofrecer valores que sean proporcionales al monto de las compras de productos (curso o taller a distancia) que hace un cliente determinado a la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sea de amplia magnitud,



manejando fundamentalmente valores en efectivo u otras formas (puntaje) a través de certificados que especifiquen dicho valor, y que en determinado momento pueda ser canjeado (hacer valer dichas recompensas con valor en efectivo o puntaje) para comprar otros productos, ya sean de la misma línea de capacitación a distancia o de otras líneas de productos (capacitación presencial, productos especiales de capacitación, capacitación autodidacta); esto para cursos y talleres a distancia tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a todos los clientes actuales que conforman la cartera acumulada de la empresa, bajo la premisa de darse de alta en dicho plan de recompensa para comenzar a cotizar, llenando un formato que tiene que ser entregado personalmente, o enviado vía correo directo, vía correo electrónico o vía fax; es decir, ofrecer el beneficio a personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa, ya sea de la misma línea de capacitación a distancia o bien de otras líneas de productos (capacitación autodidacta, productos especiales de capacitación, capacitación presencial). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen certificados de recompensa renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada bimestre (ciclo de promoción), a todos los clientes; para cursos y talleres a distancia en modalidad abierta y en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de entrega de certificados de recompensa por la compra de determinados productos de capacitación a distancia, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; se incluyan en los elementos físicos de otros productos de capacitación, como de la línea de capacitación autodidacta, productos especiales de capacitación y capacitación presencial; se ubiquen dentro de la misma plataforma de e-learning de la empresa; o bien, se entreguen personalmente a los clientes, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Así mismo, se propone que los certificados de recompensa, se envíen por correo directo; o bien, se entreguen personalmente a los compradores de capacitación a distancia, a través de los socios comerciales de la empresa, dependiendo de que fuente provengan. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone que los certificados de recompensa operen constantemente de manera mensual; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, a todos los clientes, utilizando diversos vehículos de distribución, y respetando el ciclo de duración sugerido; en el caso de los cursos y talleres en modalidad abierta, la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de cupones exclusivos de clientes, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

Cupones: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone utilizar certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico (curso o taller a distancia), exclusivamente por ser cliente de la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente descuentos promocionales de importante magnitud para cursos y talleres a distancia tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal), con base en la estructura de precios que fue definida anteriormente en el presente plan de marketing. Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo exclusivamente a grupos selectos de clientes actuales que conforman la cartera acumulada de la empresa, bajo la premisa de entregar personalmente el cupón promocional, o enviarlo vía fax o vía correo electrónico, para canjearlo y hacer valer sus beneficios; es decir, ofrecer el beneficio a personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa, ya sea de la misma línea de capacitación a distancia o bien de otras líneas de productos (capacitación autodidacta, productos especiales de capacitación, capacitación presencial). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen cupones renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada bimestre (ciclo de promoción), al mismo grupo de clientes; para cursos y talleres a distancia en modalidad abierta y en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que estos cupones, se envíen por correo directo y/o vía correo electrónico; se incluyan en los elementos físicos de otros productos de capacitación, como de la línea de capacitación autodidacta, productos especiales de capacitación y capacitación presencial; se ubiquen dentro de la misma plataforma de e-learning de la empresa; o bien, se entreguen personalmente a los clientes, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) o en eventos específicos de capacitación presencial. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone que los cupones de clientes operen constantemente de manera mensual; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, tocando diversos grupos de clientes y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; en el caso de los cursos y talleres en modalidad abierta, la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de cupones exclusivos de clientes, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

Ensayos gratuitos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone invitar a clientes actuales de capacitación en potencia a probar los productos de capacitación a distancia que ofrece la empresa, sin costo alguno, con la esperanza de que lo compren en un futuro no muy lejano; es decir, con la finalidad de estimular el interés por la compra de productos de esta línea de capacitación. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sea de amplia magnitud, manejando fundamentalmente certificados que especifiquen la información necesaria para ingresar gratuitamente a la plataforma e-learning de la empresa y naveguen por ella probando específicamente un curso o taller piloto; esto para cursos y talleres a distancias tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de clientes, bajo la premisa de que son clientes potenciales para comprar productos de capacitación a distancia (curso o taller); es decir, ofrecer el beneficio a personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa, ya sea de la misma línea de capacitación a distancia o bien de otras líneas de productos (capacitación autodidacta, productos especiales de capacitación, capacitación presencial). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen certificados de ensayo gratuito renovados (distintos incentivos), con una vigencia de un mes cada bimestre (ciclo de promoción), al mismo grupo de clientes; para cursos y talleres a distancia tanto en modalidad abierta como en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que estos certificados de ensayo gratuito de productos de capacitación a distancia se envíen por correo directo y/o correo electrónico; se incluyan en los elementos físicos de otros productos de capacitación, como de la línea de capacitación autodidacta, productos especiales de capacitación y capacitación presencial; o bien, se entreguen personalmente a los clientes, a través de los socios comerciales de la empresa (centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) o en eventos específicos de capacitación presencial. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone que los certificados de ensayo gratuito operen constantemente de manera mensual; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, tocando diversos públicos meta y por ende utilizando diversos vehículos de distribución,



respetando el ciclo de duración sugerido; la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de certificados de ensayo gratuito, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

A continuación, se propone el siguiente uso de incentivos para llevar a cabo la promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs" con los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza:

Rebaja de precio: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone utilizar un descuento simple del precio de lista en cada producto determinado (curso o taller a distancia); con la finalidad de que la oferta anime a los socios comerciales a trabajar determinada cantidad de productos de capacitación a distancia que normalmente no manejarían ante el público meta que naturalmente congregan, a cambio de que dichos socios comerciales puedan aprovechar la rebaja para obtener utilidades inmediatas, hacer publicidad o reducir el precio que ofrecen a su público. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente descuentos promocionales de moderada magnitud, superior al máximo descuento ofrecido al público en general, para cursos y talleres a distancia tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal), con base en la estructura de precios que fue definida anteriormente en el presente plan de marketing. Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de socios comerciales, bajo la premisa de ser socios que cuenten con el potencial para vender una cantidad considerable de productos de capacitación a distancia de la empresa; estos grupos selectos estarán conformados por centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, congregados en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen rebajas de precio renovadas (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), a los mismos socios comerciales; para cursos y talleres a distancia en modalidad abierta y en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de rebajas de precios por la venta de determinados productos de capacitación a distancia, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone que las rebajas de precios a socios comerciales, operen constantemente de manera bimestral; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada dos meses, de manera renovada, tocando diversos grupos de socios comerciales y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de rebajas de precios a socios comerciales, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

Complementos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, ofreciendo cantidades (pagos directos o bonificaciones) a cambio de que los socios comerciales acepten destacar los productos de esta línea de capacitación (curso o taller a distancia) que ofrece la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente complementos de moderada magnitud, manejando complementos por inclusión, por hacer participe a la empresa en la actividad comercial del socio comercial; complementos publicitarios, que compensa a los socios comerciales por anunciar los productos de capacitación a distancia; o bien, complementos por volumen, para conseguir que el socio comercial venda un mayor número de eventos de capacitación a distancia a través de la empresa (impulso de ventas); esto para cursos y talleres a distancia tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de socios comerciales, bajo la premisa de ser socios que cuenten con el potencial para influir en el público meta que naturalmente congregan para que compren los productos de capacitación a distancia de la empresa (preferencia); estos grupos selectos estarán conformados por centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, congregados en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen complementos (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), a los mismos socios comerciales; para cursos y talleres a distancia en modalidad abierta y en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de complementos por la inclusión, publicidad y venta de determinados productos de capacitación a distancia, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone que los complementos a socios comerciales, operen constantemente de manera trimestral; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada tres meses, de manera renovada, tocando diversos grupos de socios comerciales y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de complementos a socios comerciales, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

Productos gratuitos: para llevar a cabo la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone ofertar productos gratuitos a los socios comerciales que vendan determinada cantidad de eventos de capacitación a distancia a través de la empresa, para que los ofrezcan al público meta que naturalmente congregan. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar fundamentalmente productos gratuitos de considerable magnitud, manejando el acceso a productos de esta línea de capacitación (curso o taller a distancia), o de otras líneas de productos (capacitación presencial, productos especiales de capacitación, capacitación autodidacta), y artículos publicitarios de especialidad (por ejemplo, productos de oficina y artículos de cómputo), relacionados con la capacitación a distancia, que lleven el nombre de la empresa; esto para cursos y talleres a distancia, tanto en modalidad abierta (participación individual) como en modalidad cerrada (participación grupal). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de socios comerciales, bajo la premisa de ser socios que cuenten con el potencial para vender cantidades considerables de productos de capacitación a distancia de la empresa al público meta que naturalmente congregan; estos grupos selectos estarán conformados por centros de representatividad, cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, congregados en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lancen la promoción a través de productos gratuitos (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), a los mismos socios comerciales; para cursos y talleres a distancia en modalidad abierta y en modalidad cerrada. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a la promoción de productos, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales. Así mismo, se propone que los productos gratuitos, se envíen por correo directo, tanto para productos físicos (capacitación autodidacta o artículos publicitarios) como para certificados de



impartición gratuita en otros eventos de capacitación (a distancia, productos especiales de capacitación, o presencial); o bien, se entreguen personalmente a los socios comerciales de la empresa. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone que los productos gratuitos a socios comerciales, operen constantemente de manera mensual; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, tocando diversos grupos de socios comerciales y por ende utilizando diversos vehículos de distribución, respetando el ciclo de duración sugerido; la empresa deberá programar los tiempos de la promoción a través de productos gratuitos a socios comerciales, con base en el calendario anual de capacitación definido por la empresa.

Finalmente la empresa tiene que determinar el presupuesto total de promoción de ventas para la línea de productos de capacitación a distancia. Cabe mencionar, que la empresa puede fijar el presupuesto de arriba hacia abajo; es decir, escoger las promociones individuales de los productos de la línea de capacitación a distancia y luego estimar el costo total. Para calcular el costo de una promoción dada, se propone considerar el costo administrativo (impresión, franqueo, promoción de la oferta, entre otros) y el costo del incentivo (costo de la bonificación o el descuento, incluidos los costos de canje, costo de adquirir premios e incluirlos, entre otros), multiplicados por el número esperado de unidades que se venderán dentro de la oferta. La forma más común de desarrollar el presupuesto es utilizar un porcentaje convencional del presupuesto de promoción total; el porcentaje debe fijarse con base en la etapa del ciclo de vida de los productos de capacitación a distancia, los gastos en otro tipo de promoción, el mercado, entre otros.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (evaluación y selección de ideas, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, adquisición de muestras de premios, negociaciones a realizar con socios comerciales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de material impreso, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, la empresa debe considerar que para la adquisición de productos y servicios, como premios derivados de la promoción, tendrá que evaluar y seleccionar los proveedores respectivos. Presentar los elementos correspondientes a cada una de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo original, en versión física y/o electrónica, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 24/Noviembre/2008
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto al desarrollo de herramientas promocionales a utilizar.
Fecha de Terminación: 22/Diciembre/2008
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", listas para ser puestas a prueba.

PLAN DE ACCIÓN M.2.7

Llevar a cabo una prueba previa del programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", para conocer anticipadamente, si se comunicarán eficazmente con el público de los mercados meta seleccionados; así mismo, resultado de la evaluación, hacer las modificaciones necesarias a las herramientas de promoción. Para ello, tiene que llevar a cabo pruebas previas para determinar si las herramientas son apropiadas, el tamaño del incentivo es óptimo y el método de presentación es eficiente; esto a pesar de que casi todos los programas de promoción de ventas se diseñan con base en la experiencia. Para ello, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá probar las promociones de forma rápida y económica en áreas de mercado seleccionadas con cada promoción. Se propone que la empresa pida a los clientes actuales de capacitación, y a muestras representativas de los mercados metas, que califiquen u ordenen las diferentes ofertas posibles; o bien, la empresa puede realizar pruebas de ensayo en áreas geográficas limitadas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, programación de ensayos, modificación de herramientas, entre otros). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 08/Diciembre/2008
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a las pruebas a realizar.
Fecha de Terminación: 22/Diciembre/2008
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", probadas.

PLAN DE ACCIÓN M.2.8

Implantar y controlar (ejecución) el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Para ello, la empresa tiene que poner en marcha todas las herramientas de promoción de ventas que fueron diseñadas, desarrolladas y probadas, en los planes de acción anteriores.

Inicialmente, la empresa tiene que preparar planes de implantación y control para cada promoción individual; esto con base en el desarrollo del programa que fue realizado, que considera el tamaño del incentivo, las condiciones para participar, la duración de la promoción, los vehículos de distribución, y los tiempos de operación, de cada promoción individual. Se propone que la planeación de la implantación y control de cada promoción individual de la línea de capacitación a distancia, cubra el tiempo de preparación y el tiempo de conclusión de la venta. Respecto al tiempo de preparación, es el tiempo necesario para estructura el programa antes de lanzarlo (puesta a punto), como: organización para operar y controlar la promoción; planeación, diseño y aprobación iniciales de los anuncios y materiales que se enviarán, distribuirán, se exhibirán en puntos de contacto o se entregarán personalmente, para comunicar la promoción; producción de los anuncios y materiales que se enviarán, distribuirán, se exhibirán en puntos de contacto o se entregarán personalmente, para comunicar la promoción (impresión o



desarrollo electrónico); contratación de vehículos específicos de distribución (espacios en medios impresos, servicio de correo directo, etc.); establecimiento de asignaciones para distribuidores de los anuncios y materiales que comunicarán la promoción (vehículos de distribución); compra de premios especiales a entregar como parte de la promoción; producción de materiales que confieren derechos o valores como resultado de la promoción (impresión); notificación al personal de ventas del lanzamiento de la promoción; entre otros. En cuanto al tiempo de conclusión de la venta, este se inicia con el lanzamiento promocional y termina con vencimiento de la promoción (vigencia).

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá lanzar oficialmente, operar y controlar constantemente el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", garantizando su efectivo desempeño. Cabe mencionar que dadas las condiciones de la empresa, los atributos de los productos de capacitación a distancia y la nula experiencia que tiene la empresa para promocionar este tipo de productos; la puesta en marcha de actividades de promoción de ventas deberán gestionarse bajo una estricta supervisión, con la finalidad de garantizar los buenos resultados.

Así mismo, en el proceso constante de promoción de los productos de la línea de capacitación a distancia, a través de la promoción de ventas, la empresa deberá evaluar las personas que emitieron respuesta alguna (sospechosos de clientes) con base en que si son realmente buenos o malos prospectos; en caso de que resulten ser malos prospectos la empresa deberá descalificarlos; si los prospectos son buenos la empresa deberá clasificarlos con base en su potencial para convertirse a clientes (alto, medio y bajo), y tomar las acciones pertinentes para convertirlos en cuentas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (puesta a punto de los elementos que comunicarán la promoción, diseño gráfico, producción de elementos físicos de la promoción de ventas en los volúmenes requeridos para su difusión, producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos para su difusión, organización para la distribución de elementos de promoción de ventas, organización para la gestión del programa de promoción de ventas, organización para la gestión de resultados, negociaciones a realizar con socios comerciales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos en los volúmenes requeridos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, en el caso de la adquisición de ciertos productos y/o servicios, como los premios especiales de promoción, en los volúmenes requeridos, considerar la evaluación y selección de los proveedores respectivos. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en el desarrollo de cada promoción individual, en un plazo no mayor a un año.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	22/Diciembre/2008
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para organizar la ejecución del programa de promoción de ventas.
Fecha de Terminación:	21/Diciembre/2009
Indicador de cumplimiento:	Programa de promoción ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", en operación.

PLAN DE ACCIÓN M.2.9

Evaluar el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Para ello, la empresa requiere evaluar la eficacia de sus actividades de promoción de ventas, en periodos de tiempo definidos en el corto plazo (preferentemente de manera mensual, considerando el ciclo de cada promoción individual); esto con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento o mejora de las promociones, ya sea en materia del tamaño del incentivo, las condiciones para participar, la duración de la promoción, los vehículos de distribución, o los tiempos de promoción. Se propone que la empresa utilice dos métodos para medir la eficacia de la promoción de ventas: datos de ventas y encuestas de compradores.

Respecto al método de datos de ventas, implicar usar datos derivados de la actividad de ventas que generó cada promoción individual de los productos de la línea de capacitación a distancia. En este sentido, la empresa puede analizar las ventas que generó directamente la promoción, si éstas se incrementaron o bajaron en relación a periodos anteriores a la promoción, y cómo se comportaron las ventas después de la promoción; la empresa puede evaluar si la promoción cubrió o no sus costos; y que tanta ganancia neta produjo; así mismo, puede analizar los tipos de personas que aprovecharon la promoción, qué compraron antes de la promoción, y cómo se comportaron los compradores posteriormente hacia la marca; y conocer qué tantos compradores nuevos a trajo la promoción o bien de qué tanto estimuló la promoción a los clientes actuales de capacitación de la cartera acumulada de la empresa a que compraran más. Es importante mencionar, que la empresa deberá diseñar mecanismos específicos para evaluar cada promoción individual y poder obtener los datos de venta. Así mismo, se puede analizar cual fue la respuesta a nivel socios comerciales, en cuanto a las promociones que se lanzaron para ellos; es preciso monitorear a los socios comerciales para asegurarse de que están haciendo lo que convinieron hacer, exigir pruebas de desempeño a los socios comerciales antes de pagar cualquier complemento, entre otros factores.

Ahora bien, si la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación necesita más información, se propone que realice encuestas, fundamentalmente con clientes, para averiguar cuántos de ellos recuerdan la promoción, qué opinan de ella, cuántos la aprovecharon y cómo la promoción afectó el comportamiento de selección de marca subsecuente.

En términos generales, para evaluar la eficacia de la promoción de ventas de la línea de capacitación a distancia, se propone mantener los criterios que en su experiencia ha utilizado la empresa para medir los resultados de esta plataforma de promoción; es decir, considerar los siguientes indicadores para examinar cada una de las herramientas de promoción de ventas, en la medida de lo posible: respuestas totales sobre elementos de promoción entregados; respuestas de interés sobre elementos de promoción entregados; respuestas de no interés sobre elementos de promoción entregados; respuestas de venta sobre elementos de promoción entregados; ventas en unidades sobre elementos de promoción entregados; respuestas de interés sobre respuestas totales; respuestas de no interés sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas totales; ventas en unidades sobre respuestas totales; respuestas de ventas sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de venta; ingresos por ventas sobre gastos de promoción de ventas.



Cabe mencionar, que la empresa no solo deberá evaluar costos directos de las promociones específicas, también debe reconocer costos adicionales. La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe evaluar si las promociones podrían mermar la lealtad hacia la marca a largo plazo, al hacer que más compradores de capacitación a distancia sean propensos a las ofertas, en lugar de ser propensos a otras formas de promoción; así mismo, debe evaluar si las promociones son más costosas de lo que parece, ya que puede ser que algunas se hayan distribuido a un público equivocado; por otro lado, tiene que evaluar costos adicionales como series de producción especiales, esfuerzo adicional de la fuerza de ventas, y necesidades administrativas; además, debe evaluar si ciertas promociones afectan negativamente, en materia emocional, a prospectos, clientes o socios comerciales; entre otros.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá evaluar constantemente el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", garantizando que los resultados sean los esperados.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (registro de información de ventas, análisis de información de ventas, conclusiones de información de ventas, convocatoria de personas que evaluarán las herramienta de promoción de ventas, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios o encuestas, análisis de información de cuestionarios o encuestas, organización para la evaluación del programa de promoción de ventas, entre otros). Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en el desarrollo de cada promoción individual, en un plazo no mayor a un año.

Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 22/Diciembre/2008
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para organizar la evaluación del programa de promoción de ventas.
 Fecha de Terminación: 21/Diciembre/2009
 Indicador de cumplimiento: Programa de promoción ventas de la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", en evaluación.

OBJETIVO N

Operar un programa de comunicación eficaz (marketing integrado) con el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, tomando en cuenta tanto a los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, como a los clientes actuales que acumula la empresa; con la finalidad de informar, persuadir y convencer al mercado meta en relación a los atributos de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" y los productos de sus distintas líneas de capacitación ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"), para influir en su opinión y facilitar directa o indirectamente intercambios que le permitan a la empresa alcanzar las ventas esperadas; considerando una mezcla de comunicaciones de marketing integrada por 22 herramientas (canales de promoción) que operen constantemente para favorecer a la empresa en su conjunto, correspondientes a 6 plataformas comunes de comunicación (Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas de Marketing, Ventas Personales, Marketing Directo, Marketing en Línea); esto a realizarse en un plazo no mayor a un año, 2 meses y una semana, definiendo así el primer ciclo de planeación, no mayor a un año y 10 meses y una semana, definiendo así es segundo ciclo de planeación, y no mayor a un año y 7 meses, definiendo así el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Director
 Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 21/Mayo/2007 (2do. ciclo) 26/Mayo/2008 (3er. ciclo)
 Fecha de Terminación: 31/Marzo/2008 (1er. ciclo) 30/Marzo/2009 (2do. ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er. Ciclo).

ESTRATEGIA N.1

Diseñar y desarrollar un programa de publicidad integrado al menos por 6 herramientas (canales de promoción oferentes de razones para comprar) que operen constantemente para influir potencialmente en los mercados meta y favorecer la venta de los productos de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"; considerando en la comunicación, las 4 líneas primarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"); esto en un plazo no mayor a un año, 2 meses y una semana, definiendo así el primer ciclo de planeación, no mayor a un año, 2 meses y 3 semanas, definiendo así es segundo ciclo de planeación, no mayor a 11 meses y una semana, definiendo así el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Gerente 2
 Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 07/Enero/2008 (2do. ciclo) 05/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Fecha de Terminación: 31/Marzo/2008 (1er. ciclo) 30/Marzo/2009 (2do. ciclo) 14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)

PLAN DE ACCIÓN N.1.1

Evaluar y seleccionar proveedores para dar soporte al diseño y desarrollo del programa de publicidad para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que ofrezcan servicios publicitarios; considerando fundamentalmente agencias profesionales de publicidad de tamaño medio, diseñadores gráficos independientes (como el actual proveedor en el que se ha apoyado la empresa para diseño de materiales publicitarios), estudiantes técnicos en diseño, estudiantes universitarios de carreras afines a la necesidad, departamentos y divisiones de carreras afines en facultades que apoyen proyectos universitarios, instituciones de educación técnica que apoyen proyectos educativos, entre otros. Cada proveedor será evaluado con base en sus atributos (característica y beneficios) y de acuerdo con



las necesidades de la empresa respecto a la publicidad de su Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Algunos factores a evaluar son: capacidad para apoyar a la empresa tanto en la estrategia publicitaria como en la operación que implique la publicidad, términos y condiciones de la prestación del servicio de diseño y desarrollo publicitario, tiempos de diseño y desarrollo publicitario, nivel de precios en materia de publicidad, exclusividad de elementos publicitarios diseñados y desarrollados, derechos de autor, capacidad para entregar elementos publicitarios en archivos originales, capacitación al personal de la empresa en manejo de elementos publicitarios en su archivo original para hacer modificaciones y adaptaciones futuras, experiencia general en publicidad, experiencia específica en publicidad de empresas de capacitación, calidad en trabajos publicitarios previos, garantías de su servicio, ubicación del proveedor, clientes del proveedor, entre otros.

Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor para apoyar el diseño y desarrollo del programa de publicidad para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	22/Enero/2007 (1er. ciclo) 07/Enero/2008 (2do. ciclo) 05/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Proponer candidatos que presten el servicio de diseño y desarrollo publicitario.
Fecha de Terminación:	12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 28/Enero/2008 (2do. ciclo) 26/Enero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el proveedor seleccionado para apoyar el diseño y desarrollo del programa de publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN N.1.2

Identificar y definir claramente el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos publicitarios para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"; es decir, establecer los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales a las que tendrá que ir dirigida la comunicación. Resulta necesario que se establezca el público meta al que se dirigirá el programa de publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, ya que permitirá fundamentar las decisiones de promoción o comunicación con el mercado; es decir, tener identificado el público meta con claridad, resulta de suma importancia para una efectiva publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debido a su influencia que tiene en las decisiones en cuanto a qué decir, cómo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo. Así mismo, resulta importante que la empresa conozca las percepciones y motivos que tiene dicho público meta ante la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; ya que permitirá orientar de manera más efectiva el programa publicitario.

Al respecto, se propone que el programa de publicidad de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", se enfoque fundamentalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados en localidades específicas de las principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En este sentido, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita identificar mercados meta específicos ubicados en determinadas localidades a los que se dirigirán los esfuerzos publicitarios; es decir, se requieren identificar los puntos de contacto con los posibles clientes de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (lugares en los que se pueda llegar al público meta).

Por otro lado, se propone que el programa de publicidad de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", se oriente principalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las PyMEs, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

Así mismo, se sugiere que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita conocer las percepciones de los mercados meta que fueron identificados, respecto a la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". En esta investigación, una vez identificados los mercados meta (ubicados en localidades específicas), se propone aplicar encuestas de percepción para analizar la imagen de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, ante dichos mercados; se requiere medir el conocimiento que tiene el público meta respecto a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (escala de familiaridad y escala de preferencia) e investigar el contenido específico de su imagen (escalas de evaluación, escalas de potencia, escalas de actividad). Con base en ello, la empresa tiene que evaluar si la imagen deseada difiere de la imagen real de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; en función de ello, decidir si se mantiene la imagen o bien que brechas de la imagen se desean cerrar primero en el programa publicitario.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	29/Enero/2007 (1er. ciclo) 14/Enero/2008 (2do. ciclo) 12/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación:	26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos publicitarios para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"

PLAN DE ACCIÓN N.1.3

Establecer el objetivo del programa de publicidad para la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Para ello, la empresa debe establecer el propósito fundamental del programa de publicidad para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; el cual debe estar alineado con base en las decisiones en cuanto a mercados meta, posicionamiento en el mercado que se busca para esta unidad de negocios y los demás elementos de la mezcla de marketing (producto, precio y plaza).



La publicidad respecto a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe estar orientada a crear una imagen a largo plazo, llegar eficientemente a compradores de capacitación geográficamente dispersos, crear en el comprador una percepción de un buen valor de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, conferir legitimidad de sus líneas de productos y generar ventas en un momento determinado. En términos generales, la publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debe estar orientada a estimular indirectamente la demanda; se propone que el programa publicitario esté enfocado a atraer clientes nuevos, generando prospectos para posteriormente ser calificados y convertidos en cuentas. En primera instancia, se propone que la empresa decida que respuesta se busca de los mercados meta anteriormente identificados a través de la publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para este tipo de promoción, se sugiere que la respuesta buscada sea cognoscitiva; es decir, que a través de la publicidad se instale algo en la mente del comprador con la finalidad de que aprenda de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación para micro, pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta a los mercados meta para orientar de manera efectiva el programa publicitario de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Al respecto, el modelo de jerarquía de respuesta que se sugiere es el de "aprender-sentir-hacer"; es decir, dado que se espera que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación tenga alta diferenciación, y que por ende el público meta esté interesado en gran medida en ella, es posible utilizar este modelo. Con base en ello, el modelo específico a utilizar puede ser el modelo de jerarquía de efectos (conciencia-conocimiento-agrado-preferencia-convicción-compra).

Dadas las condiciones de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone que el objetivo de publicidad sea persuasivo. La empresa requiere publicidad para su Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, dada la etapa competitiva en la que se encuentra; con base en ello, el objetivo de la empresa debe ser crear demanda selectiva por esta unidad de negocios. Inclusive, puede utilizar publicidad comparativa a través de la persuasión; esto es, llevar a cabo una comparación explícita de los atributos de otras empresas respecto a ella.

Un objetivo de publicidad debe establecerse en función de metas específicas susceptibles de medición; es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con el público determinado y en un tiempo dado. Se propone que el objetivo del programa publicitario esté expresado en términos de ventas y de comunicación. En este sentido, con base en la experiencia de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, y considerando que la industria de la capacitación es relativamente madura en el mercado, que la posición de la empresa en el mercado de la capacitación es de no líder, el consumo de la marca es bajo, y que su nivel de calidad está por encima del estándar del mercado; se propone que el objetivo para el programa de publicidad esté orientado a fin de estimular un mayor consumo. Al respecto, se proponen los siguientes objetivos, para cada uno de los tres años de planeación:

En el primer año de planeación (periodo de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos publicitarios de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México), lograr que el 34 por ciento del público ubiquen a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 17 por ciento identifiquen la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el periodo de planeación, lograr que aproximadamente el 10 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 12 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

En el segundo año de planeación (periodo de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos publicitarios de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México, Toluca y León), lograr que el 44 por ciento del público ubiquen a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 22 por ciento identifiquen la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el segundo año de planeación, lograr que aproximadamente el 15 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 22 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

En el tercer año de planeación (periodo de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos publicitarios de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa), lograr que el 50 por ciento del público ubiquen a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 25 por ciento identifiquen la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el tercer año de planeación, lograr que aproximadamente el 18 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 30 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

Por otro lado, la empresa debe definir el objetivo de la publicidad, en términos de los beneficios a alcanzar por el público meta a través de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (perspectiva de cliente). Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 28/Enero/2008 (2do. ciclo) 26/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el objetivo del programa de publicidad para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"



PLAN DE ACCIÓN N.1.4

Establecer el alcance del programa de publicidad para la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”. Para ello, la empresa debe acotar el programa de publicidad considerando los atributos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (industria relativamente madura en el mercado, medianamente explotada), sustituibilidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (alta), la etapa competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (crecimiento), la participación de mercado y base de compradores (baja), el tamaño del mercado (amplio), la competencia y saturación de publicidad (media), los objetivos publicitarios que se esperan alcanzar, entre otros. Al respecto se propone que el programa de publicidad para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, en los tres años de planeación, sea de moderada extensión (publicidad a mediana escala) y que opere a nivel local, tratando de atender segmentos de mercado específicos de las 5 principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

El alcance de la publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (nivel de presupuesto), debe estar determinado en función de la estandarización que se busca de la oferta, el nivel de presentación pública (cantidad de personas que recibirán el mismo mensaje), la frecuencia de la publicidad (número de repeticiones necesarias para comunicar al comprador el mensaje de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación), capacidad de penetración de la publicidad, expresividad amplificada que se busca (escenificación para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación), entre otros. El alcance del programa publicitario, debe fundamentarse en el tipo y la magnitud de programa que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación requiere en cada año de planeación; esto con base en los atributos de esta unidad de negocios, el nivel de precios, la intensidad con que se distribuyen los productos de esta Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, entre otros.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 25/Febrero/2008 (2do. ciclo) 23/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el alcance del programa de publicidad para promocionar la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”

PLAN DE ACCIÓN N.1.5

Definir los mensajes publicitarios para promocionar la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”; es decir, establecer que anuncios deben enviarse. Para ello, la empresa debe seguir tres pasos fundamentales para desarrollar mensajes de manera creativa para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación: generación de mensajes, evaluación y selección de los mensajes, y ejecución de los mensajes.

Respecto a la generación de mensajes, la empresa tiene que establecer varios posibles mensajes que promocionaran la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”. Estos deberán estar asociados con el concepto de esta unidad de negocios; es decir, se generarán mensajes de beneficio exclusivo de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para generar posibles mensajes publicitarios, se propone que la empresa utilice 2 métodos fundamentales: inductivo y deductivo. Respecto al método inductivo, se propone que la empresa lleve a cabo entrevistas a fondo con la gente a la que se está tratando de venderle los productos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a fin de conocer lo que quisieran escuchar a través de publicidad; es decir, se propone aplicar cuestionarios y/o encuestas, primordialmente a los clientes actuales de capacitación de la empresa y/o a muestras representativas de los mercados meta que fueron identificados para dirigir los esfuerzos publicitarios. En cuanto al método deductivo, se propone orientar los mensajes publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, considerando cuatro tipos de recompensa esperada por los compradores (racional, sensorial, social, o satisfacción del ego) y el tipo de experiencia esperada (experiencia con los resultados del uso, experiencia con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación en uso, o de su experiencia que acompaña al uso); de esta manera, al combinar los cuatro tipos de recompensas con los tres tipos de experiencia, se tendrán doce tipos de mensajes publicitarios. La empresa debe generar la mayor cantidad de anuncios (temas publicitarios) de forma independiente para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, ya que de esta manera es más probable que encuentre los más adecuados para promocionar esta unidad de negocios.

Una vez generados los posibles mensajes publicitarios (alternativas de anuncios) para la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”, la empresa debe evaluar y seleccionar los mensajes a publicar. La empresa debe calificar las alternativas de anuncios con base en su deseabilidad, exclusividad y credibilidad; considerando que un buen anuncio normalmente se concentra en una propuesta de venta central. Para ello, se propone que la empresa lleve una investigación de mercados para determinar cuál es el llamado que funciona mejor con el público meta; considerar en primera instancia la investigación aplicada a los clientes actuales de capacitación de la empresa, y en segundo lugar, a muestras representativas de los mercados meta que fueron identificados para dirigir los esfuerzos publicitarios.

En consecuencia la empresa debe ejecutar los mensajes publicitarios seleccionados para promocionar la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”; es decir, la empresa debe considerar cómo se dirá cada mensaje publicitario de esta línea de capacitación. Al respecto la empresa tiene dos alternativas, buscar un posicionamiento racional o bien un posicionamiento emocional. Dados los atributos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone que la empresa defina anuncios que presenten una característica o beneficio explícito diseñado para hacer un llamado a la mente racional (posicionamiento racional). La ejecución del mensaje debe estar orientada a dar una buena impresión general de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, despertar el interés del lector en comprar productos de las distintas líneas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, y la probabilidad de que sea recomendada a otra persona. La ejecución de los mensajes es decisiva, ya que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación ofrece soluciones similares a los que ofrecen otras empresas de capacitación. En términos generales para la ejecución de los mensajes publicitarios, se deben considerar cuatro conceptos fundamentales: propósito (solución que ayude al público meta a alcanzar un objetivo, en términos de beneficios, a través de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación); contenido (en que atributos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se hará hincapié); promesa (lo que el público meta recibirá a cambio de alcanzar un objetivo, en



términos de beneficios, a través de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación); apoyo (fuentes de apoyo creíbles para lo que se afirma en la comunicación); personalidad del anuncio (el estilo, tono, palabras y formato coherentes). Dentro de la ejecución de los mensajes publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, la empresa debe considerar principalmente los siguientes aspectos:

Para el diseño y desarrollo de los mensajes seleccionados para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, la empresa debe considerar el público meta al que se dirigirán; es decir, debe codificarlos tomando en cuenta la forma en que el público meta suele decodificarlos. La empresa debe considerar en todo momento, que los mensajes publicitarios deben estar diseñados en función del público meta identificado y fundamentalmente de acuerdo con sus percepciones investigadas. Se propone que las actividades publicitarias vayan fundamentalmente enfocadas a comunicarse con los mercados meta, a través de la presentación de mensajes (anuncios), visuales e impersonales relacionados con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Los mensajes deben ser claros, explícitos, atractivos, deseables, exclusivos y creíbles para cada mercado meta; esto con la finalidad de llamar la atención del público meta y convocar a un número considerable de prospectos de clientes. Considerar que los anuncios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, podrán ser más eficaces si su mensaje es congruente con su entorno.

En primera instancia, la empresa tiene que diseñar y desarrollar el contenido de los mensajes publicitarios que servirán para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"; es decir, tiene que definir qué decir. La empresa tiene que buscar un llamado racional (beneficios), emocional o moral (lo correcto y apropiado), sustentado en un tema, idea o propuesta única de venta que diferencie la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Se propone que el contenido del mensaje esté orientado a exponer los atributos generales (características y beneficios) de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y sus respectivas líneas de productos, elementos que permitan filtrar del público en general a prospectos con potencial de convertirse en clientes, y los canales de comunicación que tendrá el prospecto para mantener contacto con la empresa, y para que ésta pueda gestionar las respuestas (teléfono, sitio Web, correo electrónico, etc.), entre otros. Para que los anuncios publicitarios de esta unidad de negocios llamen la atención, teniendo altos niveles de recordación y reconocimiento, se propone que éstos utilicen como mecanismos la propuesta de solución de problemas, la propuesta, la propuesta de innovación (productos nuevos o usos nuevos), la propuesta de ilustración de antes y después y la propuesta de demostraciones. Por otro lado, considerar que a veces los compradores responden más a los mensajes negativos que a los positivos (mensaje que explique lo que podría perderse el comprador por no contratar la empresa, en lugar de un mensaje que explique los beneficios de contratar a la empresa). Como táctica fundamental para generar una cantidad considerable de prospectos de clientes, se propone que todos los mensajes publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, contengan un llamado específico a la acción; se sugiere que este llamado consista en una invitación a la persona que vea la publicidad para que se comunique con la empresa, a través de cualquier medio anteriormente mencionado, para darse de alta gratuitamente como miembro de la comunidad de capacitación de la empresa; sustentando este llamado a la acción, en los múltiples beneficios que tendría, sin costo alguno, por ser miembro de esta comunidad.

Por otro lado, la empresa tiene que diseñar y desarrollar la estructura de los mensajes publicitarios para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"; esto es, establecer cómo decir los mensajes lógicamente, con base en el contenido definido. La empresa tiene que considerar a qué conclusiones llevarán los mensajes publicitarios, los argumentos presentará ya sean unilaterales o bien bilaterales, así como el orden de la presentación de los argumentos.

En la ejecución de los mensajes publicitarios para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, la empresa debe tener especial cuidado en la selección de encabezados y su respectivo texto, ya que pueden afectar en gran medida el impacto en el público meta; se propone que los encabezados cumplan con la estrategia publicitaria de etiquetado (en la que el comprador se etiqueta como el tipo de persona al que le interesa la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación), y que describan los beneficios de esta unidad de negocios de manera clara, concisa y oportuna. Se requiere creatividad para los encabezados de los mensajes; para ello, se propone orientar el diseño de los mismos con base en los 6 tipos de encabezados existentes: noticias, pregunta, narrativa, orden, formas, y cómo-qué-por qué.

Los mensajes tienen que ser diseñados y desarrollados en el estilo, tono y palabras más apropiados para cada mercado meta y en función de los atributos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, con base en una responsabilidad social. Para los mensajes publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone un estilo de ejecución basado en la experiencia técnica de la empresa, evidencia científica y testimonio; es decir, un estilo que evidencie las facultades de la empresa en impartir capacitación adquiridas con el paso del tiempo, información del ámbito científico a favor de actividades de capacitación, y la experiencia vivida de personalidades en el ramo de la capacitación. Así mismo, se propone que para los anuncios de esta unidad de negocios, se utilice un tono positivo; es decir, que sus anuncios digan algo superlativamente positivo acerca de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, evitando el humor en los mismos para no robar la atención del mensaje. Por otro lado, se propone que la empresa utilice palabras memorables y que capten la atención en los anuncios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; para ello, la empresa requiere una redacción creativa para que los anuncios tengan mayor impacto en el público meta.

También, la empresa tiene que diseñar y desarrollar el formato de los mensajes publicitarios que servirán para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; es decir, tiene que definir cómo decirlos simbólicamente. La empresa tiene que crear formatos que soporten efectivamente los mensajes publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, y que sean lo más apropiados para cada mercado meta. Los formatos a diseñar tienen que estar relacionados directamente con los medios que serán utilizados para entregarlos. La empresa tiene que definir exhaustivamente el tamaño del anuncio, color e ilustración, ya que son elementos que afectan potencialmente el impacto del mismo y su costo. Considerar que un reacomodo menor de elementos mecánicos puede mejorar la capacidad para captar la atención.

Por otro lado, tendrá que establecer la fuente de los mensajes publicitarios que promocionarán la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; esto es, definir quién debe decirlos. Los mensajes publicitarios que promocionarán la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberán ser comunicados por fuentes atractivas o populares, ya que captan más la atención; deben ser fuentes creíbles, con experiencia, confiabilidad, simpatía. Las fuentes de los mensajes de esta unidad de negocios, deberán estar directamente relacionados con los medios que serán utilizados para su entrega y los mercados meta a los que va dirigido cada mensaje.



Para la ejecución de los mensajes publicitarios de la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”, considerar que investigaciones informan que la ilustración, el encabezado y el texto son importantes en ese orden; lo primero que el lector nota es la ilustración, y debe llevar la fuerza suficiente como para llamar la atención, luego el encabezado debe impulsar a la persona para que lea el texto y el texto en sí debe estar bien redactado para estimular su lectura total.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (evaluación de ideas, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado. Presentar los anuncios base que serán publicados en archivo original, y en versión física o virtual, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 25/Febrero/2008 (2do. ciclo) 23/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a mensajes a generar.
Fecha de Terminación:	09/Abril/2007 (1er. ciclo) 24/Marzo/2008 (2do. ciclo) 23/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Anuncios publicitarios para promocionar la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”, listos para publicarse.

PLAN DE ACCIÓN N.1.6

Seleccionar los medios (canales de comunicación) para entregar los mensajes publicitarios (anuncios) que promocionarán la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”; es decir, establecer qué medios conviene usar para comunicar los mensajes seleccionados al público meta. En este sentido, la empresa tiene que decidir que tipo de canal de comunicación utilizará para promocionar esta unidad de negocios de capacitación (las formas de medios más adecuadas para dirigirse a los miembros de ese público); dado que se trata de publicidad, se propone utilizar canales no personales. La empresa tiene que encontrar los medios más eficaces en costos para entregar el número deseado de exposiciones al público meta de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para ello, la empresa tiene que llevar a cabo los siguientes pasos: decidir el alcance, frecuencia e impacto deseados; escoger entre los principales tipos de medios; seleccionar vehículos de comunicación específicos.

Inicialmente, la empresa tiene que decidir el número de individuos, grupos u organizaciones distintos expuestos al menos una vez a un determinado programa de medios durante el periodo de tiempo específico (alcance), el número de veces dentro del periodo de tiempo especificado que un individuo, grupo u organización representativo está expuesto al mensaje (frecuencia) y el valor cualitativo de una exposición a través de un medio dado (impacto), que se desean para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. La relación entre alcance, frecuencia e impacto permiten a la empresa estimar el número total de exposiciones (alcance multiplicado por la frecuencia promedio); esta medida también se denomina puntos de rating brutos (GRP, por sus siglas en inglés). Así mismo, con esta relación, es posible que la empresa estime el número ponderado de exposiciones (alcance multiplicado por la frecuencia promedio y por el impacto promedio).

En este sentido, la empresa tiene que encontrar, dentro del presupuesto dado, la mezcla de alcance, frecuencia e impacto con la mayor eficacia de costos. Cabe mencionar, que dadas las características de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (productos de una industria relativamente madura, competidores fuertes, compradores presentan resistencia natural, marca que se compra con poca frecuencia, y no hay un ciclo de compra frecuente de capacitación), la empresa tiene que darle la misma importancia tanto al alcance como a la frecuencia. Se propone que al menos, se presenten 3 exposiciones de los anuncios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación en el periodo de promoción (impresiones reales o exposiciones a la publicidad), una persona ve el mismo anuncio 3 veces; ya que la primera exposición de cada anuncio permitirá una respuesta cognoscitiva (qué es esto) o reacción, la segunda exposición permite un estímulo que deriva en una respuesta evaluativo (y qué), y la tercera exposición plantea un recordatorio (estimular la compra basada en las evaluaciones). Es importante la repetición, debido al olvido; es decir, dado que la actividad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación no satisface una necesidad básica, el público meta tiende a olvidar los anuncios, por lo cual resulta necesario volver a colocar el anuncio en la memoria del público. La empresa debe considerar, no apoyarse indefinidamente en una serie de anuncios para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; al contrario, debe insistir en ejecuciones de anuncios actualizadas (versiones distintas de su anuncio básico).

Con base en el alcance, frecuencia e impacto deseados, la empresa debe escoger entre los principales tipos de medios para entregar los anuncios que promocionarán la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”. Para ello, la empresa tiene que conocer la capacidad de los principales tipos de medios publicitarios para proporcionar alcance, frecuencia e impacto; considerando sus ventajas y limitaciones. La empresa tiene que escoger entre las distintas categorías de medios considerando fundamentalmente las siguientes variables: hábitos de medios del público meta (existen medios más eficaces para llegar a determinado público meta); tipo de industria (con base en los atributos de la industria corresponde una mejor manera de entregar los mensajes de acuerdo a su potencial de visualización, demostración, explicación, credibilidad y color); mensajes (con base en el tipo de mensaje corresponde medios específicos); costo (evaluar costo por cantidad de exposiciones). La empresa tiene que llevar a cabo dicha evaluación y seleccionar la mezcla de medios para entregar los anuncios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a los mercados meta definidos. Cabe mencionar que las ideas acerca del impacto y el costo de los medios se tienen que reexaminar periódicamente.

En este sentido, para promocionar la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”, considerando los factores anteriormente citados, se propone que los anuncios publicitarios se entreguen a mercados meta a través de los siguientes medios:

Directorios: se propone el uso de este medio para la entrega de mensajes publicitarios de su Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, ya que tiene una excelente cobertura local, alta credibilidad, amplio alcance y bajo costo; algunas de las posibles limitaciones son la alta competencia que existe, se tiene que comprar el espacio con mucha anticipación y limitaciones creativas de diseño y desarrollo.

Revistas: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación utilizando revistas, ya que este medio tiene como ventajas la alta selectividad geográfica y demográfica, credibilidad y prestigio, reproducción de alta calidad, larga vida, y que cada ejemplar puede tener varios lectores; sin



embargo, la empresa debe considerar algunas limitaciones de esta categoría de medios, como la anticipación con la que se tiene que contratar el anuncio, cierto desperdicio de circulación y que no hay garantía de posición.

Exteriores: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a través de exteriores, ya que este medio tiene ventajas importantes como flexibilidad, alta exposición repetitiva, bajo costo y baja competencia; sin embargo, presenta algunas restricciones, como selectividad de público limitada y limitaciones creativas.

Boletines: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su Unidad Estratégica de Negocios Capacitación utilizando boletines, debido a las ventajas que tiene este medio, como su altísima selectividad, pleno control, oportunidades interactivas y costos relativamente bajos; sin embargo, para el éxito de este medio, se debe considerar que los costos podrían llegar a desbocarse en un momento determinado.

Folletos: se propone el uso de este medio, ya que confiere ventajas importantes para entregar los mensajes publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, como la flexibilidad del medio, pleno control, y la posibilidad que presenta para dramatizar mensajes; sin embargo, una limitación a considerar es que la sobreproducción podría hacer que los costos se desbocaran en un momento determinado.

Internet: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a través de Internet, debido a su alta selectividad, posibilidades interactivas y costo relativamente bajo; sin embargo, una limitación a considerar es que es un medio relativamente nuevo con bajo número de usuarios en ciertas regiones del país.

Una vez que la empresa ha seleccionado los tipos de medios a utilizar para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", tienen que seleccionar los vehículos específicos de comunicación con mayor eficacia de costos dentro de cada tipo de medio elegido. Para ello, la empresa tiene que apoyarse en servicios de medición de medios que proporcionan estimaciones del tamaño y composición de los públicos, y del costo de los medios. La empresa tiene que considerar que para estimar el tamaño del público que recibirá anuncios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se tienen varias medidas posibles: circulación (número de unidades físicas que lleva el anuncio), público (número de personas expuestas al vehículo), público efectivo (número de personas con características del público meta que están expuestas al vehículo), público efectivo expuesto al anuncio (número de personas con características del público meta que realmente vieron el anuncio).

La empresa al planificar los medios publicitarios de su Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debe calcular el costo por determinada cantidad de personas a las que llega un vehículo. Así mismo, debe aplicar varios ajustes a la medida de costo por cantidad de personas a las que llega un vehículo; en primer lugar, la medida debe ajustarse a la calidad del público, en segundo lugar, el valor de exposición debe ajustarse según la probabilidad de atención del público, en tercer lugar, el valor de exposición debe ajustarse según la calidad del medio (prestigio y credibilidad), y en cuarto lugar, el valor de exposición debe ajustarse según las políticas de colocación de anuncios del medio y sus servicios adicionales. Cabe mencionar, que es posible usar medidas de eficacia más sofisticadas, incorporadas a modelos matemáticos para determinar la mejor mezcla de medios; así mismo, existen programas de computadora para seleccionar los medios iniciales y luego hacer mejoras con base en factores subjetivos.

Algunos vehículos específicos que se sugieren para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" se presentan a continuación:

Directorios: se propone el uso de este medio para la entrega de mensajes publicitarios que permitirán promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; considerando la publicación de anuncios en la sección amarilla y en directorios locales especializados. Respecto a la sección amarilla, se propone impresión de anuncios en la sección amarilla de las principales ciudades de la República Mexicana que fueron definidas. En cuanto a los directorios, se propone principalmente la publicación de anuncios impresos en directorios especializados que operen en localidades específicas que congreguen el público de los mercados meta definidos, que tengan espacios destinados a la promoción de productos relacionados con la industria de la capacitación. Por otro lado, se propone la publicación de anuncios en directorios impresos de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales y universidades). De esta manera se tendrá una cobertura local, credibilidad y amplio alcance, a bajo costo. Dadas las características de estos medios, resulta necesario que su diseño y desarrollo tenga alta creatividad.

Revistas: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, únicamente a través de revistas especializadas que tengan credibilidad, prestigio, reproducción de alta calidad, un número de lectores considerable con base en los requerimientos de la empresa, que tengan relación con la industria de la capacitación, y que operen en las principales ciudades de la República Mexicana y en localidades específicas que congreguen el público de los mercados meta definidos; considerando la publicación del anuncio impreso en el contenido de la revista o la inserción de un impreso independiente en la misma. Por otro lado, se propone la publicación de anuncios impreso o la inserción de los mismos, en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales y universidades). De esta manera se tendrán mayores posibilidades de selectividad geográfica y demográfica, de acuerdo con los mercados meta identificados.

Exteriores: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios de su Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a través de exteriores; considerando fundamentalmente la exposición de letreros y carteles (de alta calidad) en puntos de contacto específicos para llegar al público meta, como: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Es importante mencionar, que dado que la colocación de los exteriores será en puntos de contacto definidos estratégicamente, si es posible hablar de una selectividad del público.

Boletines: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios a través boletines impresos para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; considerando fundamentalmente la utilización de pequeños módulos



informativos (puntos de contacto) que pongan los boletines a disposición del público meta, ubicados en: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Por otro lado, se sugiere la inserción de estos boletines publicitarios en el empaque (o elemento físico) de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación. De esta manera, se tendrá una muy alta selectividad, podrá controlarse el medio y permitirá en determinado momento una interacción con el público de los mercados meta definidos.

Folletos: se propone que la empresa use folletos impresos para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; considerando la exposición de los mismos, en pequeños módulos informativos (puntos de contacto) para que estén a disposición del público meta, ubicados en: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Por otro lado, se sugiere la inserción de estos folletos en el empaque (o elemento físico) de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación. Cabe mencionar que los folletos debe de alguna manera dramatizar los anuncios publicitarios con base en los mercados meta específicos.

Internet: se propone que la empresa entregue los anuncios publicitarios a través de Internet para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; considerando fundamentalmente la entrega de la publicidad vía correo electrónico (boletines y folletos publicitarios digitalizados), a las personas que se inscriban a la comunidad de capacitación de la empresa (no clientes), provenientes de diversas fuentes (registros realizados a través del sitio Web; registros realizados a través de los socios comerciales, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; registros realizados a través de los centros de representatividad al atender localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos), y que estén interesados en recibir este tipo de información; de esta manera, se tendrá establecida una alta selectividad de los miembros de la comunidad, y la posibilidad de interactuar con ellos. Así mismo, se propone la exposición de anuncios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a través de la colocación de los boletines y folletos publicitarios digitalizados en el mismo.

Cabe mencionar que cualquier material publicitario de la empresa deberá tener el logotipo de la misma y símbolos distintivos, a fin de crear su retención en la mente del público.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de medios, evaluación de medios, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de material impreso, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, la empresa debe considerar que para la producción de ciertos elementos físicos, como los módulos informativos (stands) y estructuras para soporte de carteles y letreros, tendrá que evaluar y seleccionar los proveedores respectivos. Presentar los elementos correspondientes a los medios publicitarios a utilizar, en archivo original y en versión física o virtual, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 25/Febrero/2008 (2do. ciclo) 23/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a que medios a utilizar.
Fecha de Terminación:	09/Abril/2007 (1er. ciclo) 24/Marzo/2008 (2do. ciclo) 23/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Medios publicitarios para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", listos para operar.

PLAN DE ACCIÓN N.1.7

Evaluar los anuncios publicitarios de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", para conocer anticipadamente, si se comunicarán eficazmente con el público de los mercados meta seleccionados; así mismo, resultado de la evaluación, hacer las modificaciones necesarias a los anuncios publicitarios. Para ello, la empresa requiere llevar a cabo pruebas del mensaje, también conocidas como pruebas de copy, antes de que los anuncios para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se coloquen en los medios y sean publicados o difundidos. En este sentido, para someter los anuncios a pruebas previas, dadas las condiciones de la empresa, se propone utilizar fundamentalmente dos tipos de métodos de evaluación: método de calificación directa y pruebas de portafolio.

En primera instancia se sugiere utilizar el método de calificación directa; en el cual, se le pedirá a un grupo limitado de personas (preferentemente clientes actuales de capacitación o conocidos de la empresa) calificar diferentes anuncios que promocionarán la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; considerando en contexto, los mercados meta a los que van dirigidos y los medios que serán utilizados para su entrega. Estas calificaciones servirán para evaluar la capacidad de cada anuncio para captar la atención, ser leído totalmente, ser entendido, causar agrado, y estimular conductas; se propone que cada anuncio sea calificado utilizando una escala de 0 (mínima calificación) a 20 puntos (máxima calificación) en cada rubro (atención, lectura total, cognoscitivo, afectivo, conducta) para sumar un total de 100 puntos. Con base en ello, se podrá saber de manera muy sencilla si el anuncio es deficiente (1 a 20 puntos totales), mediocre (21 a 40 puntos totales), promedio (41 a 60 puntos totales), bueno (61 a 80 puntos totales), o excelente (81 a 100 puntos totales). Con base en ello, la empresa requiere hacer las modificaciones pertinentes a los anuncios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, con la finalidad de mejorarlos.

Así mismo, para evaluar los anuncios para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación previo a su publicación, se propone también realizar pruebas de portafolio; en las cuales, se pide a un grupo limitado de personas (preferentemente clientes actuales de capacitación o conocidos de la empresa) ver una serie de anuncios, tomándose todo el



tiempo necesario, luego, se pide a las personas recordar todos los anuncios y su contenido, con o sin ayuda del entrevistador (personal de la empresa). El nivel de recordación, indica la capacidad de un anuncio para destacar y lograr que su mensaje se entienda y recuerde. Con base en ello, la empresa también deberá hacer las modificaciones pertinentes a los anuncios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, con la finalidad de mejorarlos.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios publicitarios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, modificación de anuncios, entre otros). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	26/Marzo/2007 (1er. ciclo)	10/Marzo/2008 (2do. ciclo)	09/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la evaluación de anuncios a realizar.		
Fecha de Terminación:	09/Abril/2007 (1er. ciclo)	24/Marzo/2008 (2do. ciclo)	23/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Anuncios publicitarios para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", evaluados antes de su publicación.		

PLAN DE ACCIÓN N.1.8

Programar en el tiempo los medios seleccionados para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" a través de los anuncios publicitarios; es decir, definir la apertura o plazo en el que se debe hacer el llamado al público meta. La empresa tiene que decidir cuándo debe efectuarse la comunicación. Para ello, la empresa tiene que programar la publicidad en relación con las temporadas y el ciclo de negocios de la empresa, relacionados con la actividad de comercialización y venta de esta unidad de negocios. En este sentido, la empresa debe considerar que la publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación tendrá un impacto diferido sobre la conciencia de los compradores; la conciencia tendrá un impacto diferido sobre las ventas; y las ventas tendrán un impacto diferido sobre los gastos en publicidad. La empresa tiene que programar la exposición de los anuncios publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a través de los medios seleccionados, tomando en consideración el impacto sobre las ventas, costos y utilidades de la empresa, de las distintas alternativas de tiempo.

Por otro lado, la empresa debe repartir los esfuerzos publicitarios dentro de periodos de tiempo estrictamente definidos, con el fin de lograr un impacto máximo. Al respecto, la empresa debe considerar para cada medio publicitario de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, si los mensajes se concentrarán en un periodo de tiempo determinado, si se dispersarán continuamente a lo largo del periodo de tiempo, o si se dispersarán de forma intermitente a lo largo del periodo de tiempo determinado; así mismo, debe tomar en cuenta, si los mensajes de publicidad se transmitirán con una frecuencia uniforme, creciente, decreciente o alternante. El patrón más eficaz dependerá de los objetivos de la comunicación en relación con la naturaleza de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, el público meta definido, los canales de comercialización, y otros factores de marketing.

Para determinar el patrón de tiempo más eficaz de los distintos medios publicitarios seleccionados para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, la empresa requiere evaluar tres factores fundamentales: rotación de compradores (frecuencia con que los compradores nuevos ingresan en los mercados meta; cuanto mayor es esta tasa más continua debe ser la publicidad), la frecuencia de compra (número de veces durante el periodo que el comprador promedio adquiere el producto; cuanto mayor es la frecuencia de compra, más continua debe ser la publicidad), la tasa de olvido (rapidez con que el comprador olvida la marca; cuanto mayor sea la tasa de olvido, más continua debe ser la publicidad). Para conocer estos factores, la empresa requiere hacer investigaciones en los mercados meta seleccionados.

Dadas las condiciones de la empresa, los atributos de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", y la experiencia que tiene la empresa al promocionarla, se propone que en conjunto, el esfuerzo publicitario se lleve a cabo con base en una pulsación de los anuncios. Esto es, la empresa requiere establecer una publicidad continua de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación con nivel bajo, reforzada periódicamente por oleadas de actividad más intensa. La pulsación se apoya en la publicidad continua (programación de exposiciones de manera uniforme durante todo el periodo en cuestión) y de las rachas (anunciar durante algún periodo y después dejar pasar un periodo sin publicidad, seguido de un segundo periodo de actividad publicitaria) para crear una estrategia de programación intermedia. Se sugiere este tipo de publicidad, ya que permite que el público de los mercados meta aprendan los mensajes de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de manera más profundamente y le permite a la empresa generar un ahorro importante de dinero.

A continuación se propone la siguiente programación de tiempos, de los medios publicitarios para la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación".

Directorios: se propone que la publicidad entregada a través de directorios para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo anuales (ejercicio publicitario en el caso de la sección amarilla) y con ciclos definidos por periodos de tiempo trimestrales (ejercicio publicitario en el caso de los directorios locales especializados), de manera constante en los últimos dos años de planeación; es decir, cada año deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se expondrán a través de la sección amarilla y cada tres meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se expondrán a través de los directorios locales especializados, con base en la actualización que tenga la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo continuo-uniforme; es decir, que los mensajes de publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a través de la sección amarilla, se dispersen permanentemente a lo largo de cada año y se transmitan con una frecuencia homogénea en dicho periodo de tiempo, y que los mensajes a través de los directorios locales especializados se dispersen permanentemente a lo largo de cada trimestre y se transmitan con una frecuencia homogénea en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a entregarse a través de directorios (sección amarilla y directorios especializados), sean patrocinados constantemente por la empresa a lo largo de cada periodo de tiempo, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (impresión de anuncios en la sección amarilla de las principales ciudades



de la República Mexicana; anuncios impresos en directorios especializados que operen en localidades específicas que congreguen el público de los mercados meta definidos; anuncios en directorios impresos de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza como cámaras empresariales, asociaciones empresariales y universidades).

Revistas: se propone que la publicidad entregada a través de revistas para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo semestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los últimos dos años de planeación; es decir, cada seis meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se expondrán a través de revistas, con base en la actualización que tenga la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo intermitente-uniforme; es decir, que los mensajes de publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a través de revistas, se dispersen discontinuamente a lo largo de cada semestre y se transmitan con una frecuencia homogénea en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a entregarse a través de revistas (anuncios impresos o insertos), sean patrocinados ocasionalmente (un mes si, dos meses no) por la empresa a lo largo de cada periodo de tiempo, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (Impresión o inserción de anuncios, en revistas que operen en las principales ciudades de la República Mexicana y en localidades específicas que congreguen el público de los mercados meta definidos; impresión o inserción de anuncios, en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza como cámaras empresariales, asociaciones empresariales y universidades).

Exteriores: se propone que la publicidad entregada a través de exteriores para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo semestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada seis meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se expondrán a través de exteriores, con base en la actualización que tengan la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo continuo-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a través de medios exteriores, se dispersen permanentemente a lo largo de cada semestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a entregarse a través de medios exteriores (letreros y carteles), sean patrocinados constantemente (día con día) por la empresa a lo largo de cada semestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en semanas o meses particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (letreros o carteles expuestos en instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; letreros o carteles expuestos en instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; letreros o carteles expuestos en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría).

Boletines: se propone que la publicidad entregada a través de boletines para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo trimestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada tres meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se expondrán a través de boletines, con base en la actualización que tengan la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo intermitente-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a través de boletines, se dispersen discontinuamente a lo largo de cada trimestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a entregarse a través de boletines (impresos), sean patrocinados ocasionalmente (tres semanas si, tres semanas no) por la empresa a lo largo de cada trimestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en días o semanas particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (boletines impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; boletines impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; boletines impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; boletines impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacto y la línea de productos especiales de capacitación).

Folletos: se propone que la publicidad entregada a través de folletos para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo trimestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada tres meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se expondrán a través de folletos, con base en la actualización que tengan la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo intermitente-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a través de folletos, se dispersen discontinuamente a lo largo de cada trimestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a entregarse a través de folletos (impresos), sean patrocinados ocasionalmente (tres semanas si, tres semanas no, desfasadas del ejercicio publicitario de los boletines) por la empresa a lo largo de cada trimestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en días o semanas particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; folletos impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacto y la línea de productos especiales de capacitación).



Internet: se propone que la publicidad entregada a través de Internet para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo bimestrales (ejercicio publicitario), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada dos meses deberán renovarse los anuncios publicitarios (materiales) que se expondrán a través de Internet, con base en la actualización que tengan la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y en la nueva imagen que se le quiera dar a ésta a través de este medio. Para cada ejercicio publicitario, se sugiere seguir un patrón de tiempo continuo-alternante; es decir, que los mensajes de publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a través de Internet, se dispersen permanentemente a lo largo de cada bimestre y se transmitan con una frecuencia variante en dicho periodo de tiempo. Lo que se busca con esta programación, es que los mensajes publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a entregarse a través de Internet (boletines y folletos publicitarios digitalizados), sean patrocinados constantemente (día con día) por la empresa a lo largo de cada bimestre, pero con mayor intensidad (cantidad de mensajes) en semanas o meses particulares que lo ameriten, con base en el desempeño de los vehículos publicitarios específicos definidos por la empresa (boletines y folletos digitalizados entregados vía correo electrónico a las personas inscritas en la comunidad de capacitación de la empresa que fueron registradas a través del sitio Web, a través de los socios comerciales, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría, a través de los centros de representatividad al atender localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; boletines y folletos digitalizados colocados en el sitio Web de la empresa).

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y las gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3		
Fecha de Inicio:	02/Abril/2007 (1er. ciclo)	17/Marzo/2008 (2do. ciclo)	16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la programación en el tiempo de los medios publicitarios.		
Fecha de Terminación:	16/Abril/2007 (1er. ciclo)	31/Marzo/2008 (2do. ciclo)	30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Medios publicitarios para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", programados en el tiempo.		

PLAN DE ACCIÓN N.1.9

Programar en el espacio los medios seleccionados para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" a través de los anuncios publicitarios; es decir, decidir cómo se repartirán geográficamente los medios. Para ello, la empresa tiene que establecer cómo repartir su esfuerzo publicitario (presupuesto) en cuanto a cobertura geográfica. En este sentido, se propone que la empresa efectúe "compras locales" para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; está línea de productos se anunciará a través de directorios, revistas, exteriores, boletines y folletos, expuestos en sitios representativos específicos para llegar al público meta, ajustándose a las situaciones que caracterizan a cada localidad. Para repartir geográficamente el esfuerzo publicitario de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, la empresa debe considerar las diferencias entre las áreas geográficas en cuanto a tamaño del mercado, respuesta a la publicidad, eficiencia de los medios, competencia, entre otros.

A continuación se propone la siguiente programación de espacios, de los medios publicitarios para la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación".

Directorios: se propone que la publicidad entregada a través de directorios (impresos) para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se lleve a cabo con un mayor nivel de esfuerzo publicitario (presupuesto) en los vehículos específicos definidos por la empresa (anuncios en la sección amarilla de las principales ciudades de la República Mexicana; anuncios en directorios especializados que operen en localidades específicas que congreguen el público de los mercados meta definidos; anuncios en directorios de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza como cámaras empresariales, asociaciones empresariales y universidades) que operen en la Ciudad de México; en segundo lugar de esfuerzo publicitario, los vehículos publicitarios que operen en Toluca y León; y en tercer nivel de prioridad en cuanto a esfuerzo publicitario, los vehículos que se desempeñen en Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Revistas: se propone que la publicidad entregada a través de revistas (impresos o insertos) para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se lleve a cabo con un mayor nivel de esfuerzo publicitario (presupuesto) en los vehículos específicos definidos por la empresa (anuncios en revistas que operen en las principales ciudades de la República Mexicana y en localidades específicas que congreguen el público de los mercados meta definidos; anuncios en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza como cámaras empresariales, asociaciones empresariales y universidades) que operen en la Ciudad de México; en segundo lugar de esfuerzo publicitario, los vehículos publicitarios que operen en Toluca y León; y en tercer nivel de prioridad en cuanto a esfuerzo publicitario, los vehículos que se desempeñen en Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Exteriores: se propone que la publicidad entregada a través de exteriores (letreros o carteles) para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se lleve a cabo con un mayor nivel de esfuerzo publicitario (presupuesto) en los vehículos específicos definidos por la empresa (letreros o carteles expuestos en instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; letreros o carteles expuestos en instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; letreros o carteles expuestos en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras y asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría) que operen en la Ciudad de México; en segundo lugar de esfuerzo publicitario, equitativamente se atenderán los vehículos que operen en Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Boletines y folletos: se propone que la publicidad entregada a través de boletines y folletos (impresos) para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se lleve a cabo con un mayor nivel de esfuerzo publicitario en los vehículos específicos definidos por la empresa (boletines y folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; boletines y folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades



específicas de los mercados meta definidos; boletines y folletos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; boletines y folletos impresos insertados en el empaque o elemento físico de cualquier producto vendido tanto de la línea de capacitación presencial como de la línea de capacitación autodidacta y la línea de productos especiales de capacitación) que operen en la Ciudad de México; en segundo lugar de esfuerzo publicitario, los vehículos publicitarios que operen en Toluca y León; y en tercer nivel de prioridad en cuanto a esfuerzo publicitario, los vehículos que se desempeñen en Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y las gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
 Fecha de Inicio: 02/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Marzo/2008 (2do. ciclo) 16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la programación en el espacio de los medios publicitarios.
 Fecha de Terminación: 16/Abril/2007 (1er. ciclo) 31/Marzo/2008 (2do. ciclo) 30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Medios publicitarios para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", programados en el espacio.

PLAN DE ACCIÓN N.1.10

Ejecutar el programa de publicidad para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Para ello, la empresa tiene que poner en marcha todas las herramientas publicitarias que fueron diseñadas, desarrolladas y programadas en los planes de acción anteriores. Cabe mencionar que dadas las condiciones de la empresa, los atributos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y la experiencia que tiene la empresa para promocionarse; la puesta en marcha de actividades publicitarias deberán gestionarse bajo una estricta supervisión, con la finalidad de garantizar los buenos resultados.

Así mismo, en el proceso constante de promoción de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a través de la publicidad, la empresa deberá evaluar las personas que emitieron respuesta alguna (sospechosos de clientes) con base en que si son realmente buenos o malos prospectos; en caso de que resulten ser malos prospectos la empresa deberá descalificarlos; si los prospectos son buenos la empresa deberá clasificarlos con base en su potencial para convertirse a clientes (alto, medio y bajo), y tomar las acciones pertinentes para convertirlos en cuentas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (puesta a punto de los anuncios publicitarios, producción de elementos físicos de la publicidad en los volúmenes requeridos para su difusión, producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos para su difusión, contratación de espacios en medios, organización para la distribución de elementos publicitarios, organización para la gestión del programa publicitario, organización para la gestión de resultados, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos en los volúmenes requeridos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, en el caso de la producción de ciertos elementos físicos, como los módulos informativos (stands) y estructuras para soporte de carteles y letreros, en los volúmenes requeridos, considerar la evaluación y selección de los proveedores respectivos.

Lo anterior, a realizarse cíclicamente (directorios, en ciclos anuales y trimestrales; revistas, en ciclos semestrales; exteriores, en ciclos semestrales; boletines, en ciclos trimestrales; folletos en ciclos trimestrales; Internet, en ciclos bimestrales) en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 8 meses y 2 semanas para el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 16/Abril/2007 (1er. ciclo) 31/Marzo/2008 (2do. ciclo) 30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para organizar la ejecución del programa publicitario.
 Fecha de Terminación: 31/Marzo/2008 (1er. ciclo) 30/Marzo/2009 (2do. ciclo) 14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Programa publicitario para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" en operación.

PLAN DE ACCIÓN N.1.11

Evaluar la eficacia del programa de publicidad para la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Para ello, la empresa requiere llevar control de sus actividades publicitarias con base en dos medidas de eficacia fundamentales (efecto de comunicación y efecto sobre las ventas). La empresa tiene que investigar tanto el efecto de comunicación (efecto potencial sobre la conciencia, el conocimiento o la preferencia) como el efecto sobre las ventas de las distintas herramientas publicitarias para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, en periodos de tiempo definidos en el corto plazo (preferentemente de manera mensual); esto con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento o mejora de los anuncios y sus respectivos medios publicitarios.

En términos generales, para evaluar la eficacia de la publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone mantener los criterios que en su experiencia ha utilizado la empresa para medir los resultados de esta plataforma de promoción; es decir, considerar los siguientes indicadores para examinar cada una de las herramientas publicitarias, en la medida de lo posible: respuestas totales sobre anuncios entregados; respuestas de interés sobre anuncios entregados; respuestas de no interés sobre anuncios entregados; respuestas de venta sobre anuncios entregados; ventas en unidades sobre anuncios entregados; respuestas de interés sobre respuestas totales; respuestas de no interés sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas totales; ventas en unidades sobre respuestas totales; respuestas de ventas sobre



respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de venta; ingresos por ventas sobre gastos de publicidad.

Respecto a la investigación del efecto de la comunicación, la empresa debe determinar si los anuncios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se comunicaron eficazmente o no; esto a través de pruebas de mensaje, conocidas como pruebas de copy, aplicadas a los anuncios después de que fueron publicados o difundidos (post-testing). En este sentido, para someter los anuncios a pruebas posteriores, dadas las condiciones de la empresa, se propone utilizar fundamentalmente dos tipos de métodos de evaluación: método de calificación directa y pruebas de portafolio.

Inicialmente, se sugiere utilizar el método de calificación directa; en el cual, se le pedirá a un grupo limitado de personas, escogidas selectivamente del público de los mercados meta a los que fue dirigida la publicidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, calificar diferentes anuncios que fueron difundidos. Estas calificaciones servirán para evaluar la capacidad que tuvo cada anuncio para captar la atención, ser leído totalmente, ser entendido, causar agrado, y estimular conductas; se propone que cada anuncio sea calificado utilizando una escala de 0 (mínima calificación) a 20 puntos (máxima calificación) en cada rubro (atención, lectura total, cognoscitivo, afectivo, conducta) para sumar un total de 100 puntos. Con base en ello, se podrá saber de manera muy sencilla si el anuncio fue deficiente (1 a 20 puntos totales), mediocre (21 a 40 puntos totales), promedio (41 a 60 puntos totales), bueno (61 a 80 puntos totales), o excelente (81 a 100 puntos totales). Esto servirá para hacer mejoras posteriores a los anuncios publicitarios evaluados.

Así mismo, para evaluar los anuncios posterior a su publicación, se propone también realizar pruebas de portafolio; en las cuales, se pide a un grupo limitado de personas, escogidas selectivamente del público de los mercados meta, ver una serie de anuncios publicitarios de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, tomándose todo el tiempo necesario, luego, se pide a los compradores recordar todos los anuncios y su contenido, con o sin ayuda del entrevistador (personal de la empresa). El nivel de recordación, indicará la capacidad que tuvo el anuncio para destacar y lograr que su mensaje se entendiera y recordara. Esto servirá para hacer mejoras posteriores a los anuncios publicitarios evaluados.

Por otra parte, se propone llevar a cabo una investigación de mercado, para conocer la conciencia de marca y la preferencia de marca, de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Al respecto, se sugiere en primera instancia aplicar encuestas o cuestionarios a muestras representativas de los mercados meta a los que fueron entregados los anuncios a través de los distintos medios publicitarios; en consecuencia llevar a cabo el estudio estadístico respectivo.

En cuanto a la investigación del efecto sobre las ventas, fundamentalmente la empresa tiene que determinar en la medida de lo posible, que ventas genera cada anuncio que publica o difunde. Dado que ciertas características, como el nivel de precio y disponibilidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, representan factores controlables para la empresa, resulta sencillo medir el efecto sobre las ventas que tienen las herramientas publicitarias. Medir las ventas derivadas de las herramientas publicitarias es fundamental para conocer si en realidad se está gastando demasiado en esta plataforma de promoción o no. Como medida fundamental de la eficacia de cada herramienta publicitaria, en términos del efecto sobre las ventas, se propone utilizar como indicador principal la relación ventas sobre gastos de publicidad. Para ello, la empresa cada vez que lleve a cabo el cierre de una venta de cualquier producto de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, deberá cuestionar al comprador, cual fue el primer medio que incitó potencialmente la compra del producto en cuestión.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán los anuncios publicitarios, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, organización para la evaluación del programa publicitario, organización para la investigación de mercados, entre otros). Lo anterior, a realizarse cíclicamente (directorios, en ciclos anuales y trimestrales; revistas, en ciclos semestrales; exteriores, en ciclos semestrales; boletines, en ciclos trimestrales; folletos en ciclos trimestrales; Internet, en ciclos bimestrales) en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 8 meses y 2 semanas para el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2		
Fecha de Inicio:	16/Abril/2007 (1er. ciclo)	31/Marzo/2008 (2do. ciclo)	30/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para organizar la evaluación del programa publicitario.		
Fecha de Terminación:	31/Marzo/2008 (1er. ciclo)	30/Marzo/2009 (2do. ciclo)	14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Programa publicitario para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" en evaluación.		

ESTRATEGIA N.2

Diseñar y desarrollar un programa de promoción de ventas integrado al menos por 3 herramientas (canales de promoción oferentes de incentivos para comprar) que operen constantemente para influir potencialmente en el mercado, y favorecer la venta de los productos de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", a través de la fuerza de ventas y personal en general de la empresa; considerando en la comunicación, las 4 líneas primarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"); esto en un plazo no mayor a 11 meses, definiendo así el primer ciclo de planeación, y en un plazo no mayor a un año, 2 meses y tres semanas, definiendo así tanto el segundo como el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Gerente 2		
Fecha de Inicio:	22/Enero/2007 (1er. ciclo)	01/Octubre/2007 (2do. ciclo)	06/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Fecha de Terminación:	17/Diciembre/2007 (1er. ciclo)	22/Diciembre/2008 (2do. ciclo)	28/Diciembre/2009 (3er. ciclo)

PLAN DE ACCIÓN N.2.1

Evaluar y seleccionar proveedores para dar soporte al diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que



ofrezcan servicios para promoción de ventas; considerando fundamentalmente agencias profesionales de promoción de tamaño medio, diseñadores gráficos independientes (como el actual proveedor en el que se ha apoyado la empresa para diseño de materiales de promoción de ventas), estudiantes técnicos en diseño, estudiantes universitarios de carreras afines a la necesidad, departamentos y divisiones de carreras afines en facultades que apoyen proyectos universitarios, instituciones de educación técnica que apoyen proyectos educativos, entre otros. Cada proveedor será evaluado con base en sus atributos (característica y beneficios) y de acuerdo con las necesidades de la empresa respecto a la promoción de ventas de su Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Algunos factores a evaluar son: capacidad para apoyar a la empresa tanto en la estrategia de promoción como en la operación que implique la promoción de ventas, términos y condiciones de la prestación del servicio de diseño y desarrollo de promoción de ventas, tiempos de diseño y desarrollo de promoción de ventas, nivel de precios en materia de promoción de ventas, exclusividad de elementos promocionales diseñados y desarrollados, derechos de autor, capacidad para entregar elementos promocionales en archivos originales, capacitación al personal de la empresa en manejo de elementos promocionales en su archivo original para hacer modificaciones y adaptaciones futuras, experiencia general en promoción de ventas, experiencia específica en promoción de ventas de empresas de capacitación, calidad en trabajos promocionales previos, garantías de su servicio, ubicación del proveedor, clientes del proveedor, entre otros.

Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor para apoyar el diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 01/Octubre/2007 (2do. ciclo) 06/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten el servicio de diseño y desarrollo de promoción de ventas.
Fecha de Terminación: 12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 22/Octubre/2007 (2do. ciclo) 27/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para apoyar el diseño y desarrollo del programa de promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN N.2.2

Identificar y definir claramente el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de promoción de ventas para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"; es decir, establecer los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales a las que tendrá que ir dirigida la comunicación. Resulta necesario que se establezca el público meta al que se dirigirá el programa de promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, ya que permitirá fundamentar las decisiones de promoción o comunicación con el mercado; es decir, tener identificado el público meta con claridad, resulta de suma importancia para una efectiva promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debido a su influencia que tiene en las decisiones en cuanto a qué decir, cómo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo. Así mismo, resulta importante que la empresa conozca las percepciones y motivos que tiene dicho público meta ante la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; ya que permitirá orientar de manera más efectiva el programa de promoción de ventas.

Al respecto, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", se enfoque fundamentalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados en localidades específicas de las principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En este sentido, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita identificar mercados meta específicos ubicados en determinadas localidades a los que se dirigirán los esfuerzos de promoción de ventas; es decir, se requieren identificar los puntos de contacto con los posibles clientes de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (lugares en los que se pueda llegar al público meta).

Así mismo, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", se oriente principalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades), en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

Por otro lado, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", se enfoque a influir en los clientes actuales que conforman su cartera acumulada; es decir, personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa.

De igual forma, se propone que el programa de promoción de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", se oriente a la fuerza de ventas de la empresa, cuyo miembros operan en las principales ciudades de la República mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación), con la finalidad de influir potencialmente en su desempeño para que promuevan de manera más efectiva los productos de capacitación presencial y generen mayores ventas.

Así mismo, se sugiere que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita conocer las percepciones de los mercados meta que fueron identificados y la fuerza de ventas de la empresa, respecto a la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". En esta investigación, una vez identificados los mercados meta (ubicados en localidades específicas) e identificados los miembros de la fuerza de ventas, se propone aplicar encuestas de percepción para analizar la imagen de la Unidad de Negocios Capacitación, ante dichos mercados y la fuerza de ventas; se requiere medir el conocimiento que tiene el público meta (individuos, grupos y organizaciones de interés del mercado PyME; y fuerza de ventas de la empresa), respecto a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (escala de familiaridad y escala de preferencia) e investigar el contenido específico de su imagen (escalas de evaluación, escalas de potencia, escalas de actividad). Con base en ello, la empresa tiene que evaluar si la imagen deseada difiere de la imagen real de la empresa; en función de ello, decidir si se mantiene la imagen o bien que brechas de la imagen se desean cerrar primero en el programa de promoción de ventas.



Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 29/Enero/2007 (1er. ciclo) 08/Octubre/2007 (2do. ciclo) 13/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación: 26/Febrero/2007 (1er.ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er.ciclo)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de promoción de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"

PLAN DE ACCIÓN N.2.3

Establecer el objetivo del programa de promoción de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Para ello, la empresa tiene que establecer el propósito fundamental del programa de promoción de ventas de la línea de productos de capacitación presencial con base en los mercados meta. En este sentido, en el caso de compradores en general (individuos, grupos y organizaciones de interés del mercado PyME), se propone que el objetivo esté enfocado principalmente lograr que los no usuarios prueben los productos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa, y atraer a quienes cambian de marca y están comprando actualmente capacitación a competidores; en términos generales la empresa debe buscar que usuarios de otras marcas y compradores que cambian de marca con frecuencia, compren por primera vez los productos de capacitación de las distintas líneas que ofrece la empresa. En el caso de los clientes actuales de capacitación (cartera acumulada), se propone que el objetivo esté enfocado a fortalecer una relación a largo plazo con los clientes, recompensando su lealtad a la empresa e impresionándolos. En el caso de la fuerza de ventas, se propone que el objetivo esté orientado en lo general, a generar apoyo para las distintas líneas de capacitación que maneja la empresa y específicamente en fomentar la búsqueda de prospectos de negocios y estimular las ventas constantemente; la empresa debe procurar motivar a la fuerza de ventas para que se esfuerce más.

En primera instancia, se propone que la empresa decida que respuesta se busca de los mercados meta, anteriormente identificados a través de la promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para este tipo de promoción, se sugiere que la respuesta buscada sea de conducta; es decir, que a través de la promoción de ventas se logre que el comprador actúe (hacer) a favor de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

Por otra parte, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta a los mercados meta para orientar de manera efectiva el programa de promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Al respecto, el modelo de jerarquía de respuesta que se sugiere es el de "aprender-sentir-hacer"; es decir, dado que se espera que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación tenga alta diferenciación, y que por ende el público meta esté interesado en gran medida en ella, es posible utilizar este modelo. Con base en ello, el modelo específico a utilizar puede ser el modelo de jerarquía de efectos (conciencia-conocimiento-agrado-preferencia-convicción-compra).

Un objetivo de promoción de ventas debe establecerse en función de metas específicas susceptibles de medición; es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con el público determinado y en un tiempo dado. Se propone que el objetivo del programa de promoción de ventas esté expresado en términos de ventas y de comunicación. En este sentido, con base en la experiencia de la empresa y los atributos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se proponen los siguientes objetivos, para cada uno de los tres años de planeación:

En el primer año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 57 por ciento de las ventas esperadas por la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" se deriven de estas actividades de promoción de ventas y que aproximadamente el 45 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

En el segundo año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 62 por ciento de las ventas esperadas por la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" se deriven de estas actividades de promoción de ventas y que aproximadamente el 48 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

En el tercer año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 67 por ciento de las ventas esperadas por la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" se deriven de estas actividades de promoción de ventas y que aproximadamente el 54 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 22/Octubre/2007 (2do. ciclo) 27/Octubre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación: 26/Febrero/2007 (1er.ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er.ciclo)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el objetivo del programa de promoción de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"

PLAN DE ACCIÓN N.2.4

Seleccionar las herramientas de promoción de negocios y de fuerza de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"; es decir, establecer que canales de promoción de ventas se utilizarán para conseguir prospectos de negocios, impresionar y recompensar a los clientes, y motivar a la fuerza de ventas para que se esfuerce más. En este sentido, para la



Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, con base en sus atributos y la experiencia de la empresa, se proponen las siguientes herramientas de promoción de negocios y de fuerza de ventas:

Exhibiciones y convenciones del ramo: para llevar a cabo la promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone que la empresa compre espacios e instale módulos (stands) y exhibiciones para dar a conocer sus productos, en eventos organizados por organismos empresariales (cámaras empresariales y asociaciones empresariales), universidades, secretaría de economía, iniciativa privada, entre otros, que tengan relación con la micro, pequeña y mediana empresa y la industria de la capacitación. Esto con la finalidad de generar nuevos prospectos, mantener contacto con el mercado, promover con mayor intensidad ciertas líneas de productos de capacitación, conocer nuevos clientes, vender más, y educar de alguna manera al mercado con materiales de la empresa.

Concursos de ventas: para llevar a cabo la promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone que la empresa lleve a cabo concurso para tratar de inducir a la fuerza de ventas a que mejoren sus resultados de ventas durante un periodo dado, con premios para quienes lo logren. Cabe mencionar que los incentivos funcionan de forma óptima si están ligados con objetivos de ventas medibles y alcanzables (como conseguir nuevas cuentas o revivir cuentas viejas) y se los miembros de la fuerza de ventas sienten que tienen todos la misma oportunidad.

Publicidad especializada: se propone hacer promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a través de publicidad especializada que consista en artículos útiles de bajo costo que lleven el nombre y datos de la empresa (dirección, sitio Web, formas de contactar, etc.), y a veces un mensaje publicitario, que los vendedores o personal en general de la empresa obsequien a sus prospectos y clientes.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de herramientas promocionales, evaluación de herramientas promocionales, entre otros). Presentar la descripción de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 2
Fecha de Inicio:	26/Febrero/2007 (1er.ciclo) 05/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er.ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a que herramientas promocionales utilizar.
Fecha de Terminación:	12/Marzo/2007 (1er. ciclo) 19/Noviembre/2007 (2do. ciclo) 24/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Herramientas de promoción de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" seleccionadas, listas para desarrollarse.

PLAN DE ACCIÓN N.2.5

Desarrollar el programa de promoción de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Para ello, la empresa debe combinar varios medios para crear un concepto de campaña total de promoción de ventas. Al decidir si se usará o no un incentivo dado para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, la empresa debe considerar varios factores como: tamaño del incentivo, condiciones para participar, duración de la promoción, vehículo de distribución, tiempos de la promoción, y presupuesto de promoción de ventas.

En cuanto a la determinación del tamaño del incentivo para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, la empresa debe considerar una magnitud moderada para que la promoción tenga éxito; ya que un nivel de incentivo más alto produce una mayor respuesta en las ventas, pero con una tasa decreciente. Respecto a las condiciones para participar en las promociones de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, la empresa debe establecer si los incentivos se ofrecerán a todo mundo o a grupos selectos. Así mismo, la empresa tiene que decidir que duración tendrá cada promoción; considerar que si el periodo es demasiado corto, muchos prospectos no podrán aprovecharlas; si la promoción dura demasiado tiempo, la oferta perderá algo de su fuerza para incitar al público meta a actuar de inmediato. Por otra parte, la empresa debe escoger un vehículo de distribución para cada una de sus herramientas promocionales de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; cada método de distribución tiene un nivel distinto de alcance, costo e impacto. En cuanto a los tiempos de la promoción, la empresa debe fijar fechas específicas para cada una de sus promociones con la finalidad de orientar el desempeño de otros departamentos de la empresa que se encuentren involucrados.

Con base en lo anterior, se propone el siguiente uso de herramientas de promoción de negocios y de fuerza de ventas, para llevar a cabo la promoción de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación":

Exhibiciones y convenciones del ramo: para llevar a cabo la promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone que la empresa compre espacios (o negocie su ocupación sin costo) e instale módulos (stands) y exhibiciones para dar a conocer sus productos, en eventos organizados por organismos empresariales (cámaras empresariales y asociaciones empresariales), universidades, secretaría de economía (por ejemplo, la Semana PyME, tanto nacional como regionales), iniciativa privada (por ejemplo, ExpoCapacítate), entre otros, que tengan relación con la micro, pequeña y mediana empresa y la industria de la capacitación; esto con la finalidad de generar nuevos prospectos, mantener contacto con el mercado, promover con mayor intensidad ciertas líneas de productos de capacitación, conocer nuevos clientes, vender más, y educar de alguna manera al mercado con materiales de la empresa. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone manejar en dichos eventos, fundamentalmente cupones de descuentos promocionales, muestras, paquetes de precios, premios (obsequios), premios (concursos), entre otros, de moderada magnitud; esto para estimular la venta de los productos de las distintas líneas de capacitación que maneja la empresa, entre los asistentes a dicho evento. Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a todos los participantes de las exhibiciones, convenciones o eventos en general en los que tenga presencia la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; esto en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que la empresa participe en este tipo de eventos, bajo la premisa que sean de corto plazo (vigencia máxima de una semana). Respecto a los vehículos de distribución, dadas las condiciones de los respectivos eventos, se propone que los incentivos se entreguen personalmente a los posibles compradores de capacitación de la empresa. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone participar al menos una vez al año en este tipo de eventos



(tercer año de planeación); es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada año, de manera renovada, tocando diversos públicos meta.

Concursos de ventas: para hacer promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone que la empresa lleve a cabo concursos para tratar de inducir a la fuerza de ventas a que mejoren sus resultados de ventas durante un periodo dado, con premios para quienes lo logren; ligando los incentivos con objetivos de ventas medibles y alcanzables (conseguir nuevas cuentas o revivir cuentas viejas) y dando a todos los miembros de la fuerza de ventas la misma oportunidad. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sean de moderada magnitud; en este sentido, se sugiere manejar premios como efectivo, viajes, distintivos, trofeos, mercancía, vacaciones adicionales, viajes de compras, cenas elegantes, fiestas, etc. Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a toda la fuerza de ventas; considerando todos los miembros que operan en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se lleven a cabo concursos renovados (distintos incentivos), con una vigencia máxima de tres meses. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que la información en relación a los concursos de ventas a realizar, se exhiba en anuncios que se envíen por correo directo y/o correo electrónico; o bien, se entreguen personalmente a los miembros de la fuerza de ventas. Así mismo, se propone que los premios (artículos físicos o documentos que avalan su posición de ganador), se entreguen personalmente en un evento especial. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción, se propone que los concursos se realicen constantemente de manera semestral, en los el segundo y tercer año de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada seis meses, de manera renovada, respetando el ciclo de duración sugerido.

Publicidad especializada: para hacer promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone utilizar publicidad especializada que consista en artículos útiles de bajo costo que lleven el nombre y datos de la empresa (dirección, sitio Web, formas de contactar, etc.), y a veces un mensaje publicitario, que los vendedores o personal en general de la empresa obsequien a sus prospectos y clientes. En cuanto al tamaño del incentivo, se propone que sea de mínima magnitud; en este contexto, se sugiere manejar fundamentalmente en artículos relacionados con la capacitación presencial (por ejemplo, productos de oficina, como bolígrafos, calendarios, blocs de notas, etc.). Respecto a las condiciones para participar, se propone ofrecer el incentivo a grupos selectos de posibles compradores y clientes actuales de capacitación, bajo la premisa de que tengan un alto potencial para mantener una relación de negocio de largo plazo con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; estos grupos selectos estarán conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados en localidades específicas; así mismo, ofrecer el incentivo a grupos selectos conformados por individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); también hacer el ofrecimiento del incentivo a grupos selectos de clientes ubicados en las principales ciudades de la República Mexicana (Cd. de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En cuanto a la duración de la promoción, se propone que se entregue publicidad especializada renovada (distintos incentivos), con una vigencia de tres semanas cada trimestre (ciclo de promoción), al mismo público meta. Respecto a los vehículos de distribución, se propone que los artículos promocionales, se envíen por correo directo; o bien, se entreguen personalmente a los prospectos o clientes a través de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, o el personal en general de la empresa, ya sea en eventos de la empresa o bien directamente en las instalaciones del cliente o prospecto. Lo que se refiere a los tiempos de la promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone que la publicidad especializada opere constantemente de manera mensual, en los tres años de planeación; es decir, que esta herramienta de promoción de ventas tenga participación cada mes, de manera renovada, tocando diversos públicos meta, respetando el ciclo de duración sugerido.

Finalmente la empresa tiene que determinar el presupuesto total de promoción de ventas para Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Cabe mencionar, que la empresa puede fijar el presupuesto de arriba hacia abajo; es decir, escoger las promociones individuales de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y luego estimar el costo total. La forma más común de desarrollar el presupuesto es utilizar un porcentaje convencional del presupuesto de promoción total; el porcentaje debe fijarse con base en la etapa competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, los gastos en otro tipo de promoción, el mercado, entre otros.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (evaluación y selección de ideas, investigación de exposiciones y convenciones, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, adquisición de muestras de premios, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de material impreso, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, la empresa debe considerar que para la adquisición de productos y servicios, como premios de concursos y artículos de publicidad especializada, tendrá que evaluar y seleccionar los proveedores respectivos; así mismo, debe tomar en cuenta que para el diseño y desarrollo de ciertos elementos físicos especializados, como módulos (stands) de exhibición, tendrá que evaluar y seleccionar los proveedores respectivos. Presentar los elementos correspondientes a cada una de las herramientas de promoción de ventas a utilizar, en archivo original, en versión física y/o electrónica, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	12/Marzo/2007 (1er.ciclo) 19/Noviembre/2007 (2do.ciclo) 24/Noviembre/2008 (3er.ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto al desarrollo de herramientas promocionales a utilizar.
Fecha de Terminación:	09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Herramientas de promoción de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", listas para ser puestas a prueba.

PLAN DE ACCIÓN N.2.6

Llevar a cabo una prueba previa del programa de promoción de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", para conocer anticipadamente, si se comunicarán eficazmente con el público de los mercados meta seleccionados; así mismo,



resultado de la evaluación, hacer las modificaciones necesarias a las herramientas de promoción. Para ello, tiene que llevar a cabo pruebas previas para determinar si las herramientas son apropiadas, el tamaño del incentivo es óptimo y el método de presentación es eficiente; esto a pesar de que casi todos los programas de promoción de ventas se diseñan con base en la experiencia. Para ello, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá probar las promociones de forma rápida y económica en áreas de mercado seleccionadas con cada promoción. Se propone que la empresa pida a los clientes actuales de capacitación, a muestras representativas de los mercados metas, y a su fuerza de ventas, que califiquen u ordenen las diferentes herramientas de promoción de negocios.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (convocatoria de personas que evaluarán las herramientas de promoción, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios, análisis de información, modificación de herramientas, entre otros). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 26/Marzo/2007 (1er. ciclo) 03/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 08/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a las pruebas a realizar.
Fecha de Terminación: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Herramientas de promoción ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", probadas.

PLAN DE ACCIÓN N.2.7

Implantar y controlar (ejecución) el programa de promoción de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Para ello, la empresa tiene que poner en marcha todas las herramientas de promoción de ventas que fueron diseñadas, desarrolladas y probadas, en los planes de acción anteriores.

Inicialmente, la empresa tiene que preparar planes de implantación y control para cada herramienta promocional; esto con base en el desarrollo del programa que fue realizado, que considera el tamaño del incentivo, las condiciones para participar, la duración de la promoción, los vehículos de distribución, y los tiempos de operación, de cada herramienta de promoción. Se propone que la planeación de la implantación y control de cada herramienta de promoción de negocios y de fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, cubra el tiempo de preparación y el tiempo de conclusión de la venta. Respecto al tiempo de preparación, es el tiempo necesario para estructura el programa antes de lanzarlo (puesta a punto), como: organización para operar y controlar la promoción; planeación, diseño y aprobación iniciales de los anuncios y materiales que se enviarán, distribuirán, se exhibirán en puntos de contacto o se entregarán personalmente; producción de los anuncios y materiales que se enviarán, distribuirán, se exhibirán en puntos de contacto o se entregarán personalmente (impresión o desarrollo electrónico); contratación de vehículos específicos de distribución (espacios en exhibiciones o convenciones, servicio de correo directo, etc.); compra de premios especiales a entregar como parte de la promoción o resultado de concursos de ventas; producción de materiales que confieren derechos o valores como resultado de la promoción (impresión); notificación al personal de ventas del lanzamiento de la promoción; entre otros. En cuanto al tiempo de conclusión de la venta, este se inicia con el lanzamiento promocional y termina con vencimiento de la promoción (vigencia).

Con base en lo anterior, la empresa deberá lanzar oficialmente, operar y controlar constantemente el programa de promoción de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", garantizando su efectivo desempeño. Cabe mencionar que dadas las condiciones de la empresa, y la experiencia que tiene la empresa; la puesta en marcha de actividades de promoción de ventas deberán gestionarse bajo una estricta supervisión, con la finalidad de garantizar los buenos resultados.

Así mismo, en el proceso constante de promoción de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a través de la promoción de ventas, la empresa deberá evaluar las personas que emitieron respuesta alguna (sospechosos de clientes) con base en que si son realmente buenos o malos prospectos; en caso de que resulten ser malos prospectos la empresa deberá descalificarlos; si los prospectos son buenos la empresa deberá clasificarlos con base en su potencial para convertirse a clientes (alto, medio y bajo), y tomar las acciones pertinentes para convertirlos en cuentas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (puesta a punto de los elementos que comunicarán la promoción, diseño gráfico, producción de elementos físicos de la promoción de ventas en los volúmenes requeridos para su difusión, producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos para su difusión, organización para la gestión del programa de promoción de ventas, organización para la gestión de resultados, negociaciones a realizar con organismos que organizan exhibiciones y convenciones, organización para operar el concurso de ventas, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos en los volúmenes requeridos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, en el caso de la adquisición de ciertos productos y/o servicios, como premios de concursos y artículos de publicidad especializada, en los volúmenes requeridos, considerar la evaluación y selección de los proveedores respectivos; así mismo, debe tomar en cuenta que para el diseño y desarrollo de ciertos elementos físicos especializados, como módulos (stands) de exhibición, en los volúmenes requeridos, tendrá que evaluar y seleccionar los proveedores respectivos

Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en el desarrollo de cada herramienta promocional, en un plazo no mayor a 8 meses y una semana para el primer ciclo de planeación, y no mayor a un año para el segundo y tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para organizar la ejecución del programa de promoción de ventas.
Fecha de Terminación: 17/Diciembre/2007 (1er. ciclo) 22/Diciembre/2008 (2do. ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Programa de promoción ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", en operación.

**PLAN DE ACCIÓN N.2.8**

Evaluar el programa de promoción de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Para ello, la empresa requiere evaluar la eficacia de sus actividades de promoción de ventas, en periodos de tiempo definidos en el mediano plazo (preferentemente de manera semestral, considerando el ciclo de cada herramienta de promoción de negocios y de fuerza de ventas); esto con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento o mejora de las promociones, ya sea en materia del tamaño del incentivo, las condiciones para participar, la duración de la promoción, los vehículos de distribución, o los tiempos de promoción. Se propone que la empresa utilice dos métodos para medir la eficacia de la promoción de ventas: datos de ventas y encuestas de compradores.

Respecto al método de datos de ventas, implicar usar datos derivados de la actividad de ventas que generó cada herramienta de promoción de los productos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. En este sentido, la empresa puede analizar las ventas que generó directamente la promoción, si éstas se incrementaron o bajaron en relación a periodos anteriores a la promoción, y cómo se comportaron las ventas después de la promoción; la empresa puede evaluar si la promoción cubrió o no sus costos; y que tanta ganancia neta produjo; así mismo, puede analizar los tipos de personas que aprovecharon la promoción, qué compraron antes de la promoción, y cómo se comportaron los compradores posteriormente hacia la marca; y conocer qué tantos compradores nuevos a trajo la promoción o bien de qué tanto estimuló la promoción a los clientes actuales de capacitación de la cartera acumulada de la empresa a que compraran más. Es importante mencionar, que la empresa deberá diseñar mecanismos específicos para evaluar cada herramienta de promoción y poder obtener los datos de venta.

Ahora bien, si la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación necesita más información, se propone que realice encuestas, fundamentalmente con clientes, para averiguar cuántos de ellos recuerdan la promoción, qué opinan de ella, cuántos la aprovecharon y cómo la promoción afectó el comportamiento de selección de marca subsecuente.

En términos generales, para evaluar la eficacia de la promoción de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone mantener los criterios que en su experiencia ha utilizado la empresa para medir los resultados de esta plataforma de promoción; es decir, considerar los siguientes indicadores para examinar cada una de las herramientas de promoción de negocios y de fuerza de ventas, en la medida de lo posible: respuestas totales sobre elementos de promoción entregados; respuestas de interés sobre elementos de promoción entregados; respuestas de no interés sobre elementos de promoción entregados; respuestas de venta sobre elementos de promoción entregados; ventas en unidades sobre elementos de promoción entregados; respuestas de interés sobre respuestas totales; respuestas de no interés sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas totales; ventas en unidades sobre respuestas totales; respuestas de ventas sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de venta; ingresos por ventas sobre gastos de promoción de ventas.

Cabe mencionar, que la empresa no solo deberá evaluar costos directos de las promociones específicas, también debe reconocer costos adicionales. La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe evaluar si las promociones son más costosas de lo que parece, ya que puede ser que algunas se hayan distribuido a un público equivocado; por otro lado, tiene que evaluar costos adicionales como series de producción especiales, esfuerzo adicional de la fuerza de ventas, y necesidades administrativas; además, debe evaluar si ciertas promociones afectan negativamente, en materia emocional, a prospectos, clientes o fuerza de ventas; entre otros.

Con base en lo anterior, la empresa deberá evaluar constantemente el programa de promoción de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", garantizando que los resultados sean los esperados.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de promoción de ventas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (registro de información de ventas, análisis de información de ventas, conclusiones de información de ventas, convocatoria de personas que evaluarán las herramientas de promoción de ventas, programación de entrevistas, diseño y aplicación de cuestionarios o encuestas, análisis de información de cuestionarios o encuestas, organización para la evaluación del programa de promoción de ventas, entre otros). Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en el desarrollo de cada herramienta promocional, en un plazo no mayor a 8 meses y una semana para el primer ciclo de planeación, y no mayor a un año para el segundo y tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
 Fecha de Inicio: 09/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Diciembre/2007 (2do.ciclo) 22/Diciembre/2008 (3er.ciclo)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para organizar la evaluación del programa de promoción de ventas.
 Fecha de Terminación: 17/Diciembre/2007 (1er.ciclo) 22/Diciembre/2008 (2do.ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Programa de promoción ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", en evaluación.

ESTRATEGIA N.3

Diseñar y desarrollar un programa de relaciones públicas de marketing integrado al menos por 5 herramientas (canales de promoción corporativa) que operen constantemente para influir potencialmente en los mercados meta, crear imagen, y favorecer la venta de los productos de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"; considerando en la comunicación, las 4 líneas primarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"); esto en un plazo no mayor a un año, 2 meses y una semana, definiendo así el primer ciclo de planeación, un plazo no mayor a un año, 2 meses y tres semanas, definiendo así el segundo ciclo de planeación, y un plazo no mayor a 11 meses y una semana, definiendo así el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Gerente 1
 Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 07/Enero/2008 (2do. ciclo) 05/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Fecha de Terminación: 31/Marzo/2008 (1er. ciclo) 30/Marzo/2009 (2do. ciclo) 14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)



PLAN DE ACCIÓN N.3.1

Evaluar y seleccionar proveedores para dar soporte al diseño y desarrollo del programa de relaciones públicas para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" y los productos de sus respectivas líneas de capacitación ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs").

Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que ofrezcan servicios de relaciones públicas de marketing; considerando fundamentalmente agencias profesionales de tamaño medio, publirrelacionistas independientes, estudiantes universitarios de carreras afines a relaciones públicas, departamentos y divisiones de carreras afines en facultades que apoyen proyectos universitarios, entre otros. Cada proveedor será evaluado con base en sus atributos (características y beneficios) y de acuerdo con las necesidades de la empresa respecto a relaciones públicas de marketing. Algunos factores a evaluar son: capacidad para apoyar a la empresa tanto en la estrategia de relaciones públicas como en la operación que implique las relaciones públicas, términos y condiciones de la prestación del servicio, tiempos de diseño y desarrollo, nivel de precios en materia de relaciones públicas de marketing, exclusividad, experiencia general en relaciones públicas orientadas al marketing, experiencia específica en relaciones públicas de marketing de empresas de capacitación, garantías de su servicio, clientes, entre otros.

Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor para apoyar el diseño y desarrollo del programa de relaciones públicas para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 1
Fecha de Inicio:	22/Enero/2007 (1er. ciclo) 07/Enero/2008 (2do. ciclo) 05/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Proponer candidatos que presten el servicio de diseño y desarrollo de relaciones públicas de marketing.
Fecha de Terminación:	12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 28/Enero/2008 (2do. ciclo) 26/Enero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el proveedor seleccionado para apoyar diseño y desarrollo del programa de relaciones públicas de marketing de la UEN Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN N.3.2

Identificar y definir claramente el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de relaciones públicas de marketing para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"; es decir, establecer los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales a las que tendrá que ir dirigida la comunicación. La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, tiene que identificar los grupos que tienen un interés real o potencial, o un impacto sobre la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos. Resulta necesario que se establezca el público meta al que se dirigirá el programa de relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, ya que permitirá fundamentar las decisiones de promoción o comunicación con el mercado; es decir, tener identificado el público meta con claridad, resulta de suma importancia para un efectivo desempeño de las relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debido a su influencia que tiene en las decisiones en cuanto a qué decir, cómo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo. Así mismo, resulta importante que la empresa conozca las percepciones y motivos que tiene dicho público meta ante esta unidad de negocios; ya que permitirá orientar de manera más efectiva el programa de relaciones públicas. La empresa debe utilizar las relaciones públicas de marketing para cubrir totalmente comunidades locales y llegar a grupos específicos, de manera eficaz.

En primera instancia, se propone que el programa de relaciones públicas de marketing de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", se enfoque fundamentalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados en localidades específicas de las principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). En este sentido, se propone que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita identificar mercados meta específicos ubicados en determinadas localidades a los que se dirigirán los esfuerzos de relaciones públicas; es decir, se requieren identificar los puntos de contacto con los posibles clientes de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (lugares en los que se pueda llegar al público meta).

Por otro lado, se propone que el programa de relaciones públicas de marketing de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", se oriente principalmente a influir en los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados naturalmente por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), en las principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

Por otro lado, se propone que el programa de relaciones públicas de marketing de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", se enfoque a influir en los clientes actuales que conforman su cartera acumulada; es decir, personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa.

Así mismo, se sugiere que la empresa lleve a cabo una investigación de mercado, que permita conocer las percepciones de los mercados meta que fueron identificados, y los clientes actuales de capacitación, respecto a la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". En esta investigación, una vez identificados los mercados meta (ubicados en localidades específicas), e identificados los clientes actuales de la cartera acumulada, se propone aplicar encuestas de percepción para analizar la imagen de la empresa, ante dichos mercados y clientes; se requiere medir el conocimiento que tiene el público meta (individuos, grupos y organizaciones de interés del mercado PyME; clientes actuales de capacitación), respecto a esta unidad de negocio (escala de familiaridad y escala de preferencia) e investigar el contenido específico de su imagen (escalas de evaluación, escalas de potencia, escalas de actividad). Con base en ello, la empresa tiene que evaluar si la imagen deseada difiere de la imagen real de la empresa; en función de ello, decidir si se mantiene la imagen o bien que brechas de la imagen se desean cerrar primero en el programa de relaciones públicas de marketing.



Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de relaciones públicas de marketing. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	29/Enero/2007 (1er. ciclo) 14/Enero/2008 (2do. ciclo) 12/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la investigación de mercado a realizar.
Fecha de Terminación:	26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de relaciones públicas de marketing para promocionar la UEN Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN N.3.3

Establecer objetivos de las relaciones públicas de marketing para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" y los productos de sus respectivas líneas de capacitación. Para ello, la empresa debe definir fines específicos que espera de las relaciones públicas aplicadas al marketing.

En términos generales, las relaciones públicas deben estar mucho más orientadas hacia las utilidades, no simplemente en preparar y diseminar una buena comunicación; las relaciones públicas de marketing deben apoyar directamente la promoción corporativa o de productos de capacitación de la empresa y la creación de imágenes. Las relaciones públicas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deben estar orientadas a atender un público especial (departamento de marketing).

Se propone que las relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, vaya más allá de la tarea de conseguir espacio editorial (en contraste con el espacio pagado) en los medios impresos y de difusión para promover un producto, servicio, idea, lugar, persona u la organización misma; en este sentido, más allá de la publicidad, se proponen las siguientes tareas a desempeñar a través de esta plataforma de comunicación: ayudar al lanzamiento de nuevos productos de capacitación, a través de la publicidad astuta; ayudar en el reposicionamiento de productos maduros de capacitación; crear interés en una línea de productos de capacitación; influir en grupos meta específicos; fortalecer la imagen corporativa de modo que se refleje de manera favorable en sus productos de capacitación.

La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe considerar el uso de las relaciones públicas de marketing a medida que se debida el poder de la publicidad masiva pagada; ya que es un instrumento muy eficaz sobre todo para crear conciencia y conocimiento de marcas, tanto de productos nuevos como de productos establecidos. El objetivo de las relaciones públicas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de be estar enfocado a tener mayor eficacia de costos que la publicidad pagada; las relaciones públicas creativas pueden afectar la conciencia pública por una fracción del costo de publicidad. Esta forma de comunicación para la empresa, debe estar enfocada a no pagar por el espacio o tiempo que obtiene en los medios. Cabe mencionar que las relaciones públicas de marketing tienen más credibilidad que los anuncios pagados (expertos dicen que los textos editoriales tienen cinco veces más posibilidades de influir en los compradores, que los anuncios pagados).

Se propone que las relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación contribuyan a los siguientes objetivos: dirigir la atención de determinado público meta a un producto, persona, organización o idea (crear conciencia); conferir credibilidad al comunicar el mensaje (crear credibilidad); ayudar a estimular el entusiasmo de la fuerza de ventas y los socios comerciales (estimular a la fuerza de ventas y a los socios comerciales); apoyar al mejor aprovechamiento del presupuesto de promoción de la empresa para conseguir participación en la mente de los compradores, ya que cuestan menos que otras formas de comunicación (mantener bajos los costos de promoción).

Como objetivo fundamental para el programa de relaciones públicas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone desarrollar actividades que permitan que el público meta definido, se convenza de que la capacitación en sus distintas modalidades (presencial, autodidacta y a distancia) representa un medio fundamental para adquirir conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, que permiten mejorar potencialmente su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial, y que les da la posibilidad de posicionarse de manera ventajosa en un contexto de mercado que se encuentra en constante evolución (nivel de competitividad); que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa, es una de las mejores opciones para capacitarse; bajo la permisa de que la capacitación no es un gasto, al contrario, es una gran inversión.

Cabe mencionar que dadas las condiciones de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone que las relaciones públicas de marketing estén enfocadas a colaborar para lograr objetivos de marketing específicos como: crear interés en el mercado antes de que aparezcan la publicidad de la empresa; crear una base de compradores central (mantener la lealtad de los compradores de capacitación); forjar una relación de uno a uno con los compradores (forjar y mantener relaciones con compradores individuales de capacitación); convertir a clientes satisfechos en promotores (convertir a los clientes en modelos a seguir y voceros de los productos de capacitación de la empresa); influir en quienes influyen (estimular a figuras de autoridad o quienes tengan una relación uno a uno con compradores, que influyan en ellos a favor de la empresa).

En primera instancia, se propone que la empresa decida que respuesta se busca de los mercados meta anteriormente identificados a través de las relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para este tipo de promoción, se sugiere que la respuesta buscada sea cognoscitiva; es decir, que a través de las relaciones públicas se instale algo en la mente del público con la finalidad de que aprenda de la industria de la capacitación en lo general y de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación para micro, pequeñas y medianas empresas, en lo particular.

Por otra parte, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta a los mercados meta para orientar de manera efectiva el programa de relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Al respecto, el modelo de jerarquía de respuesta que se sugiere es el de "aprender-sentir-hacer"; es decir, dado que se espera que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación tenga alta diferenciación, y que por ende el público meta esté interesado en gran medida en ella, es posible utilizar este modelo. Con base en ello, el modelo específico a utilizar puede ser el modelo de jerarquía de efectos (conciencia-conocimiento-agrado-preferencia-convicción-compra).

Un objetivo de relaciones públicas de marketing debe establecerse en función de metas específicas susceptibles de medición,



en la medida de lo posible; es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con el público determinado y en un tiempo dado. Se propone que el objetivo del programa de relaciones públicas de marketing esté expresado en términos de ventas y de comunicación. En este sentido, con base en la experiencia de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, y considerando que la industria de la capacitación es relativamente madura en el mercado, que la posición de la empresa en el mercado de la capacitación es de no líder, y que el consumo de la marca es bajo, se proponen los siguientes objetivos, para cada uno de los tres años de planeación:

En el primer año de planeación (periodo de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos de relaciones públicas de marketing de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México), lograr que el 40 por ciento del público ubiquen a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 25 por ciento identifiquen la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el periodo de planeación, lograr que aproximadamente el 25 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se deriven directamente de estas actividades de relaciones públicas de marketing y que aproximadamente el 30 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

En el segundo año de planeación (periodo de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos de relaciones públicas de marketing de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México, Toluca y León), lograr que el 50 por ciento del público ubiquen a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 30 por ciento identifiquen la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el segundo año de planeación, lograr que aproximadamente el 25 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se deriven directamente de estas actividades de relaciones públicas de marketing y que aproximadamente el 30 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

En el tercer año de planeación (periodo de promoción), del total de público meta identificado y definido al que se dirigirán los esfuerzos de relaciones públicas de marketing de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" (mercados meta ubicados en localidades de la Ciudad de México, Toluca, León, Monterrey, Guadalajara y Jalapa), lograr que el 60 por ciento del público ubiquen a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa como una opción importante en el mercado de la capacitación (conciencia de marca); y que de ese porcentaje, el 25 por ciento identifiquen la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa, como la mejor opción para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel individual como a nivel empresarial (preferencia de marca). Así mismo, en el tercer año de planeación, lograr que aproximadamente el 30 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se deriven directamente de estas actividades de relaciones públicas de marketing y que aproximadamente el 35 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo publicitario seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 1
Fecha de Inicio:	12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 28/Enero/2008 (2do. ciclo) 26/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el objetivo del programa de relaciones públicas de marketing para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"

PLAN DE ACCIÓN N.3.4

Definir los mensajes de relaciones públicas de marketing para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"; es decir, establecer que información debe comunicarse. Para ello, la empresa debe seguir tres pasos fundamentales para desarrollar mensajes de manera creativa para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación: generación de mensajes, evaluación y selección de los mensajes, y ejecución de los mensajes.

Respecto a la generación de mensajes, la empresa tiene que establecer varios posibles mensajes que promocionaran la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" a través de las relaciones públicas de marketing. Estos deberán estar asociados con el concepto de esta unidad de negocios. Para generar posibles mensajes de relaciones públicas de marketing, se propone que la empresa utilice 2 métodos fundamentales: inductivo y deductivo. Respecto al método inductivo, se propone que la empresa lleve a cabo entrevistas a fondo con la gente a la que se está tratando de influir, a fin de conocer lo que quisieran escuchar a través de relaciones públicas de marketing; es decir, se propone aplicar cuestionarios y/o encuestas, primordialmente a los clientes actuales de capacitación de la empresa y/o a muestras representativas de los mercados meta que fueron identificados para dirigir los esfuerzos de relaciones públicas de marketing. En cuanto al método deductivo, se propone orientar los mensajes de relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, considerando cuatro tipos de recompensa esperada por los compradores (racional, sensorial, social, o satisfacción del ego) y el tipo de experiencia esperada (experiencia con los resultados del uso, experiencia con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación en uso, o de su experiencia que acompaña al uso); de esta manera, al combinar los cuatro tipos de recompensas con los tres tipos de experiencia, se tendrán doce tipos de mensajes de relaciones públicas de marketing. La empresa debe generar la mayor cantidad de información (temas de relaciones públicas de marketing) de forma independiente para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, ya que de esta manera es más probable que encuentre los más adecuados para promocionar esta unidad de negocios.



Una vez generados los posibles mensajes de relaciones públicas de marketing (alternativas de información) para la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”, la empresa debe evaluar y seleccionar los mensajes a publicar. La empresa debe calificar las alternativas de información con base en su deseabilidad, exclusividad y credibilidad; considerando que un buen anuncio normalmente se concentra en una propuesta de venta central. Para ello, se propone que la empresa lleve a primera instancia la investigación aplicada a los clientes actuales de capacitación de la empresa, y en segundo lugar, a muestras representativas de los mercados meta que fueron identificados para dirigir los esfuerzos de relaciones públicas de marketing.

En consecuencia la empresa debe ejecutar los mensajes de relaciones públicas de marketing seleccionados para promocionar la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”; es decir, la empresa debe considerar cómo se dirá cada mensaje. Al respecto la empresa tiene dos alternativas, buscar un posicionamiento racional o bien un posicionamiento emocional. Dados los atributos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone que la empresa defina información que haga un llamado a la mente racional (posicionamiento racional). La ejecución del mensaje debe estar orientada a dar una buena impresión general de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, y despertar el interés en comprar productos de las distintas líneas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. La ejecución de los mensajes es decisiva, ya que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación ofrece soluciones similares a los que ofrecen otras empresas de capacitación. En términos generales para la ejecución de los mensajes de relaciones públicas de marketing, se deben considerar cuatro conceptos fundamentales: propósito (solución que ayude al público meta a alcanzar un objetivo, en términos de beneficios, a través de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación); contenido (en que atributos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se hará hincapié); promesa (lo que el público meta recibirá a cambio de alcanzar un objetivo, en términos de beneficios, a través de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación); apoyo (fuentes de apoyo creíbles para lo que se afirma en la comunicación); personalidad del mensaje de relaciones públicas de marketing (el estilo, tono, palabras y formato coherentes). Dentro de la ejecución de los mensajes de relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, la empresa debe considerar principalmente los siguientes aspectos:

Para el diseño y desarrollo de los mensajes seleccionados para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a través de relaciones públicas, la empresa debe considerar el público meta al que se dirigirán; es decir, debe codificarlos tomando en cuenta la forma en que el público meta suele decodificarlos. La empresa debe considerar en todo momento, que los mensajes de relaciones públicas de marketing deben estar diseñados en función del público meta identificado y fundamentalmente de acuerdo con sus percepciones investigadas. Se propone que las actividades de relaciones públicas vayan fundamentalmente enfocadas a comunicarse con los mercados meta, a través de la presentación de mensajes (información), visuales y personales, relacionados con la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Los mensajes deben ser claros, explícitos, atractivos, deseables, exclusivos y creíbles para cada mercado meta; esto con la finalidad de llamar la atención del público meta y convocar a un número considerable de prospectos de clientes. Considerar que los mensajes de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, podrían ser más eficaces si su mensaje es congruente con su entorno.

En primera instancia, la empresa tiene que diseñar y desarrollar el contenido de los mensajes de relaciones públicas de marketing que servirán para promocionar la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”; es decir, tiene que definir qué decir. La empresa tiene que buscar un llamado racional (beneficios), emocional o moral (lo correcto y apropiado), sustentado en un tema, idea o propuesta que diferencie la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Se propone que el contenido del mensaje esté orientado a exponer los atributos generales (características y beneficios) de la industria de la capacitación, de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y de sus respectivas líneas de productos, elementos que permitan filtrar del público en general a prospectos con potencial de convertirse en clientes, y los canales de comunicación que tendrá el prospecto para mantener contacto con la empresa, y para que ésta pueda gestionar las respuestas (teléfono, sitio Web, correo electrónico, etc.), entre otros. Para que la información de relaciones públicas de marketing de esta unidad de negocio llame la atención, teniendo altos niveles de recordación y reconocimiento, se propone que ésta utilice como mecanismos la propuesta de solución de problemas, fundamentalmente. Así mismo, la empresa debe identificar o preparar información interesante que contar acerca de la industria de la capacitación, de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa, y de los productos de sus diversas líneas de capacitación (“Línea de Capacitación Presencial para PyMEs”, “Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs”, “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs” y “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs”); la empresa tiene que buscar posibles mensajes (narraciones, historias, anécdotas, artículos, informes, discursos, entre otros) a cerca de la industria o de sí misma, de algún miembro de la empresa con antecedentes poco comunes o que esté trabajando en proyectos interesantes en materia de capacitación, de productos innovadores de capacitación en la industria y que ofrece la empresa, o bien, de sucesos interesantes que están ocurriendo en relación a la industria y a la empresa, entre otros.

Como táctica fundamental para generar una cantidad considerable de prospectos de clientes, se propone que todos los mensajes de relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, contengan un llamado específico a la acción; se sugiere que este llamado consista en una invitación a la persona para que se comunique con la empresa, a través de cualquier medio anteriormente mencionado, para darse de alta gratuitamente como miembro de la comunidad de capacitación de la empresa; sustentando este llamado a la acción, en los múltiples beneficios que tendría, sin costo alguno, por ser miembro de esta comunidad.

Por otro lado, la empresa tiene que diseñar y desarrollar la estructura de los mensajes de relaciones públicas de marketing para promocionar la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”; esto es, establecer cómo decir los mensajes lógicamente, con base en el contenido definido. La empresa tiene que considerar a qué conclusiones llevarán los mensajes de relaciones públicas de marketing, que argumentos presentará ya sean unilaterales o bien bilaterales, así como el orden de la presentación de los argumentos.

Los mensajes tienen que ser diseñados y desarrollados en el estilo, tono y palabras más apropiados para cada mercado meta y en función de los atributos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, con base en una responsabilidad social. Para los mensajes de relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone un estilo de ejecución basado en la experiencia técnica de la empresa, evidencia científica y testimonio; es decir, un estilo que evidencie las facultades de la empresa en impartir capacitación adquiridas con el paso del tiempo, información del ámbito científico a favor de actividades de capacitación, y la experiencia vivida de personalidades en el ramo de la capacitación. Así mismo, se propone utilizar un tono positivo; es decir, que la información diga algo superlativamente positivo acerca de la capacitación, de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa, y de sus productos



de las distintas líneas de capacitación. Por otro lado, se propone que la empresa utilice palabras memorables y que capten la atención en la información de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; para ello, la empresa requiere una redacción creativa para que la información tenga mayor impacto en el público meta al que serán dirigidas las actividades de relaciones públicas de marketing.

También, la empresa tiene que diseñar y desarrollar el formato de los mensajes de relaciones públicas de marketing que servirán para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; es decir, tiene que definir cómo decirlos simbólicamente. La empresa tiene que crear formatos que soporten efectivamente los mensajes de relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, y que sean lo más apropiados para cada mercado meta. Los formatos a diseñar tienen que estar relacionados directamente con los vehículos que serán utilizados para entregarlos.

Por otro lado, tendrá que establecer la fuente de los mensajes de relaciones públicas de marketing que promocionarán la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; esto es, definir quién debe decirlos. Los mensajes de relaciones públicas de marketing que promocionarán la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberán ser comunicados por fuentes atractivas o populares, ya que captan más la atención; deben ser fuentes creíbles, con experiencia, confiabilidad, simpatía. Las fuentes de los mensajes de esta unidad de negocios, deberán estar directamente relacionados con los vehículos que serán utilizados para su entrega y los mercados meta a los que va dirigido cada mensaje.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de relaciones públicas seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación. Presentar la información base que será utilizada en las relaciones públicas de marketing en archivo original, y en versión física o electrónica, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a mensajes a generar.
Fecha de Terminación:	26/Marzo/2007 (1er. ciclo) 10/Marzo/2008 (2do. ciclo) 09/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Información de relaciones públicas de marketing para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", lista para utilizarse.

PLAN DE ACCIÓN N.3.5

Seleccionar los vehículos (canales de comunicación) para entregar los mensajes de relaciones públicas de marketing que promocionarán la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"; es decir, establecer qué vehículos conviene usar para comunicar la información seleccionada al público meta. En este sentido, la empresa tiene que decidir que tipo de canal de comunicación utilizará para promocionar esta unidad de negocios de capacitación (las formas de vehículos más adecuadas para dirigirse a los miembros de ese público); dado que se trata de relaciones públicas, se propone utilizar tanto canales personales como canales no personales.

La empresa tiene que encontrar los vehículos más eficaces en costos para entregar el número deseado de exposiciones al público meta de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para ello, la empresa tiene que llevar a cabo los siguientes pasos: decidir el alcance, frecuencia e impacto deseados; seleccionar vehículos de comunicación específicos.

Inicialmente, en la medida de lo posible, la empresa tiene que decidir el número de individuos, grupos u organizaciones distintos expuestos al menos una vez a un determinado programa de vehículos de relaciones públicas de marketing durante el periodo de tiempo específico (alcance), el número de veces dentro del periodo de tiempo especificado que un individuo, grupo u organización representativo está expuesto al mensaje (frecuencia) y el valor cualitativo de una exposición a través de un vehículo dado (impacto), que se desean para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. La relación entre alcance, frecuencia e impacto permiten a la empresa estimar el número total de exposiciones (alcance multiplicado por la frecuencia promedio); esta medida también se denomina puntos de rating brutos (GRP, por sus siglas en inglés). Así mismo, con esta relación, es posible que la empresa estime el número ponderado de exposiciones (alcance multiplicado por la frecuencia promedio y por el impacto promedio).

En este sentido, la empresa tiene que encontrar, dentro del presupuesto dado, la mezcla de alcance, frecuencia e impacto con la mayor eficacia de costos para promocionarse a través de relaciones públicas. Cabe mencionar, que dadas las características de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (productos de una industria relativamente madura, competidores fuertes, compradores presentan resistencia natural, marca que se compra con poca frecuencia, y no hay un ciclo de compra frecuente de capacitación), la empresa tiene que darle la misma importancia tanto al alcance como a la frecuencia.

Con base en el alcance, frecuencia e impacto deseados, la empresa debe escoger entre los principales tipos de vehículos de relaciones de marketing para entregar la información que promocionará la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Para ello, la empresa tiene que conocer la capacidad de los principales tipos de vehículos de relaciones públicas de marketing para proporcionar alcance, frecuencia e impacto; considerando sus ventajas y limitaciones. La empresa tiene que escoger entre las distintas categorías de vehículos considerando fundamentalmente las siguientes variables: hábitos de vehículos del público meta (existen vehículos más eficaces para llegar a determinado público meta); tipo de industria (con base en los atributos de la industria corresponde una mejor manera de entregar los mensajes de acuerdo a su potencial de visualización, demostración, explicación, credibilidad); mensajes (con base en el tipo de mensaje corresponde vehículos específicos); costo (evaluar costo por cantidad de exposiciones). La empresa tiene que llevar a cabo dicha evaluación y seleccionar la mezcla de vehículos para hacer relaciones públicas de marketing a favor de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación en los mercados meta definidos. Cabe mencionar que las ideas acerca del impacto y el costo de los vehículos se tienen que reexaminar periódicamente.

Una vez que la empresa ha seleccionado los tipos de vehículos a utilizar para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" a través de relaciones públicas de marketing, tiene que seleccionar los vehículos específicos de comunicación con mayor eficacia de costos. Para ello, la empresa tiene que apoyarse en servicios de medición de vehículos que proporcionan estimaciones del tamaño y composición de los públicos, y del costo de los vehículos. La empresa tiene que considerar que para estimar el tamaño del público que recibirá la información de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se tienen varias medidas posibles: circulación (número de unidades físicas que lleva la información), público



(número de personas expuestas al vehículo), público efectivo (número de personas con características del público meta que están expuestas al vehículo), público efectivo expuesto a la información (número de personas con características del público meta que realmente recibieron la información).

La empresa al planificar los vehículos de relaciones públicas de marketing de su Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debe calcular el costo por determinada cantidad de personas a las que llega un vehículo. Así mismo, debe aplicar varios ajustes a la medida de costo por cantidad de personas a las que llega un vehículo; en primer lugar, la medida debe ajustarse a la calidad del público, en segundo lugar, el valor de exposición debe ajustarse según la probabilidad de atención del público, en tercer lugar, el valor de exposición debe ajustarse según la calidad del medio (prestigio y credibilidad), y en cuarto lugar, el valor de exposición debe ajustarse según las políticas de entrega de información del vehículo y sus servicios adicionales.

En este contexto, para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", considerando los factores anteriormente citados, se propone que la información de relaciones públicas de marketing se entregue a los mercados meta a través de los siguientes vehículos:

Publicaciones: se propone el uso de este vehículo de relaciones públicas de marketing para entregar información que permita promocionar la industria de la capacitación en general, y en específico, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa y sus respectivas líneas de productos, utilizando materiales publicados para llegar a sus mercados meta e influir en ellos, como boletines y artículos informativos. Se propone la utilización de pequeños módulos informativos (puntos de contacto) que pongan las publicaciones a disposición del público meta, ubicados en: instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; instalaciones de localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos; y en instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría). Así mismo, se propone que la empresa entregue las publicaciones a través de Internet; considerando fundamentalmente la entrega de las publicaciones vía correo electrónico (boletines y artículos informativos digitalizados), a las personas que se inscriban a la comunidad de capacitación de la empresa (prospectos y clientes), provenientes de diversas fuentes (registros realizados a través del sitio Web; registros realizados a través de los socios comerciales, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; registros realizados a través de los centros de representatividad al atender localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos), y que estén interesados en recibir este tipo de información; de esta manera, se tendrá establecida una alta selectividad de los miembros de la comunidad, y la posibilidad de interactuar con ellos. Así mismo, se propone la exposición de las publicaciones, a través de la colocación de los boletines y artículos informativos digitalizados en el mismo sitio Web. Por otro lado, se propone que la empresa publique artículos informativos (de especialidad) a través de revistas especializadas que tengan credibilidad, prestigio, reproducción de alta calidad, un número de lectores considerable con base en los requerimientos de la empresa, que tengan relación con la industria de la capacitación, y que operen en las principales ciudades de la República Mexicana y en localidades específicas que congreguen el público de los mercados meta definidos; considerando la colaboración del personal de la empresa en dicho medio sin costo alguno para ambas partes, bajo la premisa de exponer en dichos artículos la autoría y datos generales de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. En este contexto, también se propone la publicación de los artículos en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales y universidades). De esta manera, se tendrá una muy alta selectividad, podrá controlarse el vehículo y permitirá en determinado momento una interacción con el público de los mercados meta definidos.

Eventos: se propone el uso de este vehículo de relaciones públicas de marketing para entregar información que permita promocionar la industria de la capacitación en general, y en específico, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa y sus respectivas líneas de productos, participando en eventos especiales (notables) como conferencias y seminarios, exhibiciones, aniversarios, patrocinios culturales y empresariales, entre otros, que lleguen a los públicos meta, con la finalidad de hacer que se dirija la atención hacia la empresa y sus actividades (llamar la atención). Se sugiere que dichos eventos, sean patrocinados por otras organizaciones (con o sin fines de lucro) y que la participación de la empresa no represente ningún costo para ella; es decir, que la empresa colabore con dichas organizaciones para llevar a cabo el evento sin un impacto económico para ambas partes (invitación). Se propone que la empresa participe activamente, aportando a los asistentes elementos en sus distintas áreas de especialidad de capacitación, en eventos organizados por organismos empresariales (cámaras empresariales y asociaciones empresariales), universidades, secretaría de economía (por ejemplo, la Semana PyME, tanto nacional como regionales), iniciativa privada (por ejemplo, ExpoCapacítate), entre otros, que tengan relación con la micro, pequeña y mediana empresa y fundamentalmente con la industria de la capacitación. Es importante mencionar, que dado que los elementos son diseñados para públicos que cumplen con perfiles determinados, si es posible hablar de una alta selectividad.

Noticias: se propone el uso de este vehículo de relaciones públicas de marketing para entregar información que apoye a la actividad de promoción; considerando la búsqueda y creación de noticias favorables acerca la industria de la capacitación, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa, sus respectivas líneas de productos y su personal. Se propone que la empresa entregue las noticias a través de Internet; considerando fundamentalmente la entrega vía correo electrónico (artículos noticiosos digitalizados), a las personas que se inscriban a la comunidad de capacitación de la empresa (prospectos y clientes), provenientes de diversas fuentes (registros realizados a través del sitio Web); registros realizados a través de los socios comerciales, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; registros realizados a través de los centros de representatividad al atender localidades específicas que congreguen público de los mercados meta definidos), y que estén interesados en recibir este tipo de información; de esta manera, se tendrá establecida una alta selectividad de los miembros de la comunidad, y la posibilidad de interactuar con ellos. Así mismo, se propone la exposición de las publicaciones, a través de la colocación de los boletines y artículos informativos digitalizados en el mismo sitio Web. De esta manera, se tendrá una muy alta selectividad, podrá controlarse el vehículo y permitirá en determinado momento una interacción con el público de los mercados meta definidos.

Medios de identidad: se propone el uso de este vehículo de relaciones públicas de marketing para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, considerando la transmisión de la identidad visual a través de logotipos de la empresa, papel membretado, formatos de negocio, tarjetas de presentación, oficinas, códigos del vestir, entre otros; con la



finalidad de llamar la atención en una sociedad caracterizada por una sobrecarga sensorial, y lograr que el público reconozca de inmediato a la empresa.

Cabildeo: se propone el uso de este vehículo de relaciones públicas de marketing para entregar información que permita promocionar la industria de la capacitación en general, y en específico, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa y sus respectivas líneas de productos, gestionando relaciones personales de los miembros de la empresa, e institucionales, con actividad e intención para ganar voluntades a favor de la misma.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de relaciones públicas de marketing. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (investigación de vehículos, evaluación de vehículos, diseño gráfico, producción de elementos físicos, producción de elementos virtuales, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de material impreso, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); en el caso de la producción de elementos virtuales, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, la empresa debe considerar que para la producción de ciertos elementos físicos, como tarjetas de presentación, formatos, etc., tendrá que evaluar y seleccionar los proveedores respectivos. Presentar los elementos correspondientes a los vehículos de relaciones públicas de marketing a utilizar, en archivo original y en versión física o virtual, dependiendo el caso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 1
Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a que vehículos a utilizar.
Fecha de Terminación: 26/Marzo/2007 (1er. ciclo) 10/Marzo/2008 (2do. ciclo) 09/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Vehículos de relaciones públicas de marketing para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", listos para operar.

PLAN DE ACCIÓN N.3.6

Programar en el tiempo y en el espacio los vehículos seleccionados para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" a través de la información de relaciones públicas de marketing; es decir, definir la apertura o plazo en el que se debe hacer el llamado al público meta y decidir cómo se repartirán geográficamente los vehículos. La empresa tiene que decidir cuándo debe efectuarse la comunicación. Para ello, la empresa tiene que programar las relaciones públicas de marketing en relación con las temporadas y el ciclo de negocios de la empresa, relacionados con la actividad de comercialización y venta de esta unidad de negocios. En este sentido, la empresa debe considerar que las relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación tendrán un impacto diferido sobre la conciencia de los compradores; la conciencia tendrá un impacto diferido sobre las ventas; y las ventas tendrán un impacto diferido sobre los gastos en relaciones públicas de marketing. La empresa tiene que programar la exposición de la información de relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a través de los vehículos seleccionados, tomando en consideración el impacto sobre las ventas, costos y utilidades de la empresa, de las distintas alternativas de tiempo.

La empresa debe repartir los esfuerzos de relaciones públicas de marketing dentro de periodos de tiempo estrictamente definidos, con el fin de lograr un impacto máximo. Al respecto, la empresa debe considerar para cada vehículo de relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, si los mensajes se concentrarán en un periodo de tiempo determinando, si se dispersarán continuamente a lo largo del periodo de tiempo, o si se dispersarán de forma intermitente a lo largo del periodo de tiempo determinado. El patrón más eficaz dependerá de los objetivos de la comunicación en relación con la naturaleza de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, el público meta definido, los canales de comercialización, y otros factores de marketing.

Por otro lado, la empresa tiene que establecer cómo repartir su esfuerzo de relaciones públicas de marketing (presupuesto) en cuanto a cobertura geográfica. En este sentido, se propone que la empresa se maneje localmente; esta unidad de negocio se promocionará a través de publicaciones, eventos, noticias y medios de identidad que operen en sitios representativos específicos para llegar al público meta, ajustándose a las situaciones que caracterizan a cada localidad. Para repartir geográficamente el esfuerzo de relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, la empresa debe considerar las diferencias entre las áreas geográficas en cuanto a tamaño del mercado, respuesta a relaciones públicas, eficiencia de los vehículos, competencia, entre otros.

A continuación se propone la siguiente programación de tiempos y espacio, de los vehículos de relaciones públicas de marketing para la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación":

Publicaciones: se propone que las relaciones públicas de marketing para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, llevada a cabo a través de boletines y artículos informativos, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo mensuales (ejercicio de relaciones públicas de marketing), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada mes deberán renovarse la información que se expondrán a través de boletines y artículos. Por otro lado, se propone que las publicaciones sean entregadas con un mayor nivel de esfuerzo en los vehículos específicos definidos por la empresa (boletines y artículos informativos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones que den cabida a los eventos de capacitación que tenga la empresa; boletines y artículos informativos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones de localidades específicas de los mercados meta definidos; boletines y artículos informativos impresos puestos a disposición del público, en módulos informativos ubicados en las instalaciones propias, y sedes de eventos, de los socios comerciales de la empresa, como cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría; artículos publicados en revistas especializadas del sector privado y en revistas que manejen los socios comerciales de la empresa como cámaras, asociaciones empresariales y universidades) que operen en la Cd. de México; en segundo lugar de esfuerzo publicitario, los vehículos publicitarios que operen en Toluca y León; y en tercer nivel de prioridad en cuanto a esfuerzo publicitario, los vehículos que se desempeñen en Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Eventos: se propone que la empresa participe activamente en eventos especiales (notables), para hacer relaciones públicas de marketing y promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, bajo la premisa que sean de corto



plazo (vigencia máxima de dos semanas), al menos una vez al año en los tres años de planeación. Se propone participar prioritariamente en eventos organizados en localidades específicas de la Ciudad de México; en segundo lugar de prioridad, considerar los vehículos publicitarios que operen en localidades específicas de Toluca y León; y en tercer nivel de prioridad en cuanto a esfuerzo de relaciones públicas de marketing, los eventos que se lleven a cabo en localidades específicas de Monterrey, Guadalajara y Jalapa.

Noticias: se propone que las relaciones públicas de marketing para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, llevada a cabo a través de artículos noticiosos, opere con ciclos definidos por periodos de tiempo bisemanales (ejercicio de relaciones públicas de marketing), de manera constante en los tres años de planeación; es decir, cada dos semanas deberán renovarse la información que se expondrán a través de los artículos noticiosos. Dado que la entrega de noticias será vía Internet (sitio Web y correo electrónico), no existe límite geográfico.

Medios de identidad: se propone que las relaciones públicas de marketing para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, llevada a cabo a través de logotipos de la empresa, papel membretado, formatos de negocio, tarjetas de presentación, oficinas, códigos del vestir, entre otros, opere constantemente en los tres años de planeación; es decir, día con día, la empresa deberá procurar transmitir su identidad visual. Para este vehículo de relaciones públicas de marketing, tampoco debe existir límite geográfico.

Cabildeo: se propone que las relaciones públicas de marketing para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, llevada a cabo a través de la gestión de relaciones personales de los miembros de la empresa, e institucionales, opere constantemente en los tres años de planeación; es decir, día con día, la empresa deberá procurar sus relaciones para ganar voluntades a favor de la misma. Para este vehículo de relaciones públicas de marketing, tampoco debe existir límite geográfico.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de relaciones públicas de marketing seleccionado. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y las gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo, presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 4		
Fecha de Inicio:	19/Marzo/2007 (1er. ciclo)	03/Marzo/2008 (2do. ciclo)	02/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para definir ideas preliminares respecto a la programación en el tiempo de los vehículos de relaciones públicas de marketing.		
Fecha de Terminación:	02/Abril/2007 (1er. ciclo)	17/Marzo/2008 (2do. ciclo)	16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Vehículos de relaciones públicas de marketing para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", programados en el tiempo y espacio.		

PLAN DE ACCIÓN N.3.7

Implantar el programa de relaciones públicas de marketing para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" (ejecución). Para ello, la empresa tiene que poner en marcha todas las herramientas de relaciones públicas de marketing que fueron diseñadas, desarrolladas y programadas en los planes de acción anteriores. Cabe mencionar que dadas las condiciones de la empresa, los atributos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y la experiencia que tiene la empresa para promocionarse; la puesta en marcha de actividades de relaciones públicas de marketing deberán gestionarse bajo una estricta supervisión, con la finalidad de garantizar los buenos resultados; la implantación de relaciones públicas exige cuidado.

Así mismo, en el proceso constante de promoción de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a través de la relaciones públicas de marketing, la empresa deberá evaluar las personas que emitieron respuesta alguna (sospechosos de clientes) con base en que si son realmente buenos o malos prospectos; en caso de que resulten ser malos prospectos la empresa deberá descalificarlos; si los prospectos son buenos la empresa deberá clasificarlos con base en su potencial para convertirse a clientes (alto, medio y bajo), y tomar las acciones pertinentes para convertirlos en cuentas.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de relaciones públicas de marketing seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (puesta a punto de los mensajes de relaciones públicas de marketing, producción de elementos físicos que apoyarán las relaciones públicas de marketing en los volúmenes requeridos para su difusión, producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos para su difusión, negociación de espacios en medios, organización para la distribución de elementos de relaciones públicas de marketing, organización para la gestión del programa de relaciones públicas de marketing, organización para la gestión de resultados, entre otros). Cabe mencionar, que para la producción de impresos en los volúmenes requeridos, se propone trabajar con el proveedor que fue seleccionado anteriormente (encargado de la producción de materiales de capacitación); así mismo, en el caso de la producción de elementos virtuales en los volúmenes requeridos, se propone trabajar en conjunto con el proveedor Web seleccionado; por otro lado, en el caso de la producción de ciertos elementos físicos, como tarjetas de presentación, formatos, entre otros, en los volúmenes requeridos, considerar la evaluación y selección de los proveedores respectivos.

Lo anterior, a realizarse constantemente, con base en los tiempos programados para cada herramienta de promoción, en un plazo no mayor a 11 meses y dos semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 9 meses para el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 1		
Fecha de Inicio:	02/Abril/2007 (1er. ciclo)	17/Marzo/2008 (2do. ciclo)	16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para organizar la ejecución del programa de relaciones públicas de marketing.		
Fecha de Terminación:	17/Marzo/2008 (1er. ciclo)	16/Marzo/2009 (2do. ciclo)	14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Programa de relaciones públicas de marketing para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" en operación.		



PLAN DE ACCIÓN N.3.8

Evaluar los resultados del programa de relaciones públicas de marketing para la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”. Para ello, la empresa requiere llevar control de sus actividades de relaciones públicas de marketing con base en dos medidas de eficacia fundamentales (efecto de comunicación y efecto sobre las ventas). La empresa tiene que investigar el efecto de comunicación, considerando el efecto potencial sobre la conciencia, el conocimiento (comprensión) o la preferencia (actitud); y el efecto sobre las ventas de las distintas herramientas de relaciones públicas de marketing para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, en periodos de tiempo definidos en el corto plazo (preferentemente de manera mensual); esto con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento o mejora de mensajes y sus respectivos vehículos de relaciones públicas de marketing. Cabe mencionar que la contribución de las relaciones públicas de marketing a las ventas y por ende a las utilidades, es difícil de medir, porque se utiliza junto con otras herramientas de promoción; si se utiliza antes de que entren en acción las otras herramientas, su contribución es más fácil de evaluar.

En términos generales, para evaluar la eficacia de la relaciones públicas de marketing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone mantener los criterios que en su experiencia ha utilizado la empresa para medir los resultados de esta plataforma de promoción; es decir, considerar los siguientes indicadores para examinar cada una de las herramientas de relaciones públicas de marketing, en la medida de lo posible: respuestas totales sobre destinatarios de información; respuestas de interés sobre destinatarios de información; respuestas de no interés sobre destinatarios de información; respuestas de venta sobre destinatarios de información; ventas en unidades sobre destinatarios de información; respuestas de interés sobre respuestas totales; respuestas de no interés sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas totales; ventas en unidades sobre respuestas totales; respuestas de ventas sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de venta; ingresos por ventas sobre gastos de relaciones públicas de marketing.

Respecto a la investigación del efecto de la comunicación, la empresa puede llevar a cabo una investigación de mercado, para conocer la conciencia de marca y la preferencia de marca, de la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”. Al respecto, se sugiere en primera instancia aplicar encuestas o cuestionarios a muestras representativas de los mercados meta a los que fueron destinados los esfuerzos de relaciones públicas a través de los distintos vehículos; en consecuencia llevar a cabo el estudio estadístico respectivo.

En cuanto a la investigación del efecto sobre las ventas, fundamentalmente la empresa tiene que determinar en la medida de lo posible, que ventas genera cada herramienta de relaciones públicas de marketing. Dado que ciertas características, como el nivel de precio y disponibilidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, representan factores controlables para la empresa, resulta sencillo medir el efecto sobre las ventas que tienen las herramientas de relaciones públicas de marketing. Medir las ventas derivadas de las herramientas de relaciones públicas de marketing es fundamental para conocer si en realidad se está gastando demasiado en esta plataforma de promoción o no. Como medida fundamental de la eficacia de cada herramienta de relaciones públicas de marketing, en términos del efecto sobre las ventas, se propone utilizar como indicador principal la relación ventas sobre gastos de promoción a través de relaciones públicas. Para ello, la empresa cada vez que lleve a cabo el cierre de una venta de cualquier producto de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, deberá cuestionar al comprador, cual fue el primer medio que incitó potencialmente la compra del producto en cuestión.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de relaciones públicas de marketing seleccionado. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación (organización para la investigación de mercados, investigación de campo, análisis de información, organización para la evaluación del programa de relaciones públicas de marketing, entre otros). Lo anterior, a realizarse constantemente, con base en los tiempos programados para cada herramienta de promoción, en un plazo no mayor a 11 meses y dos semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 9 meses para el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 02/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Marzo/2008 (2do. ciclo) 16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para organizar la evaluación del programa de relaciones públicas de marketing.
Fecha de Terminación: 17/Marzo/2008 (1er. ciclo) 16/Marzo/2009 (2do. ciclo) 14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Programa de relaciones públicas de marketing para promocionar la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación” en evaluación.

ESTRATEGIA N.4

Diseñar y desarrollar un programa de ventas personales que opere constantemente para influir de manera potencial en los mercados meta y favorecer la venta de los productos de la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”; considerando en la comunicación, las 4 líneas primarias de productos (“Línea de Capacitación Presencial para PyMEs”, “Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs”, “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs” y “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs”); esto en un plazo no mayor a un año, 6 meses y una semana, definiendo así tanto el segundo como en el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Gerente 1
Fecha de Inicio: 21/Mayo/2007 (2do. ciclo) 26/Mayo/2008 (3er. ciclo)
Fecha de Terminación: 08/Diciembre/2008 (2do. ciclo) 14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)

PLAN DE ACCIÓN N.4.1

Establecer objetivos y estrategias de la fuerza de ventas que sustentará el programa de ventas personales para promocionar los productos de la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”. Para ello, la empresa debe definir los objetivos específicos que espera que su fuerza de ventas alcance. En términos generales, lo que debe esperarse de la fuerza de ventas es que no simplemente vendan los productos de las distintas líneas de capacitación (cumplimiento de cuotas), sino que también estén preparados para diagnosticar problemas del cliente y proponer soluciones en materia de capacitación; los vendedores no deben de tratar de vender un producto específico, mas bien, deben mostrar a un prospecto de cliente y a los clientes mismos,



cómo la empresa puede ayudarle a mejorar su rentabilidad con base en la capacitación (unir la empresa al cliente como socios para obtener utilidades). En este contexto, se propone que los vendedores de la empresa desempeñen las siguientes tareas específicas:

Buscar prospectos: los vendedores de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, deberán enfocarse a encontrar clientes en potencia de los productos de las distintas líneas de capacitación que maneja la empresa.

Determinar objetivos: los vendedores de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, deberán decidir cómo repartir su tiempo entre los prospectos y clientes para atenderlos y hacer; así mismo, deberán decidir como repartir su tiempo para hacer labor de venta de los productos de las distintas líneas de capacitación que maneja la empresa.

Comunicarse: los vendedores de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, deberán comunicar información acerca de los productos de la empresa de las distintas líneas de capacitación, al público meta.

Vender: los vendedores de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, tendrán la obligación de acercarse a prospectos, hacer presentaciones, responder inquietudes y cerrar ventas a favor de los productos de capacitación de las distintas líneas que maneja la empresa.

Reunir información: los vendedores de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, deberán realizar investigaciones de mercado y realizar trabajo de inteligencia.

Dar servicio: los vendedores de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, deberán prestar diversos servicios para atender a los clientes, como asesoría para resolver problemas, ayuda técnica, seguimiento, entre otros.

La empresa requiere definir los objetivos específicos que quiere que su fuerza de ventas logre. En este sentido, con base en la experiencia de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, y sus requerimientos en materia de ventas, se proponen los siguientes objetivos, para cada uno de los dos años de planeación en los que operará:

En el segundo año de planeación (periodo de promoción), que los representantes de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" dediquen el 60 por ciento de su tiempo a los clientes actuales y el 40 por ciento a prospectos, para lograr su preferencia; y que dediquen el 40 por ciento de su tiempo a productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", 20 por ciento a la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs" y 35 por ciento a la "Línea de Productos Especiales para PyMEs". Así mismo, en el periodo de planeación, lograr que aproximadamente el 30 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 8 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

En el tercer año de planeación (periodo de promoción), lograr que los representantes de ventas de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" dediquen el 50 por ciento de su tiempo a los clientes actuales y el 50 por ciento a prospectos, para lograr su preferencia; y que dediquen el 35 por ciento de su tiempo a productos de la "Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", 15 por ciento a la "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", 25 por ciento a la "Línea de Productos Especiales para PyMEs" y 25 por ciento a la "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs". Así mismo, en el periodo de planeación, lograr que aproximadamente el 35 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se deriven de estas actividades publicitarias y que aproximadamente el 12 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

Es importante el planteamiento de objetivos específicos, ya que la empresa debe juzgar a sus representantes de ventas no sólo con base en su volumen de ventas de productos de capacitación, sino también de acuerdo con su capacidad para crear satisfacción de clientes y utilidades.

Por otro lado, la empresa debe desplegar su fuerza de ventas estratégicamente para que visiten a los clientes, y prospectos, adecuados en el momento correcto y de la forma precisa. Al respecto, se propone que los representantes de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación trabajen con los clientes y prospectos de la siguiente manera:

Representante de ventas a comprador: un representante de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación estudia los problemas en materia de capacitación con un prospecto o cliente, en persona o por teléfono.

Representante de ventas a grupo de compradores: un representante de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación conoce al mayor número posible de miembros del grupo de compradores (prospectos o clientes).

Ventas por conferencia o seminario: un equipo de la empresa organiza una conferencia o seminario educativo para prospectos o clientes, acerca de los últimos avances en materia de capacitación relacionada con la oferta de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; o bien mediante un representante de ventas que se haga acompañar por los recursos de personal de la empresa para analizar un problema u oportunidad importante en materia de capacitación.

La empresa debe promover que sus representantes de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, actúen como gerentes de cuentas tanto de clientes, como de prospectos; estableciendo un contacto fructífero para ambas partes. Así mismo, considerar que las ventas requieren cada vez más trabajo de equipo; por ello, se propone que la fuerza de ventas, en un momento determinado, se apoye de otros miembros del personal de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, como la alta gerencia, en materia de negociación; o bien personal operativo, como expositores y asesores, que ofrezcan información antes, durante o después de la compra del producto; o bien personal administrativo, como analistas de ventas, secretaria, etc., para dar soporte a las ventas.

Por otro lado, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debe considerar que para mantener un enfoque hacia el mercado, los vendedores deben saber analizar datos de ventas, medir el potencial de mercado, obtener información estratégica del mercado, y desarrollar planes y estrategias de marketing. En otras palabras, los representantes de ventas de los productos de capacitación de la empresa, requieren habilidades analíticas de marketing; ya que las fuerzas de ventas son más eficaces con el paso del tiempo, si entienden de marketing, no sólo de ventas.



Una vez que la empresa defina su enfoque hacia el mercado, debe establecer el tipo de fuerza de ventas que utilizara para promocionar los productos de capacitación de la empresa. Para ello se propone manejar los siguientes tipos de fuerza de ventas:

Fuerza de ventas directa (de la empresa): se propone que la empresa tenga empleados pagados de tiempo parcial o completo que trabajen exclusivamente para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Específicamente, se sugiere que esta fuerza de ventas incluya personal de ventas interno; es decir, que trabaje desde la oficina utilizando el teléfono y recibiendo visitas de posibles compradores, etc.

Fuerza de ventas contractual: se propone que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se apoye en representantes o agentes de ventas, a los que se les pague una comisión con base en las ventas; es decir, personal de ventas de campo que visite a los clientes y posibles compradores.

Presentar la información correspondiente en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 1
Fecha de Inicio:	21/Mayo/2007 (2do. ciclo) 26/Mayo/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	04/Junio/2007 (2do. ciclo) 09/Junio/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define los objetivos y estrategias de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN N.4.2

Establecer la estructura de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para ello, la empresa tiene que analizar su estrategia y los demás elementos de la mezcla de marketing (producto y plaza), para estructurar su fuerza de ventas. Al respecto, dado que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación vende una amplia variedad de productos a muchos tipos de clientes de un área geográfica extensa, se propone que la fuerza de ventas tenga una estructura compleja; es decir, una combinación de varias estructuras de fuerza de ventas. Se propone que los representantes de ventas de esta unidad de negocios, se especialicen por territorio-mercado-producto. A continuación se presentan los tres tipos de especialización que integran la estructura compleja que se propone:

En cuanto a la estructura territorial, se propone que a cada representante de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se le asigne un territorio exclusivo para atender clientes y prospectos. De esta manera la empresa podrá establecer una definición clara de las obligaciones del vendedor; además, la responsabilidad territorial incrementará el incentivo del representante por cultivar las ventas y los lazos personales locales; por otro lado, con esta estructura los gastos por viajes serán relativamente pequeños, ya que cada representante viaja dentro de un área pequeña. En términos generales, la empresa atenderá las 5 principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). Respecto al tamaño del territorio, se propone diseñarlos de modo que ofrezcan un potencial de ventas igual o una carga de trabajo igual; los territorios de igual potencial ofrecerán a cada representante de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, las mismas oportunidades para obtener ingresos y proporcionan a la empresa una forma de evaluar el desempeño; sin embargo, puesto que la densidad de clientes varía de un territorio a otro, territorios con el mismo potencial pueden tener tamaños muy distintos; considerar que los territorios también podrán diseñarse con la finalidad de igualar la carga de trabajo de ventas para que cada representante de la Unidad Estratégica de Negocios pueda cubrir su territorio adecuadamente. En cuanto a la forma del territorio, la empresa debe considerar estructurar los territorios combinando unidades más pequeñas (localidades específicas), como delegaciones o municipios, o bien colonias, hasta obtener un territorio con potencial de ventas o carga de trabajo dado; el diseño debe tomar en cuenta la ubicación de barrera naturales, la compatibilidad de áreas adyacentes, la disponibilidad de transporte adecuado, etc.; la forma del territorio puede influir en el costo y la facilidad de cobertura, y en satisfacción del representante de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación con su empleo; la empresa debe buscar el diseño de territorios de ventas que optimicen criterios como ser compactos, uniformar la carga de trabajo o el potencial de ventas, y minimizar el tiempo de viaje.

Lo que se refiere a la estructura por mercado, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe buscar la especialización de su fuerza de ventas por mercados meta. La empresa puede crear fuerzas de ventas individuales para diferentes industrias e incluso diferentes clientes. En este sentido, se propone que la fuerza de ventas se estructure considerando el siguiente público meta: clientes actuales de capacitación que conforman la cartera acumulada de la empresa; prospectos de compradores de productos de capacitación, congregados en mercados meta correspondientes a localidades específicas; público naturalmente congregado por los socios comerciales de la empresa, derivados de sus estrategias de plaza (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría); y los mismos socios comerciales de la empresa. De esta manera, al especializarse por mercado, la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación podrá hacerse experta en las necesidades de tipos de clientes específicos. Por otra parte, en apoyo a la estructura territorial, podrán superarse la limitante natural de una estructura de mercado, ya que se podrá atender a clientes que estén dispersos por todo el país.

Respecto a la estructura por producto, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debe procurar organizar su fuerza de ventas con base en las distintas líneas de productos de capacitación que maneja ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", en los tres años de planeación; "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", en el segundo y tercer año de planeación; "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs", en el segundo y tercer año de planeación; y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs", en el tercer año de planeación). Esta especialización por producto, se justifica debido a que los productos de capacitación de la empresa son técnicamente complejos, y son muy numerosos, a pesar de que tengan relación entre sí.

La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debe considerar que necesitará modificar la estructura de su fuerza de ventas cuando cambien el mercado y las condiciones económicas.



Por otro lado, en materia de estructura de la fuerza de ventas, se propone que la empresa maneje tanto vendedores internos como externos. Respecto a los vendedores internos, se sugiere manejar personal de soporte técnico, quienes proporcionen información técnica y respuestas a las preguntas de los clientes en materia de capacitación, y cuyo punto de contacto sea vía telefónica o vía correo electrónico; ayudantes de ventas, que proporcionen respaldo administrativo a los vendedores externos, llevando a cabo concertación y confirmación de citas, dando seguimiento, contestando preguntas de clientes, etc.; televendedores, exclusivamente para clientes, que usen el teléfono para venderles, que puedan realizar ventas cruzadas con los diversos productos de capacitación de la empresa, que puedan aumentar pedidos, introducir nuevos productos, abrir cuentas nuevas y reactivar cuentas viejas, prestar más atención a cuentas descuidadas, y dar seguimiento, etc. En cuanto a los vendedores externos, dadas las actividades de la fuerza de ventas interna, se propone que tengan plena libertad de dedicar más tiempo a vender a las cuentas importantes, a identificar y convertir en clientes nuevos a prospectos importantes, entre otros.

La empresa debe enfocarse en tener una fuerza de ventas estructurada en menor medida por tomadores de pedidos (vendedores que actúan de forma predominante como registrador de compras); en mediana medida por creadores de demanda (vendedores que se apoyan en métodos creativos para vender productos intangibles y tangibles de capacitación; y en mayor medida por proveedores de soluciones (vendedores cuya pericia radica en resolver el problema de un cliente con los productos de capacitación de la empresa).

Presentar la información correspondiente en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 4	
Fecha de Inicio:	04/Junio/2007 (2do. ciclo)	09/Junio/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.	
Fecha de Terminación:	18/Junio/2007 (2do. ciclo)	23/Junio/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define la estructura de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.	

PLAN DE ACCIÓN N.4.3

Establecer el tamaño y compensación de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para ello, una vez que la empresa ha definido claramente su estrategia y estructura, debe considerar el tamaño de la fuerza de ventas y la remuneración que ésta percibirá; considerando que los representantes de ventas se cuentan entre los activos más productivos y costosos de una empresa, y que un aumento en su número incrementará tanto las ventas como los costos.

Inicialmente, una vez que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación establece el número de clientes a los que quiere llegar, se propone que utilice un enfoque de carga de trabajo para establecer el tamaño de la fuerza de ventas. Para aplicar este método, la empresa tiene que llevar a cabo las siguientes actividades:

Agrupar clientes y prospectos, en clases por tamaño según el volumen anual de ventas esperado para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a través de promoción de ventas; considerando sus distintas líneas de productos. Establecer frecuencias de visita (número de visitas a una cuenta por año) deseables para cada clase. El número de cuentas dentro de cada clase de tamaño se multiplica por la frecuencia de visita correspondiente para obtener la carga de trabajo total del país, en visitas de ventas por año. Determinar el número promedio de visitas que un representante de ventas puede efectuar al año. Determinar el número de representantes de venta requeridos dividiendo el total de visitas anuales necesarias entre las visitas anuales promedio que efectúa un representante de ventas.

Dadas las condiciones de la empresa, su experiencia y el tipo de productos que maneja (industria de la capacitación), se propone un tamaño reducido de su fuerza de ventas.

Por otro lado, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, requiere atraer a representantes de ventas de alta calidad; para ello, la empresa necesita ofrecer un paquete de compensación atractivo. Considerar que en términos generales, a los representantes de ventas les gusta tener ingresos regulares, recompensas adicionales por un desempeño superior al promedio, y pago justo por experiencia y longevidad; sin embargo, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debe procurar tener control, ahorro y sencillez, respecto a su fuerza de ventas. Con base en lo anterior, la empresa debe determinar el nivel y los componentes de un plan de compensación eficaz.

En primera instancia, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe establecer el nivel del plan de compensación; el cual debe tener alguna relación con el precio vigente en el mercado del tipo de trabajo de ventas (venta de capacitación) y de las capacidades requeridas (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes). Posteriormente, la empresa debe determinar los cuatro componentes de la compensación e la fuerza de ventas: una cantidad fija, una cantidad variable, complementos por gastos y prestaciones. Con la cantidad fija, lo que se pretende es satisfacer la necesidad que tendrán los representantes de ventas de la empresa de que sus ingresos sean estables. Respecto a la cantidad variable, se propone que fundamentalmente consista en comisiones, o bien bonificaciones, con la finalidad de estimular y recompensar un esfuerzo mayor. En cuanto a los complementos por gastos, se propone que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación permita a los representantes de ventas hacer los gastos de viajes, alojamiento, alimentación y representación a través de éstos. Por otro lado, en la medida de lo posible, se propone que la empresa ofrezca prestaciones a sus representantes de ventas, como vacaciones pagadas o bien seguros, esto con la finalidad de proporcionar seguridad y satisfacción en el empleo. Dadas las condiciones de la empresa y que opera en la industria de la capacitación (ventas que dependen de la iniciativa individual), se propone que cerca del 30 por ciento del ingreso total de un vendedor externo de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, sea fijo, y que el 70 por ciento restante se reparta entre los demás elementos; respecto a los vendedores internos, se propone que un 50 por ciento del ingreso total sea fijo, y el otro 50 por ciento restante se reparta entre los demás elementos.

Con base en lo anterior, lo que se propone es optar por un plan de compensación de combinación de salario y comisión. Este tipo de plan, permite a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación una mayor sencillez administrativa y una menor tasa de rotación de personal, permite atraer a las personas más hábiles para vender, proporciona una mayor motivación, requiere menos supervisión, y permite controlar los costos de ventas. Además, al manejar un plan de compensación que combine pago fijo y variable, la empresa tiene la posibilidad de vincular la porción variable del pago al vendedor a diversas metas



estratégicas. Considerar que existe una nueva tendencia a restar importancia a las medidas de volumen en favor de factores como rentabilidad ruta, satisfacción de clientes y reatención de clientes.

Se propone que para los vendedores internos se les pague fundamentalmente por salarios más ciertas bonificaciones; mientras que a los vendedores externos, se les pague principalmente con base en una compensación de incentivos.

Presentar la información correspondiente en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 1
Fecha de Inicio:	18/Junio/2007 (2do. ciclo) 23/Junio/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	02/Julio/2007 (2do. ciclo) 07/Julio/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el tamaño y compensación de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN N.4.4

Reclutar y seleccionar los miembros que integrarán la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Una vez que la empresa ha establecido los objetivos, estrategia, estructura, tamaño y compensación, debe comenzar a reclutar y seleccionar a los representantes de ventas; considerando diversas políticas y procedimientos para guiar estas decisiones. Resulta de suma importancia, que la Unidad Estratégica de Capacitación se enfoque en llevar a cabo un minucioso proceso de reclutamiento y selección de representantes eficaces, ya que es la parte medular de una fuerza de ventas de éxito. Con un correcto proceso de reclutamiento y selección, la empresa podrá contar con una fuerza de ventas productiva y no desperdiciará recursos en contratar personas equivocadas; así mismo, reducirá la tasa de rotación de personal, y por ende reducirá los costos de encontrar y capacitar nuevas personas ante la renuncia de algún elemento, considerando que una fuerza de ventas con muchas personas nuevas es menos productiva.

Para que la selección de representantes de ventas le resulte sencillo a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone que la empresa inicialmente establezca que rasgos busca en los vendedores; es decir, definir el perfil de las personas buscadas para formar parte de la fuerza de ventas, en cuanto a conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), aptitudes (saber aprender) y actitudes (saber ser). Para ello, se sugiere como punto de partida, que la empresa pregunte a sus clientes actuales de capacitación qué rasgos prefieren en los vendedores (honestos, confiables, serviciales, etc.); o bien, buscar los rasgos que los vendedores de mayor éxito tienen en común, esto en la industria de la capacitación (disposición a arriesgarse, fuerte sentido de misión, inclinación a la resolución de problemas, interés por el cliente, cuidadosa planeación de visitas, cortejador habitual, necesidad compulsiva de obtener y retener el afecto de otros, alto nivel de energía, abundante confianza en sí mismo, hambre crónica de reto en cada obstáculo, empatía, ego fuerte, etc.).

Una vez definido el perfil (criterios de selección) de los representantes de ventas buscados, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe iniciar el reclutamiento. La empresa debe buscar solicitantes por varios mecanismos, que incluye pedir nombres al personal de la empresa, utilizar agencias de empleo, colocar anuncios solicitando empleados, y ponerse en contacto con estudiantes universitarios. En términos generales, lo que tiene que hacer la empresa es llevar a cabo una convocatoria pública para reclutar prospectos con potencial para que en determinado momento formen parte de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; esta convocatoria deberá realizarse con base en el perfil buscado.

En este sentido, resulta necesario que la empresa identifique y defina claramente el público objetivo de donde se derivarán los prospectos; al respecto, se proponen 2 fuentes de prospectos: una representada por la comunidad universitaria y otra representada por profesionistas independientes. Se propone que los prospectos sean fundamentalmente profesionistas independientes recién egresados, principalmente de carreras a fines al marketing, que estén dispuestos a desarrollarse en el área de ventas de tiempo parcial o completo; o bien, se propone que los prospectos sean universitarios, principalmente de carreras afines al marketing, que estén cursando la última cuarta parte de su carrera, ya sea en universidades públicas o privadas, y que estén dispuestos a dedicar gran parte de su tiempo a la venta de capacitación.

Por otro lado, la empresa requiere determinar los objetivos del reclutamiento de prospectos de representantes de ventas. La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación tiene que decidir que respuesta se busca del público meta; en este sentido, el tipo de respuesta que se tiene que buscar es la de conducta (hacer que el candidato actúe – hacer). Así mismo, la empresa tiene que definir el modelo de jerarquía de respuesta que se ajusta al público meta para planear su proceso de reclutamiento; al respecto, un modelo sugerido es el AIDA (atención – interés – deseo – acción).

Por otra parte, resulta necesario que la empresa defina los medios para entregar mensajes al público objetivo y generar una lista considerable de candidatos para formar parte del personal de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; para ello, resulta necesario que lleve a cabo la investigación correspondiente, en términos cualitativos y cuantitativos. Dado el público objetivo sugerido, con la finalidad de generar el mayor número de prospectos posible, se propone manejar tanto medios personales como medios no personales. En el caso de medios personales, se sugiere el empleo de canales de reclutamiento dedicados, en el que el personal de la empresa contacte candidatos del público meta, de la siguiente manera: a través de reuniones con alumnos y egresados pertenecientes a sociedades de alumnos y sociedades de exalumnos respectivamente, de carreras afines al marketing, de las principales universidades públicas y privadas de la localidad; a través de la convocatoria personal por parte de los departamentos que gestionan la bolsa de trabajo de las carreras afines al marketing, de las principales universidades públicas y privadas de la localidad; a través de personas influyentes en la localidad que colaboren con la empresa para convocar prospectos; a través de eventos de reclutamiento organizadas en facultades de carreras afines al marketing, de las principales universidades públicas y privadas de la localidad; convocando recomendados derivados de relaciones públicas que ha desarrollado la empresa; a través de ferias de empleo en la que participe la empresa; entre otros. Lo que respecta a los medios no personales, se sugiere el empleo de medios impresos y electrónicos, para convocar directamente a prospectos, de la siguiente manera: a través de convocatoria impresa en secciones afines de los periódicos locales; a través de convocatoria electrónica ubicada en secciones afines de páginas de Internet de periódicos locales; convocatoria impresa expuesta en los departamentos que gestionan la bolsa de trabajo de carreras afines al marketing, de las principales universidades públicas y privadas de la localidad; convocatoria electrónica ubicada en la página de Internet de los departamentos que gestionan la bolsa de trabajo de las carreras afines al marketing de



las principales universidades públicas y privadas de la localidad; a través de convocatoria impresa en secciones afines de los revistas especializadas; a través de convocatoria electrónica ubicada en secciones afines de páginas de Internet de revistas especializadas; a través de la presentación de la convocatoria en bolsas de trabajo publicadas en Internet; entre otros.

Así mismo, la empresa requiere diseñar y desarrollar los mensajes para convocar a los candidatos a formar parte de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Al respecto, la empresa tiene que considerar el público meta al que irán dirigidos los mensajes; es decir, debe codificarlos tomando en cuenta la forma en que el público meta suele decodificarlos. Se propone que los mensajes sean claros, explícitos y atractivos, esto con la finalidad de convocar un número considerable de prospectos. La empresa tiene que definir el contenido del mensaje (qué decir) para hacer un llamado al público meta, ya sea racional (beneficios) o emocional, sustentando en un tema, idea o propuesta única de contratación; necesita expresar el perfil requerido y los requisitos (filtros), la información solicitada (currículum), entre otros. También la empresa tiene que definir la estructura del mensaje (cómo decirlo lógicamente); para ello, se tiene que considerar a qué conclusiones lleva el mensaje, argumentos, y el orden de la presentación de argumentos. Por otra parte, la empresa tiene que definir el formato del mensaje (cómo decirlo simbólicamente); en este sentido, la empresa debe crear un formato que soporte efectivamente el mensaje, tomando decisiones dependiendo si el medio es personal o si el medio es no personal (impreso o electrónico). Otro aspecto que debe definir la empresa es la fuente del mensaje (quién debe decirlo); para ello, se tiene que considerar que los mensajes sean comunicados por fuentes atractivas para captar la atención de los prospectos, con credibilidad, experiencia y confiabilidad. Así mismo, dentro de los mensajes se debe expresar claramente los canales de comunicación que tendrá el prospecto para mantener contacto con la empresa, y para que ésta pueda gestionar las respuestas (teléfono, correo electrónico, etc.).

Con base en lo anterior, la empresa lanzará públicamente la convocatoria para generar la lista de prospectos a formar parte de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y para reunir la respectiva información que se derive del proceso; considerando toda la logística que implique dicha operación (relaciones públicas, diseño gráfico, contratación medios, producción impresos, etc.).

Posteriormente, la empresa debe identificar que candidatos son realmente buenos prospectos para ser representante de venta de la empresa. En este sentido, la Unidad Estratégica de Negocios tiene que definir su proceso de evaluación de candidatos (investigación), que permita clasificar de manera efectiva a los prospectos generados. Para ello, la empresa requiere considerar inicialmente la examinación de la información que fue solicitada a los prospectos en la convocatoria. Así mismo, se requiere diseñar y programar evaluaciones psicométricas y entrevistas de trabajo, que permitan conocer si los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los prospectos empatan con el perfil de persona buscado. Para llevar a cabo una evaluación efectiva, se propone que la empresa se apoye en colaboradores externos, expertos en reclutamiento y selección de personal (psicólogos).

Con base en lo anterior, la empresa llevará a cabo la evaluación de cada uno de los prospectos a formar parte de la fuerza de ventas, el análisis de resultados y la integración de información derivada de éste; considerando toda la logística que implique dicha operación (comunicación con prospectos, impresión de materiales de evaluación, entrevistas en la localidad, aplicación de evaluaciones, entre otros). Una vez llevada a cabo la evaluación, se propone que de acuerdo con los resultados, cada candidato sea calificado, y por ende clasificado, en 3 niveles, de acuerdo con su potencial para ocupar el puesto requerido: alto, medio y bajo. Lo anterior, con la finalidad de atender a los prospectos posteriormente según prioridad (alto y medio potencial), para llevar a cabo la selección definitiva de las personas que formarán parte de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocio Capacitación.

Posteriormente, la empresa deberá seleccionar las personas que ocuparán el puesto de representante de ventas de la UEN Capacitación. En este contexto, la empresa tiene que definir su proceso de selección de personal, que permita identificar de manera efectiva las personas que definitivamente formarán parte de la fuerza de ventas de la empresa (convertir prospectos en miembros de la empresa). Para ello, la empresa requiere considerar una examinación definitiva de los candidatos calificados con medio y alto potencial para ocupar el puesto requerido; programando nuevas entrevistas y evaluaciones, si es necesario, para conocer a profundidad sus fortalezas y debilidades. Con base en ello, la empresa tiene que tomar la decisión de que personas serán las que finalmente formarán parte de la fuerza de ventas. Se trata de seleccionar los candidatos más calificados. Para llevar a cabo una selección efectiva, se propone que la empresa se apoye en colaboradores externos, expertos en reclutamiento y selección de personal (psicólogos).

Finalmente, la empresa tiene que hacer propuesta a los candidatos seleccionados, para formar parte de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para ello, la empresa tiene que contactar a los candidatos seleccionados y programar reuniones, para formalizar la relación de negocio. Esta propuesta se tiene que hacer con base en el plan de compensación definido; manifestando los salarios iniciales, las oportunidades para obtener ingresos, entre otros aspectos. La empresa tiene que formalizar la propuesta a través de un contrato que establezca un compromiso mutuo (Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y candidato seleccionado) durante un periodo de tiempo determinado (derechos y obligaciones de los miembros de la relación de negocio); para ello, la empresa definirá el contrato adaptándolo a las necesidades específicas de ambas partes, tanto en términos económicos como en términos legales. Los candidatos seleccionados serán parte de la fuerza de ventas, formalmente, a la firma del contrato.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que la empresa pretende tener presencia a través de la fuerza de ventas (Ciudad de México, Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). Presentar la información resultante del proceso de reclutamiento y selección de representantes de ventas en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 4 meses, por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	02/Julio/2007 (2do. ciclo) 07/Julio/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	05/Noviembre/2007 (2do. ciclo) 10/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Contrato firmado que formaliza la relación de negocio entre la UEN Capacitación y los miembros de la fuerza de ventas.



PLAN DE ACCIÓN N.4.5

Capacitar los miembros que integrarán la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para obtener ventas eficaces, la empresa requiere entrenar a su equipo de representantes de ventas; para ello, la empresa debe prepararlos, para que sean capaces de contestar preguntas básicas y complejas, que sepan con certeza lo que deben lograr durante las visitas u operaciones, que vean las visitas como una presentación profesional estudiada, que tengan una idea verdadera de las necesidades y deseos del público meta, etc. Considerar que los clientes actuales, esperan que los vendedores conozcan a fondo los productos, aporten ideas para mejorar las operaciones del cliente, y sean eficientes y confiables. Para ello, la empresa tiene que planear e implantar un programa de capacitación minucioso para los miembros de la fuerza de ventas de capacitación; este aspecto es de suma importancia, ya que los clientes verán a los vendedores como la empresa en sí misma.

Se propone que el programa de capacitación de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, presente las siguientes metas: los representantes de ventas necesitan conocer a la empresa e identificarse con ella; los representantes de ventas necesitan conocer los productos de la empresa, considerando las distintas líneas ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"); los representantes de ventas necesitan conocer las características de los clientes y de los competidores; los representantes de ventas necesitan aprender a hacer presentaciones de ventas eficaces; los representantes de ventas necesitan entender los procedimientos de campo y sus obligaciones; los representantes de ventas necesitan conocer sus metas específicas y sus tareas a desempeñar.

Así mismo, se propone que la empresa maneje un enfoque de capacitación en ventas que permita convertir a los vendedores de capacitación, de un tomador de pedidos pasivo en un seguidor de pedidos activo. La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debe incitar a que su fuerza de ventas no sea tomadora de pedidos (operación bajo el supuesto de que los clientes saben lo que necesitan, resisten los intentos por influir en ellos, y prefieren a los vendedores corteses y modestos); al contrario, debe capacitarla para que sean logradotes de pedidos. Para lograr que la fuerza de ventas de la empresa sean logradotes de pedidos, se propone un enfoque fundamental para capacitarla: enfoque orientado hacia los clientes. Siguiendo un enfoque orientado hacia los clientes, se sugiere que la empresa capacite a sus representantes de ventas en la resolución de problemas de los clientes. Para ello, la persona debe aprender a escuchar y hacer preguntas para identificar las necesidades del cliente en materia de capacitación y sugerir soluciones razonables. Bajo este enfoque, las habilidades de presentación son menos importantes que las habilidades para analizar las necesidades de los clientes. Cabe mencionar que este enfoque supone que los clientes tienen necesidades latentes en materia de capacitación que constituyen oportunidades, que aprecian sugerencias constructivas, y que serán leales a los representantes de ventas que se preocupan sinceramente por lo que más conviene a los clientes a la larga. En otras palabras, lo que se propone para capacitar a la fuerza de ventas de la UEN Capacitación, es preparar a sus miembros a que se manejen como resolutores de problemas.

Fundamentalmente, la empresa debe capacitar a su fuerza de ventas en métodos de análisis y manejo de clientes. La empresa debe enfocar la capacitación al mejoramiento de la eficacia de la fuerza de ventas; esto a través de la capacitación en técnicas de ventas y profesionalismo de ventas (encontrar y calificar prospectos, acercamiento, presentación y demostración, superación de objeciones, cierre, seguimiento y mantenimiento), habilidades de negociación (cuándo negociar, formulación de una estrategia de negociación) y habilidades para forjar relaciones (marketing de relación). Se trata de llevar a cabo un perfeccionando sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, para mejorar su desempeño en ventas. La empresa debe capacitar a sus vendedores en el arte de vender.

Para llevar a cabo la capacitación de los miembros de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone utilizar métodos como técnicas presenciales, pruebas formales, actuación, capacitación de sensibilidad, casetes de audio, Vds., CD-ROMs, aprendizaje programado, y películas relacionadas con la venta de servicios fundamentalmente.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que la empresa pretende tener presencia a través de la fuerza de ventas (Ciudad de México, Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes, por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 1	
Fecha de Inicio:	05/Noviembre/2007 (2do. ciclo)	10/Noviembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Invitar a miembros de la fuerza de ventas para llevar a cabo su capacitación.	
Fecha de Terminación:	03/Diciembre/2007 (2do. ciclo)	08/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Miembros de la fuerza de ventas capacitados, listos para operar.	

PLAN DE ACCIÓN N.4.6

Poner en marcha la fuerza de ventas de capacitación, a través de su vinculación a la operación general de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; considerando la puesta a punto de las condiciones necesarias para el efectivo desempeño de los nuevos representantes de ventas de la empresa, y con base en ello llevar a cabo su operación.

Para ello, la empresa tiene que reunir inicialmente a los miembros de la fuerza de ventas, invitándolos a una convención de corto plazo organizada y patrocinada por la empresa. Se propone que esta convención se lleve a cabo en las instalaciones de algún hotel reconocido de la Cd. de México, el cual ofrezca todas las comodidades y servicios para atender magistralmente a los representantes de ventas; esto con la finalidad de generar confianza para con la empresa y crear un ambiente de negocio prometedor, estimulando e induciendo a los nuevos miembros a la consecución de negocios exitosos. Para que la empresa pueda llevar a cabo una administración eficaz de la fuerza de ventas, en dicho evento, se establecerán las bases para que los representantes de ventas operen adecuadamente y con alto nivel de motivación; así mismo, se hará un planteamiento respecto a la evaluación individual de los representantes, y los objetivos y metas específicas a alcanzar. Lo que se busca en este evento es establecer los cimientos para construir una relación de negocio a largo plazo, que sea rentable para tanto para los miembros de la fuerza de ventas como para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. La parte medular del evento, corresponderá a dar la bienvenida a los nuevos miembros y a poner en marcha formalmente la fuerza de ventas.

Una vez llevado a cabo el evento de iniciación de la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; ésta operará normalmente a lo largo del tiempo, bajo las normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos por la empresa.



Cabe mencionar que la operación de la fuerza de ventas de la empresa corresponderá a un proceso continuo enmarcado por funciones específicas a desempeñar; al respecto se propone que las ventas personales se rijan por las siguientes actividades: encontrar y calificar prospectos; preacercamiento; acercamiento; presentación y demostración; superación de objeciones; cierre; seguimiento y mantenimiento.

Respecto a la función de encontrar y calificar prospectos, representará el primer paso para vender los productos de las distintas líneas de capacitación que maneja la empresa. Se propone que la actividad de encontrar prospectos, sea un esfuerzo de la empresa misma; es decir, la responsabilidad de encontrarlos y calificarlos será exclusivamente de la empresa; con la finalidad de que éstos dediquen gran parte de tu tiempo a vender fundamentalmente. La empresa puede generar prospectos de varias maneras: examinando fuentes de datos (directorios, diarios, revistas, proveedores de listas comerciales, etc.); instalando puntos de contacto en eventos comerciales para atraer visitantes; invitando a clientes actuales a que sugieran nombres de prospectos; cultivando otras fuentes de recomendaciones, como proveedores, socios comerciales (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables, despachos de consultoría), representantes de ventas no competidores, relaciones personales, etc.; poniéndose en contacto con otras organizaciones y asociaciones a las que pertenecen los prospectos; efectuando actividades de comunicación oral y escrita que atraigan la atención; utilizando el teléfono, el correo y el Internet para encontrar prospectos; visitando inesperadamente diversas oficinas (cobertura en frío); entre otros. La empresa podrá calificar prospectos poniéndose en contacto con ellos por correo o por teléfono, para estimar su nivel de interés y capacidad financiera. Se propone que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación clasifique a los prospectos considerando tres niveles: calientes, tibios y fríos. Los primeros se deben turnar a la fuerza de ventas de campo, los tibios se turnarán a la empresa (telemarketing) para darles seguimiento.

Lo que se refiere al preacercamiento, resulta necesario que los vendedores de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, aprendan lo más posible acerca de la empresa prospecto (lo que necesita en materia de capacitación, quiénes intervienen en la decisión de compra) y sus compradores (sus características personales y estilos de compra). Para ello, el vendedor puede consultar fuentes estándar o bien visitar su sitio Web, entre otros mecanismos. El representante de ventas debe fijarse objetivos para la visita: calificar al prospecto, obtener información, efectuar una venta inmediata, etc. Otra tarea es decidir cuál es el mejor acercamiento (visita personal, llamada telefónica, carta, etc.). Por otra parte, el representante de ventas debe considerar el mejor momento para efectuar el acercamiento, y debe planear una estrategia de ventas general para la cuenta.

En cuanto al acercamiento, el representante de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debe saber cómo iniciar bien una relación. Algunos aspectos a considerar son el tipo de saludo, vestimenta, personalidad, actitudes, etc. El acercamiento debe de estar diseñado para entender las necesidades del comprador, ya sea a través de preguntas clave o poniendo atención.

Así mismo, los representantes de ventas, deben llevar acabo presentaciones y demostraciones. En este sentido, el vendedor debe explicar al comprador de qué se trata el producto de capacitación; se propone que siga la fórmula AIDA, para captar la atención, retener el interés, generar deseo y lograr acción. Así mismo, se sugiere que el vendedor utilice un enfoque de características, ventajas, beneficios y valor (FABV, por sus siglas en inglés). Las características deben describir tangiblemente la oferta de mercado (capacitación); las ventajas deben explicar por qué las características representan una ventaja para el cliente; los beneficios deben describir los frutos económicos, técnicos, de servicio y sociales que proporcionan los productos de capacitación de la empresa; así mismo, se debe describir el valor total de determinado producto o línea de capacitación (fundamentalmente en términos monetarios). Por otra parte, en cuanto a la presentación de ventas, se propone manejar un estilo de satisfacción de necesidades; es decir, partir de una búsqueda de las verdaderas necesidades del cliente animando a éste para que sea él quien hable principalmente; el vendedor debe asumir el papel de consultor de negocios con amplios conocimientos que espera poder ayudar al cliente a ahorrar dinero o hacer más dinero con base en la capacitación. Se propone que las presentaciones de ventas de los representantes de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se mejoren con ayudas visuales para la demostración como folletos, carpetas, diapositivas, presentaciones en PowerPoint o Flash a través de laptop, muestras, simulaciones, entre otros, que estén relacionados directamente con el producto, o las líneas de productos de capacitación, que pretende vender.

Otra de las funciones a desempeñar por la fuerza de ventas es la superación de objeciones; al respecto, se propone que para superar objeciones, el vendedor mantenga un enfoque positivo, pida al comprador que aclare la objeción, haga preguntas al comprador de modo tal que éste se vea obligado a contestar su propia objeción, niegue la validez de la objeción, o convierta la objeción en una razón para comprar los productos de capacitación de la empresa. Cabe mencionar que los clientes casi siempre presentan objeciones durante la presentación o cuando solicita una contratación de capacitación; existen dos tipos de objeciones: la resistencia psicológica (a interferencia, preferencia por marcas establecidas, apatía, renuncia a ceder algo, asociaciones desagradables creadas, ideas predeterminadas, rechazo a tomar decisiones, etc.) y la resistencia lógica (objeciones al precio, ciertas características del producto o de la empresa, etc.).

Una de las funciones fundamentales del proceso de venta es el cierre. Al respecto, se puede decir que para cerrar una venta de capacitación, los vendedores deben aprender a reconocer las señales de cierre que emite el comprador, incluidas acciones físicas, declaraciones o comentarios y preguntas. Se propone que los vendedores de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación utilicen varias técnicas de cierre de ventas, como solicitar la compra, recapitular los puntos de acuerdo, preguntar al comprador que opción quiere, hacer que el comprador tome decisiones menores o indicar al comprador lo que se perderá si no lleva a cabo la compra del producto de capacitación en ese momento. Por otra parte, se sugiere que el representante de ventas de capacitación ofrezca incentivos específicos al comprador para concluir la venta, como un precio especial, o alguna otra promoción.

En el proceso de ventas, otra de las funciones medulares el seguimiento y mantenimiento; ya que son necesarios para que el representante de ventas se asegure de que el cliente quede satisfecho y vuelva a comprar productos de capacitación de la empresa. Para ello, se propone que inmediatamente después de que un representante cierre una venta, éste concrete todos los detalles necesarios en cuanto a términos de compra, u otros asuntos de importancia para el cliente. Se sugiere que el vendedor programe al menos una llamada, visita, o correo electrónico, de seguimiento periódicamente (mensual), para garantizar su satisfacción respecto a los productos de capacitación y para detectar cualquier problema; en otras palabras, el vendedor debe asegurarse que el comprador sepa que se interesa por él. Por otra parte, se propone que los vendedores desarrollen planes de mantenimiento y crecimiento para cada cuenta.



Para dar soporte al proceso de ventas, los vendedores tienen que llevar a cabo negociaciones; esto con la finalidad de que las dos partes se pongan de acuerdo en cuanto a precio y demás condiciones de venta. Los representantes de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deben orientar sus negociaciones a que a conseguir la venta sin hacer concesiones mayúsculas exclusivas que perjudiquen la rentabilidad. Dada la naturaleza de la industria de la capacitación, se requiere que los vendedores de la empresa, al encontrarse en situaciones de negociación, sean eficaces a través de la preparación y planeación, el conocimiento del asunto que se está negociando, la capacidad para pensar con claridad y rapidez bajo presión y en condiciones de incertidumbre, capacidad para expresar las ideas verbalmente, habilidad para escuchar, juicio e inteligencia general, integridad, capacidad para convencer a otros, y paciencia. Los vendedores de capacitación deben saber cuándo negocia, algunos factores indicativos son: cuando muchos factores afectan no sólo el precio, sino también la calidad y el servicio en materia de capacitación; cuando no es posible determinar previamente y con exactitud los riesgos del negocio; cuando se requiere mucho tiempo para satisfacer la compra esperada; entre otros. Cabe mencionar que la negociación es apropiada siempre que exista una zona de acuerdo; es decir, cuando hay desenlaces aceptables para las dos partes que se traslapan simultáneamente. Otra tarea modular a desempeñar por los representantes de ventas de capacitación, es la formulación de una estrategia de negociación; esto implica preparar un plan estratégico antes de reunirse con la otra parte, y tomar buenas decisiones tácticas durante las sesiones de negociación (una estrategia de negociación es un compromiso con un enfoque general que tiene buenas posibilidades de lograr los objetivos del negociador). El vendedor debe ser capaz de manejar diversas tácticas para negociar (maniobras que se efectúan en puntos específicos del proceso de negociación); y de esta manera encontrar los términos de transacción que satisfagan a ambas partes.

Otros de los aspectos de primer orden a considerar en el proceso de ventas es el marketing de relaciones. La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a través de su fuerza de ventas, debe procurar forjar una relación empresa-cliente duradera y mutuamente benéfica para las dos partes, sin tratar de forzar una venta inmediata en determinados casos. Se propone que la empresa demuestre que puede satisfacer las necesidades del cliente en materia de capacitación mejor que nadie. Un método que se sugiere para aplicar de manera efectiva el marketing de relaciones a través de la fuerza de ventas, es el método SPIN (Situación, Problema, Implicación, Necesidad-Recompensa). La empresa requiere que los vendedores sepan cómo hacer buenas preguntas, escuchar y aprender. Se sugieren cuatro tipos de preguntas para manejar un buen marketing de relación a través de la fuerza de ventas: preguntas de situación buscan datos o exploran la situación actual del comprador de capacitación); preguntas de problema (se ocupan de problemas, dificultades e insatisfacciones que el comprador está experimentando); preguntas de implicación (indagan las consecuencias o efectos de los problemas, dificultades o insatisfacciones del comprador); preguntas de necesidad-recompensa (indagan el valor o utilidad de una solución propuesta de capacitación). Dado que se trata de la industria de la capacitación, se propone que se enfoquen en investigar los problemas y necesidades del prospecto en materia de capacitación, demostrar la superioridad de las capacidades de la empresa y luego obtener un compromiso a largo plazo. Se trata de que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación forje relaciones duraderas con los clientes en lugar de buscar únicamente ventas inmediatas; es decir, darle más importancia al marketing de relaciones que al marketing de transacciones. En términos generales, lo que debe buscar la empresa es poder vender y entregar un conjunto coordinado de productos de capacitación en muchos lugares; que pueda resolver rápidamente problemas que surgen en diferentes lugares; y que puedan trabajar estrechamente con equipos del cliente para mejora su desempeño a través de la capacitación; por ende requiere una organización a modo de cumplir con ello. Cabe mencionar que el marketing de relaciones se basa en la premisa de que las cuentas importantes exigen atención enfocada y continua. En este contexto, los vendedores de capacitación enfocados a cuentas clave deben hacer algo más que llamar cuando creen que los clientes podrían estar listos para comprar capacitación; deben llamar o presentarse en otras ocasiones, invitar a los clientes a reuniones de cortesía y hacer sugerencias útiles acerca de su negocio. Resulta preciso que monitoreen las cuentas clave, conozcan sus problemas, y estén listos para servirlos de diversas maneras. La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe juzgar qué segmentos y qué clientes específicos responderán de forma más rentable al marketing de relaciones.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá operar constantemente (proceso continuo) su fuerza de ventas. Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que la empresa pretende tener presencia a través de la fuerza de ventas (Ciudad de México, Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un año por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 4		
Fecha de Inicio:	03/Diciembre/2007 (2do. ciclo)	08/Diciembre/2008 (3er. ciclo)	
Acción Inmediata:	Invitar a miembros de la fuerza de ventas a convención en la Ciudad de México.		
Fecha de Terminación:	08/Diciembre/2008 (2do. ciclo)	14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)	
Indicador de cumplimiento:	Fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación formalmente integrada a la empresa en operación.		

PLAN DE ACCIÓN N.4.7

Supervisar los miembros que integrarán la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; es decir, la empresa debe inspeccionar constantemente a sus representantes de ventas para lograr que su fuerza de venta sea eficaz. La empresa debe comunicar a los representantes de ventas lo que deben hacer y controlar dicho cumplimiento. Dado que se propone que los representantes de ventas tengan una compensación de un salario fijo más comisiones, la supervisión a estos debe ser moderada, con base en el cumplimiento de cuentas definidas. Para llevar a cabo una correcta supervisión, la empresa tiene que definir y operar diferentes normas, como: normas para las visitas a clientes, normas para las visitas a prospectos, uso eficiente del tiempo de ventas. A continuación se explican algunos aspectos a considerar por la empresa, en materia de supervisión:

En cuanto a las normas para las visitas a clientes, la empresa tiene que establecer el rendimiento respecto a la cantidad de visitas de venta a realizarse por el representante de ventas en un periodo de tiempo determinado (visitas por día); con base en ello, lo empresa debe supervisar constantemente a su fuerza de ventas, con la finalidad de que se cumpla en la medida de lo posible el planteamiento de la norma. Cabe mencionar, que existe una tendencia decreciente en cuanto al rendimiento de visitas por periodo de tiempo, esto debido al mayor uso del teléfono, fax y correo electrónico; sin embargo, la empresa debe de tratar de mantener un promedio de visitas estimado, con la finalidad de obtener mejores resultados (la venta personal por lo general es más efectiva). Así mismo, la empresa tiene que determinar cuántas veces debe visitarse una cuenta dada en un determinado periodo de tiempo, y la duración de dichas visitas; con base en ello, la empresa debe supervisar el desempeño de su fuerza de ventas. Al respecto, se propone llevar acabo la mayor cantidad de visitas posibles



con la finalidad de producir más ventas de productos de capacitación; sin embargo, se tiene que considerar si la magnitud del incremento en las ventas justifica el costo adicional en materia de visitas. Por otro lado, se sugiere que la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación concentre una mayor proporción de su esfuerzo en vender a cuentas rentables.

Respecto a las normas para las visitas a prospectos, la empresa tiene que especificar qué tanto tiempo debe dedicar sus representantes de ventas en tratar de conseguir cuentas nuevas; con base en ello, la empresa debe supervisar la eficacia de su fuerza de ventas. En este sentido se propone que un representante de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, deje de visitar a un prospecto después de tres visitas no fructíferas. Resulta importante que la empresa fije normas para la búsqueda de nuevos clientes, fundamentalmente porque si se le deja a la fuerza de ventas en total libertad, muchos representantes dedicarían casi todo su tiempo a los clientes actuales de capacitación, que son cantidades conocidas, los representantes pueden confiar en que les comprarán algo en un momento determinado, mientras que un prospecto tal vez nunca compre anda. En este sentido, se propone que la empresa proponga un enfoque de misionero en su fuerza de ventas para conseguir clientes nuevos; es decir, que los vendedores no se esperen a tomar pedidos, sino que su principal tarea consista en educar al usuario real o potencial para que en determinado momento compre los productos de capacitación de la empresa.

Lo que respecta al uso eficiente del tiempo de ventas, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe establecer normas que permitan medir si un representante de ventas esta manejando correctamente su tiempo. La empresa debe promover que el representante de ventas maneje su tiempo de forma eficaz, a través de diversas herramientas, como el análisis de tiempo y obligaciones; dicha herramienta ayuda a los representantes a entender cómo reparten su tiempo y cómo podrían mejorar su productividad. La empresa debe establecer las normas de uso eficiente de tiempo con base en las actividades en las que se espera que los representantes de venta inviertan su tiempo: preparación (obtener información y planear la estrategia de las visitas); traslado (parte del tiempo total que emplea en trasladarse a través de distintos medios de transporte); alimentos y descansos (una parte del día se dedica a comer y descansar); espera (tiempo que se pasa en la oficina externa del comprador y que es tiempo muerto a menos que el representante lo utilice para planear o preparar informes); venta (tiempo que se pasa con el comprador en persona o por teléfono); administración (tiempo que se dedica a la preparación de informes y la facturación, asistir a reuniones de ventas, entre otros). En este sentido, la empresa debe buscar continuamente formas de mejorar la productividad de la fuerza de ventas; algunos formas de mejora son: capacitación de los representantes de ventas en el uso del poder telefónico, uso de computadora para crear planes de visitas y rutas y para proporcionar información acerca de los clientes y los competidores, etc. Por otro lado, la empresa debe procurar mejorar la productividad de los vendedores, haciendo mejor uso del tiempo, a través del manejo de elementos tecnológicos (automatización de ventas); dichos elementos, deben fungir para los representantes como herramientas de apoyo para la venta, algunos de ellos son: computadoras personales laptops, correo electrónico, fax, DVDs, teléfonos celulares, localizadores, sistemas para transferir información de ventas, sistemas de apoyo a decisiones computarizados en CDs, sitio Web de la empresa, etc.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá supervisar constantemente (proceso continuo) su fuerza de ventas.

Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que la empresa pretende tener presencia a través de la fuerza de ventas (Ciudad de México, Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). Presentar la información resultante del proceso de supervisión de representantes de ventas en un archivo de "Microsoft Office Word", y cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un año por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 1	
Fecha de Inicio:	03/Diciembre/2007 (2do. ciclo)	08/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.	
Fecha de Terminación:	08/Diciembre/2008 (2do. ciclo)	14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación en supervisión.	

PLAN DE ACCIÓN N.4.8

Motivar los miembros que integrarán la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; es decir, lograr que los representantes de ventas hagan un mejor esfuerzo a través de estímulos (empuje). La empresa debe motivar a sus representantes para cumplir con lo que deben hacer; se debe planear e implantar un programa de motivación para los miembros de la fuerza de ventas. Para ello, la empresa tiene que diseñar y aplicar estímulos e incentivos especiales, para lograr que los vendedores de capacitación sean ambiciosos y emprendedores, que consideren su ocupación en primer plano como algo fascinante, y operen por encima de su capacidad. Se propone que la motivación de representantes de ventas, esté enfocada fundamentalmente a la fuerza de ventas externa (ventas de campo), ya que a menudo éstos se encuentran con limitantes para su buen desempeño, como: frustraciones por la naturaleza de tratar de vender capacitación; los representantes generalmente trabajan solos, con horario irregular; tienen una categoría inferior a la del comprador; a menudo carecen de autoridad necesaria para hacer lo que se requiere para ganar una cuenta; pérdida de clientes; preocupación por problemas personales; entre otros. La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debe considerar que cuanto más alta es la motivación del vendedor, mayor es su esfuerzo; es decir, un mayor esfuerzo produce un mejor desempeño, un mejor desempeño produce mayores recompensas, mayores recompensas dan pie a una mayor satisfacción y una mayor satisfacción refuerza la motivación.

En este sentido, inicialmente la empresa requiere definir un modelo de motivación de su fuerza de ventas de capacitación. Al respecto, se propone que la empresa convenza a los vendedores de que pueden vender más si se esfuerzan más o si se le capacita para que trabajen de forma más inteligente, y que las recompensas por un mejor desempeño bien valen el esfuerzo extra. Para ello, la empresa tiene que fijar motivadores de manera planeada, para que no den la impresión de ser arbitrarias ante los vendedores; así mismo, deben ser de tamaño considerable y del tipo apropiado.

La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe establecer recompensas de manera explícita. Para ello, la empresa debe considerar que una de las recompensas más importantes, en términos generales, es el dinero, seguido de la promoción



laboral, el crecimiento personal y una sensación de logro; y que las recompensas menos apreciadas son el agrado y el respeto, la seguridad y el reconocimiento. En otras palabras, la empresa tiene que diseñar sus motivadores en función de que normalmente los vendedores se sienten más motivados por la paga y por la oportunidad de progresar y satisfacer sus necesidades intrínsecas, pero menos motivados por los cumplidos y la seguridad.

Se propone que primordialmente la empresa maneje motivadores con base en cuotas de ventas. La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe establecer cuotas de ventas que describan lo que los representantes deben vender durante un periodo de tiempo (mensual y/o anual), en función de las ventas esperadas. Se propone que la empresa fije estas cuotas fundamentalmente en términos de ingresos por ventas y/o volumen de unidades de los productos de las distintas líneas de capacitación que maneja la empresa ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"). En este sentido, la empresa deberá fijar una compensación (económica) ligada con el grado de cumplimiento de las cuotas de ventas. Con base en las ventas esperadas (anuales), la empresa tiene que establecer inicialmente las cuotas para las regiones y territorios; éstas por lo regular son más altas que lo pronosticado, con la finalidad de estimular a los vendedores para que tengan un desempeño óptimo. Posteriormente, para cada área geográfica, se divide la cuota entre los representantes de ventas del área. Se sugiere que la empresa para la fijación de cuotas, utilice una filosofía de cuotas modesta; es decir, que la empresa establezca cuotas que la mayoría de los vendedores puede lograr, ya que de esta manera la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación las aceptará como justas, las alcanzará, y obtendrá confianza en sí misma. Por otro lado, en años subsecuentes al primer año de planeación, se propone que la cuota de los vendedores sea por lo menos igual a las ventas que la persona tuvo el año anterior, más alguna fracción de la diferencia entre el potencial de ventas del territorio y las ventas del año anterior; cuanto más favorable sea la reacción del vendedor ante la presión, más alta deberá ser dicha fracción.

A parte de incentivos por cuotas de ventas, se propone que la empresa motive a los vendedores con incentivos complementarios para mejorar el desempeño de su fuerza de ventas. La empresa requiere utilizar motivadores adicionales para estimular el esfuerzo de la fuerza de ventas. Para ello, se propone que la empresa maneje dos tipos de motivadores: reuniones de ventas periódicas y concursos de ventas.

Respecto a las reuniones periódicas de ventas, se sugieren porque brindan una ocasión social, un alivio de la rutina, una oportunidad para conocer personal de la empresa, y una oportunidad de expresar opiniones e identificarse con un grupo más grande. Se propone que las reuniones de ventas sean bimestrales y que representen para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, una herramienta importante de educación, comunicación y motivación.

Por otro lado, se propone que la empresa patrocine concursos de ventas para estimular a la fuerza de ventas a que realice un esfuerzo especial por encima de lo que se espera normalmente de ellos. El concurso de ventas se puede concentrar en un producto de capacitación en específico o bien en una línea de capacitación específica, durante un periodo limitado (propuesta, trimestre); o bien, puede ser un reconocimiento más general de quienes más ingresos aporten durante un periodo de tiempo (propuesta, trimestre). Dicho concurso, se propone que se lleve a cabo periódicamente de manera semestral; y que su periodo no se anuncie con anticipación, ya que puede provocar que algunos vendedores difieran sus ventas y que otros inflen sus ventas durante el periodo con promesas de compras hechas por los clientes que no se hacen realidad al término del periodo del concurso. Se sugiere que los concursos presenten una oportunidad razonable para que suficientes vendedores de capacitación ganen (70 por ciento de la fuerza de ventas). La recompensa de estos concursos puede ser económica, o bien, con premios como viajes, distintivos, trofeos, mercancía, vacaciones adicionales, viajes de compras, cenas elegantes, fiestas, etc.; cabe mencionar que la recompensa debe ser congruente con el logro. Para que el programa de incentivos tenga mayor efectividad, se propone que en la medida de lo posible, la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, sea la que en un momento determinado escoja la recompensa que quiere y dedica que harán para ganarla; con ello, lo único que tiene que hacer la empresa es aprobarla; dejar que la gente escoja sus propias recompensas y metas hace que se sienta facultada.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá motivar constantemente (proceso continuo) su fuerza de ventas. Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que la empresa pretenda tener presencia a través de la fuerza de ventas (Ciudad de México, Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un año por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	03/Diciembre/2007 (2do. ciclo) 08/Diciembre/2008 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	08/Diciembre/2008 (2do. ciclo) 14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación en constante motivación.

PLAN DE ACCIÓN N.4.9

Evaluar los miembros que integrarán la fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para ello, la empresa debe establecer mecanismos que permitan una buena retroalimentación de la fuerza de ventas; lo que implica obtener con regularidad información de los representantes de ventas para evaluar su desempeño. En este contexto, se propone que la empresa establezca las fuentes de información y las bases de la evaluación formal que hará.

Respecto a las fuentes de información, la empresa puede obtener información acerca de los representantes de ventas de varias maneras; la fuente más importante que se propone son los informes de ventas. Así mismo, se sugiere que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación obtenga información adicional de observaciones personales, cartas y quejas de clientes, encuestas de clientes, y conversaciones con otros representantes de ventas. En materia de informes de ventas, se propone que la empresa maneje planes de actividad e informes de resultados de las actividades de los representantes de ventas. Se propone que la empresa evalúe planes de trabajo, que cada representante de ventas debe presentar con una semana o un mes de anticipación al periodo de actividad (bimestral); dicho plan debe describir visitas planeadas y las rutas; este informe obliga a los representantes de ventas a planear y programar sus actividades, informa a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación dónde se están desempeñando, y es una base para comparar sus planes y logros; en este sentido, los



representantes se pueden evaluar con base en su capacidad para planear su trabajo y trabajar su plan. Otra herramienta específica que se propone, es que la empresa exija a sus representantes preparar planes de marketing del territorio, anuales y/o semestrales; en el que se bosqueje su programa para desarrollar cuentas nuevas e incrementar las ventas de cuentas existentes; este tipo de informes permitirá a la empresa que los representantes hagan las veces de gerentes de mercados y centros de utilidades; la empresa debe estudiar estos planes, hacer sugerencias, y utilizarlos para establecer cotas de ventas. Por otro lado, se sugiere que los representantes de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación describan sus actividades realizadas en informes de visitas (mensuales), y también presenten informes de gastos, informes de clientes nuevos, informes de clientes perdidos e informes sobre las condiciones de negocios y económicas locales. Esto es de suma importancia, ya que estos informes le proporcionarán a la empresa datos brutos de los cuales pueda extraer indicadores clave del desempeño de ventas, por ejemplo: promedio de visitas de ventas por vendedor por día; tiempo promedio que dura una visita de ventas; ingresos promedio por visita de ventas; costo promedio por visita de ventas; costos de representación por visita de ventas; porcentaje de compras por centenera de visitas de ventas; número de clientes nuevos por periodo; número de clientes perdidos por periodo; costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales; entre otros.

En cuanto a la evaluación formal, la empresa debe utilizar los informes de la fuerza de ventas, junto con otras observaciones, para llevar a cabo la evaluación. Un enfoque que se propone para que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación lleve a cabo la evaluación formal de sus representantes de ventas, es comparar el desempeño actual con el desempeño en el pasado, de manera mensual (en el corto plazo) y de manera anual (en el largo plazo); para ello, la empresa puede manejar un formato que le permita llevar la evaluación de cada vendedor periódicamente, algunos rubros que se proponen son: ventas netas por tipo de producto, total de ventas netas, porcentaje de la cuota del tipo de producto, utilidades brutas del tipo de producto, total de utilidades brutas, gastos de ventas, gastos de ventas sobre total de ventas (porcentaje), número de visitas, costo por visita, número promedio de clientes, número de clientes nuevos, número de clientes perdidos, promedio de ventas por cliente, promedio de utilidades brutas por cliente; con base en esta información, la empresa puede aprender muchas cosas acerca de un representante al estudiarla. Otro enfoque de evaluación que se sugiere es la empresa mida la satisfacción de los clientes con base en sus vendedores de manera trimestral; es decir, implantar mecanismos que permitan conocer la opinión que tienen los clientes del vendedor, productos y servicios; por ejemplo, a través de cuestionarios por correo o llamadas telefónicas; esto es importante porque un representante de ventas podría ser muy eficaz para producir ventas pero no ser apreciado por los clientes. Otro tipo de evaluaciones que puede hacer la empresa es aplicar exámenes para saber qué tan bien el vendedor conoce la empresa, los productos de capacitación, clientes, territorios, responsabilidades, etc.; así mismo, aplicar evaluaciones para detectar y estudiar cualquier problema de motivación y cumplimiento; se propone que este tipo de evaluación se haga semestralmente.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá evaluar constantemente (proceso continuo) su fuerza de ventas. Realizar esta actividad por cada ciudad de la República Mexicana, en la que la empresa pretende tener presencia a través de la fuerza de ventas (Ciudad de México, Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación). Presentar la información resultante del proceso de evaluación de representantes de ventas en un archivo de "Microsoft Office Word", y cálculos y gráficas correspondientes en un archivo de "Microsoft Office Excel"; así mismo presentar la información en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un año por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 1		
Fecha de Inicio:	03/Diciembre/2007 (2do. ciclo)	08/Diciembre/2008 (3er. ciclo)	
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la información a definir.		
Fecha de Terminación:	08/Diciembre/2008 (2do. ciclo)	14/Diciembre/2009 (3er. ciclo)	
Indicador de cumplimiento:	Fuerza de ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación en evaluación.		

ESTRATEGIA N.5

Diseñar y desarrollar un programa de marketing directo integrado al menos por 4 herramientas (canales de promoción interactivos) que operen constantemente como soporte de otras herramientas promocionales para influir potencialmente en los mercados meta y favorecer la venta directa de los productos de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"; considerando en la comunicación, las 4 líneas primarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"); esto en un plazo no mayor a un año y 2 meses, definiendo así el primer ciclo de planeación, no mayor a un año, 2 meses y una semana, definiendo así el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 11 meses, definiendo así el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Gerente 1		
Fecha de Inicio:	22/Enero/2007 (1er. ciclo)	07/Enero/2008 (2do. ciclo)	05/Enero/2009 (3er. ciclo)
Fecha de Terminación:	17/Marzo/2008 (1er. ciclo)	16/Marzo/2009 (2do. ciclo)	14/Diciembre 2009 (3er. ciclo)

PLAN DE ACCIÓN N.5.1

Evaluar y seleccionar proveedores para dar soporte al diseño y desarrollo del programa de marketing directo para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" y los productos de sus respectivas líneas de capacitación ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"). Para ello, se hará una investigación de 15 proveedores que ofrezcan servicios de marketing directo; considerando fundamentalmente agencias profesionales de tamaño medio, profesionistas independientes, estudiantes universitarios de carreras afines al marketing, departamentos y divisiones de carreras afines en facultades que apoyen proyectos universitarios, entre otros. Cada proveedor será evaluado con base en sus atributos (características y beneficios) y de acuerdo con las necesidades de la empresa respecto a marketing directo. Algunos factores a evaluar son: capacidad para apoyar a la empresa tanto en la estrategia de marketing directo como en la operación que implique, términos y condiciones de la prestación del servicio, tiempos de diseño y desarrollo, nivel de precios en materia de marketing directo, exclusividad, experiencia general en marketing directo, experiencia específica en marketing directo de empresas de capacitación, garantías de su servicio, clientes, entre otros.



Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso. Con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor para apoyar el diseño y desarrollo del programa de marketing directo para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 22/Enero/2007 (1er. ciclo) 07/Enero/2008 (2do. ciclo) 05/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten el servicio de diseño y desarrollo de marketing directo.
Fecha de Terminación: 12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 28/Enero/2008 (2do. ciclo) 26/Enero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para apoyar diseño y desarrollo del programa de marketing directo de la UEN Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN N.5.2

Identificar y definir claramente el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de marketing directo para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"; es decir, establecer los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales a las que tendrá que ir dirigida la comunicación. Resulta necesario que se establezca el público meta al que se dirigirá el programa de marketing directo de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, ya que permitirá fundamentar las decisiones de promoción o comunicación con el mercado; es decir, tener identificado el público meta con claridad, resulta de suma importancia para un efectivo desempeño del marketing directo de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debido a su influencia que tiene en las decisiones en cuanto a qué decir, cómo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo.

En términos generales, dado que los esfuerzos de marketing directo estarán alineados con los requerimientos de las demás actividades de promoción que realice la empresa (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas de marketing, ventas personales), el mercado objetivo de esta herramienta promocional será:

Individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales que conforman el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, congregados en localidades específicas de las principales ciudades de la República Mexicana (Ciudad de México, en los tres años de planeación; Toluca y León, en el segundo y tercer año de planeación; Monterrey, Guadalajara y Jalapa, en el tercer año de planeación).

Clientes actuales que conforman su cartera acumulada; es decir, personas que ya le han comprado productos de capacitación de la empresa.

La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, deberá identificar y definir los mercados meta a los que se dirigirán los esfuerzos de marketing directo, integrando el público meta identificado y definido para operar las demás herramientas promocionales (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas de marketing, ventas personales).

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing directo. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un mes por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 29/Enero/2007 (1er. ciclo) 14/Enero/2008 (2do. ciclo) 12/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la integración de mercados.
Fecha de Terminación: 26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el público meta al que serán dirigidos los esfuerzos de marketing directo para promocionar la UEN Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN N.5.3

Establecer objetivos del marketing directo para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" y los productos de sus respectivas líneas de capacitación. Para ello, la empresa debe definir fines específicos que espera del marketing directo. En términos generales, el marketing directo debe estar mucho más orientado hacia las utilidades, no simplemente en preparar y diseminar una buena comunicación. En este sentido, se propone que el marketing directo apoye directamente la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas de marketing y las ventas personales.

La empresa debe orientar el marketing directo como un sistema de marketing interactivo que utilice uno o más medios de promoción para lograr una respuesta mensurable y/o una transacción en cualquier lugar (marketing de pedido directo). La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe orientar el programa de marketing directo fundamentalmente con base en la tasa de respuesta; es decir, debe enfocarse a recibir compras de los prospectos y clientes. Por otro lado, también debe tener otros objetivos, como encontrar prospectos con alto potencial de compra de capacitación; fortalecer relaciones con los clientes y crear relaciones de largo plazo (marketing de relaciones directo), e informar y educar a los clientes para ofertas posteriores, entre otros. Se propone que el enfoque del marketing directo a realizar por la empresa sea de aprovechamiento de nichos de mercado con preferencias bien definidas respecto a la capacitación. Cabe mencionar que el marketing directo hace que la oferta y la estrategia sean menos visibles para los competidores; por ello, la empresa debe orientar sus esfuerzos a utilizar esta herramienta de manera constante.

En términos generales, el objetivo del programa de marketing directo de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debe servir como apoyo de las demás herramientas de promoción (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas de marketing, y ventas personales) para llegar a los prospectos y clientes de manera directa y favorecer a la venta de los productos de las distintas líneas de capacitación que maneja la empresa. La empresa debe utilizar las técnicas de marketing directo en la fuerza impulsora del proceso de marketing en general; para ello, se recomienda la creación de bases de datos, y convertir el marketing directo en un socio pleno del proceso de marketing. Se trata de que la empresa a través del marketing directo llegue a prospectos y clientes, logre las ventas y desarrolle la relación.



Un objetivo de marketing directo debe establecerse en función de metas específicas susceptibles de medición, en la medida de lo posible; es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con el público determinado y en un tiempo dado. Dado que la orientación del marketing directo para la empresa, en gran medida radica en el apoyo a otras herramientas promocionales (publicada, promoción de ventas, relaciones públicas de ventas, ventas personales); sus objetivos estarán directamente vinculados con los objetivos de dichas herramientas. Se propone que el objetivo del programa de marketing directo esté expresado en términos de ventas y de comunicación. En este sentido, con base en la experiencia de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, y considerando que la industria de la capacitación es relativamente madura en el mercado, que la posición de la empresa en el mercado de la capacitación es de no líder, y que el consumo de la marca es bajo, se proponen los siguientes objetivos, para cada uno de los tres años de planeación:

En el primer año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 40 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se generen a través de los canales de marketing directo, considerando la sinergia que logra al apoyar a otras formas de promoción (publicad, promoción de ventas, relaciones públicas de marketing y ventas personales), y que aproximadamente el 55 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

En el segundo año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 45 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se generen a través de los canales de marketing directo, considerando la sinergia que logra al apoyar a otras formas de promoción (publicad, promoción de ventas, relaciones públicas de marketing y ventas personales), y que aproximadamente el 60 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

En el tercer año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 50 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se generen a través de los canales de marketing directo, considerando la sinergia que logra al apoyar a otras formas de promoción (publicad, promoción de ventas, relaciones públicas de marketing y ventas personales), y que aproximadamente el 65 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing directo. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 3
Fecha de Inicio:	12/Febrero/2007 (1er. ciclo) 28/Enero/2008 (2do. ciclo) 26/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el objetivo del programa de marketing directo para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"

PLAN DE ACCIÓN N.5.4

Gestionar bases de datos de clientes y prospectos para apoyar las actividades promocionales de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (marketing por base de datos). En este sentido, se propone que la empresa opere una colección organizada de datos exhaustivos a cerca de clientes o prospectos individuales que esté actualizada, que sea accesible, y que ayude a realizar actividades de marketing como generación de prospectos, calificación de prospectos, venta de un producto de capacitación, o mantenimiento de relaciones con los clientes. Las bases de datos permitirán a la empresa seleccionar los mejores candidatos (prospectos y clientes) para cualquier producto de capacitación que desee vender.

La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe personalizar sus productos de capacitación, su oferta, mensaje, método de pago, entre otros, con la finalidad de maximizar el atractivo para los clientes y los prospectos; para ello, la empresa debe conocerlos individualmente. En este sentido, se propone que la empresa opere un proceso continuo que incluya la construcción, el mantenimiento y el uso de bases de dato de clientes y otras bases de datos (de productos, proveedores, socios comerciales, entre otros) para establecer contactos y efectuar transacciones. Lo que se pretende es que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación utilice las bases de datos como una herramienta potencial para hacer marketing uno a uno (cliente individual, perfil de cliente, oferta de mercado personalizada, producción personalizada, comercialización individualizada, mensaje individualizado, incentivos individualizados, mensajes bidireccionales, economías de alcance, participación en los clientes, clientes rentables, retención de clientes), prioritariamente ante el marketing masivo.

Se propone que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación vaya más allá de simplemente manejar listas de correo de clientes y prospectos (conjunto de nombres, direcciones y números telefónicos); concentrándose en el manejo de base de datos con amplia información respecto al perfil de cliente, como los productos y servicios que ha comprado; volúmenes, precios y utilidades anteriores; nombres de los miembros del equipo (datos personales, en la medida de lo posible); situación de las compras vigentes; estimación de la participación de la empresa en las compras del cliente; la competencia; evaluación de las fuerzas y debilidades competitivas en la venta y servicio de la cuenta; prácticas, patrones y políticas de compra pertinentes; datos demográficos y psicográficos; entre otros. En otras palabras, se trata de que la empresa administre el mayor volumen de información posible respecto a sus clientes y prospectos de capacitación; ya que, una base de datos de clientes y prospectos, bien desarrollada, es un activo exclusivo que puede conferir a la empresa una ventaja competitiva.

En este contexto, se propone que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación construya, mantenga y use las bases de datos de sus clientes de capacitación constantemente, a favor de la venta de productos de las distintas líneas de capacitación que maneja la empresa y con la finalidad de mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Así mismo, se propone que la empresa construya sus propias bases de datos de prospectos a partir de las diversas actividades de marketing que realiza en o bien compre bases de datos de prospectos, las mantenga y la use para calificar prospectos y vender los productos de las distintas líneas de capacitación que maneja la empresa.

Para construir bases de datos de clientes, se propone que la empresa cada vez que genere un cliente nuevo le pida llenar un formato completo para recopilar información importante del mismo o bien aplique cuestionarios particulares, ya sea vía



telefónica, vía correo electrónico o vía fax; esto como un proceso continuo a llevarse a cabo día con día. Para construir bases de datos de prospectos, se propone que la empresa examine fuentes de datos, como revistas, diarios, directorios, padrones empresariales, entre otros; invite a clientes actuales a que sugieran nombres de prospectos para llevar a cabo su registro; cultive otras fuentes de recomendaciones, como proveedores, socios comerciales (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades, despachos contables y despachos de consultoría), representantes de ventas de no competidores, entre otros; efectúe actividades de comunicación oral y escrita que atraigan la atención para de prospectos; visitando inesperadamente diversas oficinas para generar prospectos; registre información de prospectos derivados de las distintas actividades de promoción de la empresa (respuestas de publicidad, respuestas de promoción de ventas, respuestas de relaciones públicas de marketing, respuestas de ventas personales); utilice el teléfono, correo e Internet para encontrar y registrar prospectos; o bien, compre información de prospectos a proveedores de listas comerciales o de bases de datos; esto como un proceso continuo con una duración de dos semanas de manera trimestral. Respecto al mantenimiento de las bases de datos, se propone que trimestralmente se actualice la información de éstas, en la medida de lo posible; esto con la finalidad de tener siempre información oportuna, clara y concisa respecto a los clientes y los prospectos.

Con base en la información de sus bases de datos (clientes y prospectos), la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación estará en posibilidades de determinar con mucho mayor precisión sus mercados meta, que si realiza marketing masivo, marketing de segmentos o marketing de nichos. Se propone que la empresa identifique constantemente grupos pequeños de clientes y prospectos que recibirán ofertas y comunicaciones; es decir, con base en toda la información que vaya acumulando (bodega de datos), la empresa debe emplear técnicas de explotación de datos para agrupar a sus clientes por segmentos específicos. Se sugiere que la empresa a través de sus bases de datos identifique celdas de mercado; es decir, grupos de clientes o prospectos que comparten características o necesidades específicas, a los que se les puede hacer ofertas especializadas, de manera puntual y personalizada. De esta manera, al explotar adecuadamente las bases de datos, para cualquier actividad de promoción de marketing que lleve a cabo la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se puede esperar una tasa de respuestas mayor que si la hiciera sin tomar en cuenta la información.

Se propone que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación utilice constantemente (día con día) sus bases de datos de cuatro maneras: para identificar prospectos, para decidir qué clientes deberán recibir una oferta dada, para hacer más profunda la lealtad de clientes, y para reactivar las compras de los clientes. A partir de las bases de datos de prospectos, la empresa debe llevar a cabo su exploración, para identificar los mejores prospectos, y ponerse en contacto con ellos por correo, teléfono o una visita personal, y tratar de convertirlos en clientes; se sugiere que esto se lleve a cabo constantemente como parte de la operación diaria de la empresa. Por otro lado, la empresa debe establecer criterios que describan al cliente meta ideal para una oferta de capacitación determinada, con base en ello debe buscar en las bases de datos las personas que más se parezcan al tipo ideal, precisando que clientes son rentables y cuales no; así mismo, debe manipular los datos para comparar la combinación compleja de costos de marketing y servicio que se requiere para conservar a cada cliente individual de capacitación, con los ingresos que probablemente produzca; se sugiere que esto se lleve a cabo constantemente con base en los requerimientos de promoción. También la empresa debe orientarse a crear interés y entusiasmo recordando las preferencias de los clientes de capacitación, enviando incentivos determinados (obsequios, cupones de descuento, material de apoyo, etc.), con base en la exploración de la información de las bases de datos para hacer más profunda su lealtad. Por otro lado, la empresa puede utilizar la base de datos de sus clientes, como apoyo para efectuar ofertas atractivas y oportunas (promociones, recordatorios, etc.); y por ende, para estimular de esta manera a que los clientes reactiven sus compras de capacitación con la empresa.

Con base en los requerimientos de las actividades promocionales que lleve a cabo la empresa a favor de sus productos de capacitación (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas de marketing y ventas personales), se propone que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación identifique las características de los prospectos y clientes que son más capaces y están más dispuestos y listos para comprar, y a quienes se dirigirán los esfuerzos de marketing directo (apoyo para las demás herramientas promocionales). En este sentido, se sugiere que se aplique la fórmula R-F-M (reciente, frecuente, cantidad monetaria) para calificar y seleccionar clientes; los mejores clientes meta son los que compraron más recientemente, los que compran con frecuencia y los que gastan más. La empresa debe establecer puntos para los distintos niveles de R-F-M, y con base en ello calificar a cada cliente; cuanto mayor el puntaje, más atractivo será el cliente. Por otra parte, se propone que los prospectos sean identificados con base en distintas variables de interés para la empresa en determinada actividad promocional; es decir, que la empresa lleve a cabo la segmentación de prospectos de capacitación que comparten características y necesidades. Una vez que la empresa haya definido el mercado meta específicos a los cuales dirigirse de periódicamente, deberá obtener nombres específicos, para orientar las actividades promocionales de manera puntual. Para orientar dichos esfuerzos, partir de la premisa de que el material de marketing directo es más visto porque se envía a prospectos y clientes más interesados.

Cabe mencionar que el marketing por base de datos requiere una inversión considerable; la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe invertir en hardware de cómputo, software de base de datos, programas analíticos, enlaces de comunicación y personal capacitado. Para que la gestión de bases de datos de clientes y prospectos sea efectiva, se propone que el sistema de bases de datos sea amable con el usuario y que esté disponible para los grupos de marketing clave. Una base de datos bien manejada produce ganancias en las ventas que cubren con creces su costo.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá gestionar constantemente (proceso continuo) la operación de marketing por bases de datos. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación. Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing directo seleccionado. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en la operación de la empresa (construcción, mantenimiento y uso de bases de datos) alineada con los requerimientos de las otras herramientas promocionales, en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 10 meses para el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 26/Febrero/2007 (1er. ciclo) 11/Febrero/2008 (2do. ciclo) 09/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto al marketing por bases de datos.
Fecha de Terminación: 11/Febrero/2008 (1er. ciclo) 09/Febrero/2009 (2do. ciclo) 07/Diciembre/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Gestión efectiva (proceso continuo) de la construcción, mantenimiento y uso de bases de datos de clientes y prospectos.



PLAN DE ACCIÓN N.5.5

Diseñar los elementos de la oferta de marketing directo para promocionar la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”. Para ello, la empresa cada vez que lleve a cabo actividades de marketing directo, debe considerar que toda oferta consta de cinco elementos clave: el (los) producto (s) de capacitación, la oferta (ofrecimiento de mercado), el medio, el método de distribución y la estrategia creativa; cabe mencionar que los elementos anteriormente citados pueden probarse, lo que permite que este canal sea efectivo. En este sentido, cada vez que la empresa lleve a cabo determinado esfuerzo de marketing directo, deberá diseñar y desarrollar dichas actividades en función de los elementos anteriormente citados.

La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación puede utilizar varios canales para llegar a sus prospectos y clientes directamente (sin intermediarios); para ello, debe examinar la distinta variedad de medios y escoger los que hacen posible una comunicación bidireccional cómoda y que permitan la medición de resultados. Al respecto, para presentar ofertas directas a compradores potenciales, se propone que la empresa utilice como medios, específicamente ventas cara a cara, correo directo, marketing por catálogo y telemarketing.

En cuanto a las ventas cara a cara (persona a persona), se propone que la empresa realice visitas de ventas en el campo. Para ello, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, deberá apoyarse en su fuerza de ventas profesional para localizar prospectos directamente, convertirlos en clientes y hacer crecer sus compras de capacitación; o bien, para hacer que sus clientes actuales de capacitación generen mayores ventas a la empresa. Se propone que la venta cara a cara, se convierta en un proceso constante que forme parte de la operación diaria de la fuerza de ventas de la unidad de negocios.

Lo que respecta al correo directo, se propone que la empresa envíe una oferta, anuncio, recordatorio, invitación u otra cosa (cartas, volantes, desplegados, material promocional, etc.) a determinadas personas (clientes o prospectos) en una dirección específica. El correo directo tiene que enfocarse únicamente a prospectos y clientes potenciales, a fin de mantener costos considerables; así mismo, tiene que llevarse a cabo de manera profesionalizada. Para ello, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá utilizar listas de correo altamente selectivas, para llevar a cabo sus envíos. Cabe mencionar, que el correo directo es un medio que permite seleccionar el mercado meta, se puede personalizar, es flexible, no hay competencia de anuncios dentro del mismo medio y permite efectuar pruebas tempranas y medir la respuesta. La empresa debe considerar en todo momento que dicho esfuerzo a través de correo directo debe estar orientado a obtener aportaciones (ingresos) de manera directa. Para realizar correo directo, se propone que la empresa maneje tres formas específicas: correo convencional (servicio postal o transportistas comerciales como Federal Express o DHL, entre otros), correo por fax (envío de mensajes escritos en papel a otra parte por línea telefónica casi instantáneamente, utilizando máquina de fax o una computadora), correo electrónico (envío de mensajes o un archivo de una computadora directamente a otra, entregándolo de forma casi instantánea pero que se almacena hasta que el destinatario encienda su computadora – campaña e-mailing). En cuanto al correo convencional, la empresa debe tomar decisiones respecto a cuatro componentes del envío: sobre exterior; carta de ventas; la circular; y el formato de respuesta. Hablando tácticamente del correo convencional, se propone que los sobres exteriores que maneje la empresa contenga una ilustración (preferentemente a color) o una razón atractiva para abrir el sobre (anuncio de una promoción o beneficio, encabezados sugerentes, etc.), imprima la dirección en el sobre por computadora, maneje sobres de un tamaño o forma diferente a los sobres estándar; la carta de ventas debe llevar un saludo personal y comenzar con un encabezado llamativo, debe imprimirse en papel de alta calidad y ser breve, debe desarrollarse en computadora, y debe presentar una posdata ingeniosa para elevar la tasa de respuesta, así como la firma de alguien que ocupa un puesto importante dentro de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación; la circular que acompañe la carta debe ser colorida para elevar la tasa de respuesta; el formato de respuesta debe contener un número telefónico (preferentemente sin cargos) y/o correo electrónico. Se propone que el correo directo sea utilizado constantemente en función de los requerimientos de otras actividades de promoción (publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de marketing).

En cuanto al marketing por catálogo, se propone que la empresa envíe por correo (convencional o electrónico) uno o más catálogos de productos de las distintas líneas de capacitación de la empresa a domicilios selectos; se sugiere que los catálogos sean completos, integrando todos los productos de todas las líneas de capacitación. Se propone manejar catálogos de productos de capacitación, tanto impresos como electrónicos (CD y en línea por Internet; permiten ahorro importante en impresión y franqueo), dependiendo el tipo de cliente o prospecto al que está destinado; dichos catálogos deberán presentar la información de los productos de las distintas líneas de capacitación (atributos) y las formas para efectuar su compra (telefónicamente, vía correo electrónico o en línea por Internet). En este sentido, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá diseñar, desarrollar, producir y enviar catálogos de manera semestral, para impresos y en CD, fundamentalmente a clientes actuales de su cartera acumulada, o bien a prospectos con muy alto potencial de convertirse en clientes; así mismo, se propone enviar catálogos vía correo electrónico, de manera bimestral, a los clientes y prospectos en general; por otro lado, se propone que el catálogo se ubique en el sitio Web de la empresa de manera permanente y se actualice constantemente. Cabe mencionar que el éxito del marketing por catálogo, dependerá de la capacidad de la empresa para manejar sus listas de clientes y prospectos de alto potencial con mucho cuidado para que haya muy poca duplicidad, para ofrecer productos de capacitación de calidad, para controlar minuciosamente inventarios en cuanto a los productos físicos de capacitación, y para proyectar una imagen distintiva. Por otro lado, la empresa puede distinguir sus catálogos de capacitación, añadiendo aspectos informativos, enviando muestras de materiales, enviando obsequios a clientes, etc., dependiendo el caso.

Respecto al telemarketing, se propone que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, use operadores telefónicos exclusivamente para ponerse en contacto con clientes existentes, para determinar los niveles de satisfacción o para tomar perdidos (televentas); no se utilizará este canal de marketing directo para atraer clientes nuevos, dadas las características de la industria de la capacitación y la experiencia de la empresa. Se propone que el telemarketing sea utilizado constantemente en función de los requerimientos de otras actividades de promoción (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas de marketing, ventas personales). Cabe mencionar que para garantizar una eficacia de telemarketing, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá escoger el personal correcto, capacitarlo bien y ofrecer incentivos para el desempeño. Hablando tácticamente, el personal de telemarketing debe tener voz agradable y proyectar entusiasmo; así mismo, el personal de telemarketing debe capacitarse inicialmente con un guión y luego recurrir más a la improvisación; por otra parte, debe contar con una selección precisa de listas.

Cabe mencionar que el marketing directo se debe sincronizar de modo que llegue a los prospectos o clientes en el momento correcto.



Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá diseñar constantemente (proceso continuo) los elementos de la oferta de marketing directo. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación. Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing directo seleccionado. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en la operación de la empresa alineada con los requerimientos de las otras herramientas promocionales, en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 9 meses para el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 02/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Marzo/2008 (2do. ciclo) 16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto al diseño de elementos de la oferta de marketing directo.
Fecha de Terminación: 17/Marzo/2008 (1er. ciclo) 16/Marzo/2009 (2do. ciclo) 14/Diciembre 2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Elementos de la oferta de marketing directo para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", diseñados.

PLAN DE ACCIÓN N.5.6

Llevar a cabo la prueba de los elementos de la oferta de marketing directo para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Para ello, la empresa debe probar, en condiciones reales del mercado, la eficacia de los diferentes elementos de una estrategia de oferta, como características del producto de capacitación, formatos, precios, medios, o su vínculo con las bases de datos, entre otros. Cabe mencionar que el marketing directo permite probar medios y mensajes alternos en busca del enfoque con mayor eficacia de costos. La empresa debe establecer las formas de probar constantemente el programa de marketing directo; y en función de ello llevarlo a cabo. Los elementos de la oferta deben probarse en función de las tasas de respuesta, conciencia de los productos de capacitación de la empresa, formación de una intención de compra para una fecha futura, recomendaciones a terceros, etc.; es decir, a fin de obtener una estimación más completa respecto al impacto de la promoción hecha a través de marketing directo, la unidad de negocios debe medir el impacto sobre la conciencia, la intención de comprar y la recomendación verbal, en la medida de lo posible.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá probar constantemente (proceso continuo) los elementos de la oferta de marketing directo. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación. Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing directo seleccionado. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en la operación de la empresa alineada con los requerimientos de las otras herramientas promocionales, en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 9 meses para el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
Fecha de Inicio: 02/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Marzo/2008 (2do. ciclo) 16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la prueba de elementos de la oferta de marketing directo.
Fecha de Terminación: 17/Marzo/2008 (1er. ciclo) 16/Marzo/2009 (2do. ciclo) 14/Diciembre 2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Elementos de la oferta de marketing directo para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", probados.

PLAN DE ACCIÓN N.5.7

Medir el éxito de cada iniciativa de marketing directo para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", previo a su ejecución. Para ello, la empresa debe establecer medidas para determinar el éxito de las iniciativas de marketing directo. Se propone que la empresa ante cualquier iniciativa de marketing directo, determine los costos que implicaría, y en función de ello determine con antelación la tasa de respuesta que se requiere para que ésta sea exitosa. Con base en la experiencia, la empresa puede mejorar constantemente su desempeño. Cabe mencionar que la empresa cuando lleve a cabo iniciativas de marketing directo, debe estimar el valor de por vida del destinatario; es decir, el valor definitivo de un cliente no se puede estimar con base en la respuesta de compra a un envío específico, al contrario, el valor de por vida de un cliente es la utilidad esperada que se obtiene en todas las etapas futuras después de restar los costos de adquisición y mantenimiento de clientes. Para un cliente representativo, se calcula la longevidad promedio del cliente, los gastos anuales promedio del cliente, y el margen bruto promedio, menos el costo promedio de adquisición y mantenimiento de un cliente (debidamente descontado por el costo de oportunidad del dinero). Esta información permitirá a la empresa ajustar la naturaleza y la frecuencia de las comunicaciones en materia de capacitación. Con ello, después de evaluar el valor de por vida de los clientes, la empresa puede concentrar sus labores de comunicación en los clientes más atractivos; considerando tanto el envío de comunicaciones que venden directamente productos de capacitación, como las que no venden nada sino que sólo mantienen el interés en la empresa y en sus productos, y fortalecen la relación con el cliente (boletines gratuitos, folletos, etc.).

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá medir el éxito de cada iniciativa de marketing directo, previo a su ejecución, constantemente (proceso continuo). La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación. Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing directo seleccionado. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en la operación de la empresa alineada con los requerimientos de las otras herramientas promocionales, en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 9 meses para el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
Fecha de Inicio: 02/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Marzo/2008 (2do. ciclo) 16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la medición del éxito de iniciativas de marketing previo a su ejecución.
Fecha de Terminación: 17/Marzo/2008 (1er. ciclo) 16/Marzo/2009 (2do. ciclo) 14/Diciembre 2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento: Iniciativas de marketing directo para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", examinados previo a su ejecución.

**PLAN DE ACCIÓN N.5.8**

Implantar el programa de marketing directo para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" (ejecución). Para ello, la empresa tiene que poner en marcha las iniciativas de marketing directo. Cabe mencionar que dadas las condiciones de la empresa, los atributos de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación y la experiencia que tiene la empresa para promocionarse; la puesta en marcha de actividades de marketing directo deberán gestionarse bajo una estricta supervisión, con la finalidad de garantizar los buenos resultados; la implantación de marketing directo exige cuidado. Así mismo, en el proceso constante de promoción de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a través de la marketing directo, la empresa deberá evaluar las personas que emitieron respuesta alguna (sospechosos de clientes) con base en que si son realmente buenos o malos prospectos; en caso de que resulten ser malos prospectos la empresa deberá descalificarlos; si los prospectos son buenos la empresa deberá clasificarlos con base en su potencial para convertirse a clientes (alto, medio y bajo), y tomar las acciones pertinentes para convertirlos en cuentas.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá ejecutar constantemente (proceso continuo) cada iniciativa de marketing directo. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación. Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing directo seleccionado. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en la operación de la empresa alineada con los requerimientos de las otras herramientas promocionales, en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 9 meses para el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 2
 Fecha de Inicio: 02/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Marzo/2008 (2do. ciclo) 16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la ejecución de iniciativas de marketing.
 Fecha de Terminación: 17/Marzo/2008 (1er. ciclo) 16/Marzo/2009 (2do. ciclo) 14/Diciembre 2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Iniciativas de marketing directo para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", en ejecución.

PLAN DE ACCIÓN N.5.9

Evaluar los resultados del programa de marketing directo para la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Para ello, la empresa requiere llevar control de sus actividades de marketing directo con base en dos medidas de eficacia fundamentales (efecto de comunicación y efecto sobre las ventas). La empresa tiene que investigar el efecto de comunicación, considerando el efecto sobre las respuestas y ventas de las distintas herramientas de marketing directo para promocionar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, en periodos de tiempo definidos en el corto plazo (preferentemente de manera mensual); esto con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento o mejora de elementos que constituyen el marketing directo. Cabe mencionar que la contribución del marketing directo a las ventas y por ende a las utilidades, es difícil de medir, porque se utiliza junto con otras herramientas de promoción; sin embargo, para efecto de evaluación, pueden tomarse en cuenta las ventas generadas a través de los canales de marketing directo, considerando la sinergia que logra al apoyar a otras formas de promoción (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas de marketing y ventas personales).

En términos generales, para evaluar la eficacia del marketing directo de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone mantener los criterios que en su experiencia ha utilizado la empresa para medir los resultados de esta plataforma de promoción; es decir, considerar los siguientes indicadores para examinar cada una de las herramientas de marketing directo, en la medida de lo posible: respuestas totales sobre destinatarios de información; respuestas de interés sobre destinatarios de información; respuestas de no interés sobre destinatarios de información; respuestas de venta sobre destinatarios de información; ventas en unidades sobre destinatarios de información; respuestas de interés sobre respuestas totales; respuestas de no interés sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas totales; ventas en unidades sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de venta; ingresos por ventas sobre gastos de marketing directo.

En cuanto a la investigación del efecto sobre las ventas, fundamentalmente la empresa tiene que determinar en la medida de lo posible, que ventas genera cada herramienta de marketing directo. Dado que ciertas características, como el nivel de precio y disponibilidad de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, representan factores controlables para la empresa, resulta sencillo medir el efecto sobre las ventas que tienen las herramientas de marketing directo. Medir las ventas derivadas de las herramientas de marketing directo es fundamental para conocer si en realidad se está gastando demasiado en esta plataforma de promoción o no. Como medida fundamental de la eficacia de cada herramienta de marketing directo, en términos del efecto sobre las ventas, se propone utilizar como indicador principal la relación ventas sobre gastos de promoción a través de marketing directo. Para ello, la empresa cada vez que lleve a cabo el cierre de una venta de cualquier producto de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, deberá cuestionar al comprador, cual fue el primer medio que incitó potencialmente la compra del producto en cuestión.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá evaluar constantemente (proceso continuo) cada iniciativa de marketing directo. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación. Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing directo seleccionado. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en la operación de la empresa alineada con los requerimientos de las otras herramientas promocionales, en un plazo no mayor a 11 meses y 2 semanas para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 9 meses para el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 3
 Fecha de Inicio: 02/Abril/2007 (1er. ciclo) 17/Marzo/2008 (2do. ciclo) 16/Marzo/2009 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la evaluación de iniciativas de marketing.
 Fecha de Terminación: 17/Marzo/2008 (1er. ciclo) 16/Marzo/2009 (2do. ciclo) 14/Diciembre 2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Iniciativas de marketing directo para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", en evaluación.



ESTRATEGIA N.6

Diseñar y desarrollar un programa de marketing en línea integrado al menos por 3 herramientas (campañas de promoción en Internet) que operen constantemente para fomentar visitas en el sitio Web de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" (sitio Web corporativo y sitio Web de marketing), y por ende influir potencialmente en el mercado y favorecer la venta de los productos de capacitación de de las 4 líneas primarias de productos ("Línea de Capacitación Presencial para PyMEs", "Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs", "Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs" y "Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs"); esto en un plazo no mayor a 8 meses y una semana, definiendo así el primer ciclo de planeación, no mayor a un año y un mes, definiendo así el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 11 meses y 3 semanas, definiendo así el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Gerente 1
 Fecha de Inicio: 28/Mayo/2007 (1er. ciclo) 07/Enero/2008 (2do. ciclo) 05/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Fecha de Terminación: 04/Febrero/2008 (1er. ciclo) 02/Febrero/2009 (2do. ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er. Ciclo).

PLAN DE ACCIÓN N.6.1

Evaluar y seleccionar proveedores para apoyar el programa de marketing en línea para promocionar el sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Para ello se hará una investigación de 15 proveedores considerando agencias profesionales que ofrecen soluciones Web (puede ser el mismo proveedor que se encargó del diseño y desarrollo del sitio Web). A cada proveedor se le solicitará información de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa en materia de promoción en línea; se evaluarán aspectos como experiencia, garantías, tiempos de diseño y desarrollo promocional, muestra de sus trabajos, calidad y usabilidad de sus propuestas, entre otros. Los proveedores a considerar deben ser empresas especializadas en los siguientes servicios: diseño y desarrollo de sitios de Internet; manejo de aplicaciones o herramientas especializadas (formatos, formularios, elementos interactivos, banners, etc.); manejo de distintas tecnologías de programación (html, dhtml y flash, principalmente); catálogos y tiendas en línea; instalación, alojamiento (hospedaje) y mantenimiento de páginas de Internet; creación de contenidos; plataformas de comunicación; diseño y desarrollo de ambientes multimedia; soporte técnico especializado en Internet; promoción especializada a través de Internet (posicionamiento en buscadores, campañas de e-mailing, publicidad en línea); entre otros. Presentar la información de la evaluación, integrada en una matriz comparativa en "Microsoft Office Excel" y en documento impreso; con base en la matriz comparativa tomar una decisión y seleccionar al proveedor de soluciones de marketing en línea. En este sentido, la empresa tiene que considerar trabajar con un nuevo proveedor, o bien, mantener el proveedor de diseño y desarrollo Web. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 3 semanas.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 28/Mayo/2007 (1er. ciclo) 07/Enero/2008 (2do. ciclo) 05/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Proponer candidatos que presten el servicio de diseño y desarrollo de marketing en línea.
 Fecha de Terminación: 18/Junio/2007 (1er. ciclo) 28/Enero/2008 (2do. ciclo) 26/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el proveedor seleccionado para apoyar diseño y desarrollo del programa de marketing en línea de la UEN Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN N.6.2

Identificar y definir claramente el público objetivo al que serán dirigidos los esfuerzos de marketing en línea para promocionar el sitio Web la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"; es decir, deberá planificar y determinar los individuos, grupos u organizaciones de interés y potenciales a las que tendrá que ir dirigida la comunicación (actividades de marketing en línea). Resulta necesario que se establezca el público meta al que se dirigirá el programa de marketing en línea de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, ya que permitirá fundamentar las decisiones de promoción o comunicación con el mercado; es decir, tener identificado el público meta con claridad, resulta de suma importancia para un efectivo desempeño del marketing en línea de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, debido a su influencia que tiene en las decisiones en cuanto a que hacer, qué decir, cómo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo. La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, deberá planificar y determinar un público objetivo para llevar a cabo actividades de marketing en línea.

En términos generales, la empresa tendrá que determinar el perfil de usuarios de Internet a los que quiere darles a conocer los atributos (característica y beneficios) de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación a través de su sitio Web (sitio Web corporativo y sitio Web de marketing). Se propone que la empresa dedique los esfuerzos de marketing en línea tanto a los prospectos como a los clientes actuales de capacitación que no visitan con frecuencia el sitio Web de la empresa.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing en línea. Presentar la información anterior en un archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable: Analista 4
 Fecha de Inicio: 04/Junio/2007 (1er. ciclo) 14/Enero/2008 (2do. ciclo) 12/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la integración de mercados.
 Fecha de Terminación: 18/Junio/2007 (1er. ciclo) 28/Enero/2008 (2do. ciclo) 26/Enero/2009 (3er. ciclo)
 Indicador de cumplimiento: Documento terminado que define el público objetivo al que serán dirigidos los esfuerzos de marketing en línea para promocionar la UEN Capacitación.

PLAN DE ACCIÓN N.6.3

Establecer objetivos del marketing en línea para promocionar el sitio Web de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación". Para ello, la empresa debe definir fines específicos que espera del marketing en línea. En términos generales, el marketing en línea debe estar mucho más orientado a atraer visitantes al sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios



Capacitación (mayor tráfico), crear marca y reforzarla; así mismo, se debe buscar conseguir que clientes potenciales tengan constancia de la existencia del sitio Web de la empresa. Lo anterior con la finalidad de que determinadas visitas deriven en ventas de los productos de capacitación que maneja la empresa.

Un objetivo de marketing en línea debe establecerse en función de metas específicas susceptibles de medición, en la medida de lo posible; es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con el público determinado y en un tiempo dado. Se propone que el objetivo del programa de marketing en línea esté expresado en términos de ventas y de comunicación. En este sentido, con base en la experiencia de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se proponen los siguientes objetivos, para cada uno de los tres años de planeación:

En el primer año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 8 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se generen en consecuencia de visitas realizadas al sitio Web (primer contacto), y que aproximadamente el 30 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

En el segundo año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 10 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se generen en consecuencia de visitas realizadas al sitio Web (primer contacto), y que aproximadamente el 30 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

En el tercer año de planeación (periodo de promoción), lograr que aproximadamente el 12 por ciento de las ventas esperadas por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación se generen en consecuencia de visitas realizadas al sitio Web (primer contacto), y que aproximadamente el 35 por ciento de las respuestas del mercado para esta unidad de negocios correspondan a este modo de comunicación.

Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing en línea. Presentar la información anterior en un archivo de archivo de "Microsoft Office Word" y en documento impreso. Lo anterior, a realizarse en un plazo no mayor a un 2 semanas por ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	11/Junio/2007 (1er. ciclo) 21/Enero/2008 (2do. ciclo) 19/Enero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la información a definir.
Fecha de Terminación:	25/Junio/2007 (1er. ciclo) 04/Febrero/2008 (2do. ciclo) 02/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Indicador de cumplimiento:	Documento terminado que define el objetivo del programa de marketing en línea para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación"

PLAN DE ACCIÓN N.6.4

La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá diseñar, desarrollar y operar constantemente (proceso continuo) campañas de registro, para promocionar su sitio Web (sitio Web corporativo y sitio Web de marketing). Para ello, se propone fundamentalmente que la empresa investigue, evalúe, seleccione y se de de alta en buscadores; y patrocine o participe en foros de Internet y/o comunidades virtuales relacionados con la industria de la capacitación que atraen grupos de interés especial.

Respecto a los buscadores, la empresa debe seleccionar los buscadores más efectivos para su sitio; es decir, deberá posicionar su sitio Web a través de buscadores especializados. Para dar de alta el sitio de Internet de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación en buscadores, y garantizar una alta tasa de visitas diarias, la empresa deberá apoyarse en el proveedor seleccionado especialista en marketing en línea. Se propone que la empresa, a través del proveedor, lleve a cabo una alta manual en los principales buscadores y/o una alta automática en gran cantidad de buscadores (existen herramientas que automáticamente dan de alta el sitio Web en más de 2,500 buscadores). Cabe mencionar, que en las iniciativas para posicionar el sitio Web en buscadores, la empresa deberá asegurarse de llevar a cabo una selección de criterios de búsqueda efectivos; así mismo, debe buscar herramientas que le permitan manejar informes de posicionamiento. Resulta importante para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación que su sitio Web esté bien situado en buscadores, debido a diversos factores, dentro de los cuales destacan: más del 75 por ciento de los usuarios de Internet usan buscadores como herramienta para encontrar información en Internet y la mayoría sólo mira los primeros resultados en los listados (estudio de Real Names en Abril 2000); los buscadores son las aplicaciones de Internet más usadas después del correo electrónico (estudio de Statistical Research Inc.); los 10 principales buscadores tienen cerca de 147 millones de visitantes cada mes, número que ha ido aumentando un 10% cada mes (estudio Media Metrix en Enero 2000); entre otros factores. Se propone que mes con mes la empresa busque posicionarse potencialmente en buscadores.

Para dar de alta el sitio en buscadores, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe considerar que una forma común es entrar a la página del buscador y ahí seleccionar la opción para dar de alta el sitio, la cual regularmente tiene el nombre de "submit a site". Una vez en la sección de "submit a site", se debe proporcionar algunos datos básicos como el nombre de representante del sitio, una dirección de correo y la dirección del sitio (URL); en ocasiones es necesario poner el título del sitio o una breve descripción, dependiendo del buscador. Los buscadores más populares a nivel mundial que en los que se recomienda dar de alta un sitio son: Altavista, Direct Hit, Euro Seek, Excite, Fast Search, Go.com, Google, Hot Bot, Lycos, MSN, Meta Crawler, Netscape Netcenter, Web Crawler, Yahoo y en los principales buscadores y directorios del país. Otra opción en lugar de ir de buscador en buscador, es utilizar alguna herramienta que realice este proceso semi-automáticamente; existen sitios que hacen este proceso registrando cualquier sitio Web en más de 40 directorios y 400 buscadores a nivel mundial. Una vez proporcionados los datos, el buscador va a entrar al sitio y va leer las «metatags» (palabras claves que definen el contenido de un sitio) y va a clasificar el sitio de acuerdo a ellas. Para crear «metatags» fácilmente existen herramientas a las que sólo es necesario darle el nombre del sitio, la dirección, y una serie de palabras claves previamente definidas y automáticamente generará el código en html de las «metatags» que ayudaran a los buscadores a clasificar el sitio. El código generado por esta herramienta estará listo para copiarlo y pegarlo dentro del código html de la página dentro de los «tags» en <HEAD>. Finalmente se tiene que probar en los buscadores en los que se dio de alta el sitio, que esté apareciendo según las palabras clave que se definieron. Al posicionar su sitio Web en buscadores, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe considerar que cada buscador mantiene sus propios parámetros y algoritmos a la hora de clasificar páginas Web en sus listados, y estos algoritmos cambian periódicamente.



En cuanto a los foros, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación podría decidir participar o patrocinar grupos de discusión que se encuentran en servicios en línea comerciales; cabe mencionar, que un foro podría operar una biblioteca, un cuarto de conversación (chat room) para el intercambio de mensajes en tiempo real, e incluso un directorio de anuncios clasificados. Así mismo, podría decidir participar o patrocinar comunidades Web, que son sitios Web patrocinados por empresas en los que los miembros se congregan en línea e intercambian opiniones acerca de temas de interés común. Se propone que la empresa configure un listado con todos los foros de discusión, y comunidades virtuales, donde acuden sus potenciales visitantes y participe activamente en ellos, para anunciarse sutilmente en dichos sitios. Cabe mencionar que en la actualidad, los foros y comunidades virtuales son los sitios con mayor cantidad de visitas, por ello, resulta importante que la Unidad Estratégica de Negocios busque tener presencia dentro de estos sitios. En función del tipo de público que se busca en Internet la empresa debe identificar dónde se reúnen estos usuarios, y apoyar a sus sitios Web favoritos (comunidades virtuales y foros) mediante patrocinios, donde los usuarios más interesados en capacitación estarán más abiertos y agradecidos por los contenidos que la empresa aporte a su comunidad. Se propone que mes con mes la empresa busque participar en foros de discusión y comunidades Web.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá diseñar, desarrollar y operar constantemente (proceso continuo) campañas de registro para promocionar su sitio Web. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación. Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing en línea seleccionado.

Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en la operación de la empresa alineada a los requerimientos de posicionamiento en Internet, en un plazo no mayor a 7 meses y una semana para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 10 meses y 3 semanas para el tercer ciclo de planeación.

Responsable:	Analista 4
Fecha de Inicio:	25/Junio/2007 (1er. ciclo) 04/Febrero/2008 (2do. ciclo) 02/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata:	Convocar a reunión para desarrollar las ideas preliminares respecto a la campaña de registro.
Fecha de Terminación:	04/Febrero/2008 (1er. ciclo) 02/Febrero/2009 (2do. ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er. Ciclo).
Indicador de cumplimiento:	Campañas de registro para promocionar el sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, en constante operación.

PLAN DE ACCIÓN N.6.5

La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá diseñar, desarrollar y operar constantemente (proceso continuo) campañas de establecimiento de enlaces (links independientes) y publicidad (campaña de banners), para promocionar su sitio Web (sitio Web corporativo y sitio Web de marketing). A través de estas campañas, la empresa debe buscar generar tráfico hacia su sitio Web, ubicando banners o links independientes en sitios con mucho tráfico.

Cabe mencionar que un banner es un espacio publicitario dentro de un determinado sitio Web, y actualmente es la forma más utilizada para la publicidad en Internet; el banner es un gráfico estático o animado que, al ser pulsado con el ratón, enlaza con el sitio Web del anunciante o con una promoción específica, un micrositio de producto u otras páginas; una de las ventajas de los banners es que pueden ser modificados de forma dinámica, tantas veces como sea preciso, y que los costos de producción o de emisión resultan muy económicos en comparación con los medios tradicionales. Por otra parte, cabe mencionar que un link independiente, es un vínculo que programa en determinado texto de un sitio Web para direccional al usuario a otro sitio.

Respecto a las campañas de establecimiento de enlaces y publicidad, se propone fundamentalmente que la empresa establezca vínculos o instale banners, con aquellos sitios en Internet que pueden proporcionarle clientes potenciales (CrossLinking); ésta es una estrategia que tiene inclusive consecuencias en el proceder de los motores de búsqueda. En este sentido, se propone que la empresa figure en las sección "enlaces de un sitio afín", a través de un banner (vallas animada) o a través de un link independiente hacia su sitio Web; de esta manera incrementará el número de visitas a su página, puesto que la gente acude a estas secciones con la idea de encontrar sitios relacionados que aporten más información sobre un tema dado. Se propone que estas campañas se lleven a cabo mes con mes.

Por otro lado, para llevar acabo campañas de banners, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá llevar a cabo la selección de medios, diseño y construcción de banners, informes de seguimiento y control de la evolución de los mismos, entre otras actividades. En este sentido, para llevar a cabo sus campañas de banners deberá considerar los siguientes elementos: funciones-objetivos; dónde anunciarse; promesa; formatos y ubicación; y estadística.

En cuanto a las funciones-objetivos, la empresa debe considerar que la función principal de los banners debe ser crear tráfico hacia el sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Se propone que los banners que utilice la empresa, se enlacen con la página principal de su sitio Web, con secciones determinadas dentro del Web, o bien, con alguna página promocional realizada a propósito de esa campaña en concreto. Así mismo, se propone que la empresa use los banners para llevar a cabo una autopromoción dentro de su propio sitio Web (promoción de un producto o línea de capacitación determinada, comunicar una oferta, destacar información, etc.).

Respecto a dónde anunciarse, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación requiere conocer plenamente el medio telemático y en especial los posibles soportes en Internet. Se sugiere que la empresa coloque sus banners en los denominados motores de búsqueda o directorios, las comunidades virtuales y los llamados portales, relacionados con la industria de la capacitación; ya que estos sitios se caracterizan porque los navegantes se dirigen a ellos para localizar la información que no pueden hallar por otros medios, compartir información con otros usuarios o simplemente aprovechar su tiempo. Específicamente, en materia de publicidad pagada, se propone que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación publique sus banners (anuncios electrónicos) en los siguientes medios: versión Web de la sección amarilla; directorios especializados con presencia Web que tengan relación con la industria de la capacitación; revistas digitales (fundamentalmente la versión Web de las revistas impresas que utilice la empresa para promocionarse); periódicos electrónicos. Por otro lado, se propone que la empresa publique gratuitamente banners en los sitios Web de sus socios comerciales aprovechando dicha relación de negocio (cámaras empresariales, asociaciones empresariales, universidades,



despachos contables, despachos de consultoría); colaborar con otros sitios, intercambiando publicidad y/o contenidos, representa una herramienta potente, ya que permite rentabilizar espacios en Internet (promoción a costo cero).

Lo que respecta a la promesa, se propone que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación ponga especial cuidado en el mensaje y el beneficio que ofrezca al usuario en el banner; ya que son factores clave para el éxito del banner. Resulta importante mencionar que el comportamiento de los usuarios en Internet es variable, presenta múltiples estados de cambios y por lo demás siempre busca algún beneficio por llegar a tomar una decisión; esto demuestra que el usuario espera recibir algo a cambio, por lo tanto el éxito del banner dependerá en gran medida del mensaje y el beneficio que le ofrezca. Se propone que el objetivo consista en atraer la atención de visitante y ofrecerle algo suficientemente atractivo (productos gratis, descuentos, boletín de noticias, etc.), como para que decida hacer click en este espacio publicitario y saltar al sitio Web de la empresa.

Otro aspecto de suma importancia a considerar son los formatos y la ubicación de los banners que promocionarán la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación. Respecto a los formatos, cabe mencionar que todavía no existen que todavía no existen formatos estándar en el mercado publicitario, aunque si hay una tendencia clara a unificar medidas. Se propone que los banners de sitio Web de la empresa sean lo más ancho o largo posible, ya que este tipo de banners suelen generar mayor respuesta porque tienen más posibilidades de ser vistos por el usuario y permiten incluir el mensaje de una forma más clara. Para conseguir una buena efectividad, se requiere buen planteamiento en el diseño del banner; la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe orientarse a diseñar banners que cumplan con dos características básicas: llamar la atención y causar curiosidad. La empresa debe realizar un diseño comunicacional y creativo del banner en relación a su actividad comercial (capacitación). En cuanto a la ubicación, tampoco hay normas; sin embargo, en la medida de lo posible, se propone que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación trate de ubicar sus banners en las partes superior e inferior de las páginas y, en un formato menor, en la parte lateral.

En cuanto a la estadística, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe medir el impacto que tiene el uso de banners; es decir, dar seguimiento a los resultados. Para ello, se propone que en la medida de lo posible, la empresa maneje como indicador de desempeño el "click-through", que mide la relación entre las impresiones (número de veces que se visualiza una página Web completa) y las veces que son pulsados los banners. Este porcentaje le permitirá a la empresa valorar el éxito o fracaso de este tipo de campañas en Internet. Cabe mencionar que banners publicitarios que se consideran exitosos presenta una tasa de click-through del uno por ciento. El resultado de estas operaciones deben ser entregadas por el proveedor de Hosting o de los contrario un certificador de audiencias; éste es quien se encarga de rastrear los clicks que realizan los usuarios sobre los banners, los incrementos de tráfico en secciones del sitio, recopilar una base de datos de clientes, medir los visitantes únicos, etc. Finalmente elaborar con estos datos un reporte cualitativo y cuantitativo de los perfiles de usuarios que ingresaron al sitio Web. Posteriormente estos resultados deberán ser estudiados por la empresa a fin de conocer con exactitud la potencia y debilidad del sitio con el fin de optimizarlo.

En general, el éxito dependerá del diseño y la creatividad del banner, del beneficio que ofrezca y de la afinidad con el target del sitio Web en el que se ubique. Algunos factores que pueden ayudar a mejorar la respuesta de los banners de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación son: la animación en los banners (permite conseguir mayor notoriedad, y disponer de más espacio para el mensaje, enlazando frases o gráficos); las palabras clave (con palabras como "gratis" o "ahora", el simple hecho de incluir "haga clic aquí" en un banner puede llegar a aumentar enormemente el índice de respuesta); y múltiples creativities (a partir de la segunda semana de emisión de un banner determinado, el "click through" suele disminuir; el índice de respuesta puede mejorarse con la inclusión de una nueva creatividad para la campaña). Algunos estudios aconsejan incluir el "link" con la dirección del anunciante debajo del banner, utilizar colores que destaquen sobre los fondos de las páginas en las que se anuncie y sobretodo innovar (actualizar el banner cada 2 semanas), probar nuevas fórmulas.

Por otro lado, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación requiere persuadir a otros sitios Web con altos volúmenes de tráfico para vincularse al suyo, ya que permitirá tomar su tráfico y filtrarlo directamente al sitio de la empresa; así mismo, si los otros sitios crecen, el sitio Web de la empresa también crecerá. Para establecer un programa de ligas afiliadas (estrategia de links), la empresa debe seguir los siguientes pasos: aprender dónde tiene puesto el interés en Internet (sitios) el tipo de audiencia que busca contactar la empresa; una vez que la empresa ha encontrado algunos sitios que son populares entre la audiencia que busca, debe reunir información acerca de cada uno en particular (nombre del representante, correo electrónico, teléfono, etc.); contactar al representante del sitio Web de interés, vía correo electrónico o telefónicamente, enfatizando cómo ligarse al sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación beneficiará a sus visitantes, y haciendo una propuesta puntual de beneficio mutuo (ganar-ganar); cerrar la relación de negocio, y ubicar los links en los sitios Web de interés (programa de afiliados). Es importante mencionar que al tener muchos sitios vinculados al sitio de la empresa (ligas afiliadas), se logra en consecuencia empujar el sitio más arriba en los motores de búsqueda y mantenerse en buena posición; una posición alta en los motores de búsqueda es uno de los más fáciles y efectivos caminos para incrementar el tráfico, y por lo tanto las ventas, sin el gasto de publicidad. Establecer links en otros sitios, es muy importante para asegurar que el sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación esté bien rankeado en los motores de búsqueda; entre más links tenga ubicados a su sitio, más tráfico generará, y por consiguiente, más popularidad en los motores de búsqueda; si el sitio aparece más frecuentemente entre los motores de búsqueda, cada vez estará mejor posicionado.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá diseñar, desarrollar y operar constantemente (proceso continuo) campañas de establecimiento de enlaces (links independientes) y publicidad (campaña de banners) para promocionar su sitio Web. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación. Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing en línea seleccionado. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en la operación de la empresa alineada a los requerimientos de posicionamiento en Internet, en un plazo no mayor a 7 meses y una semana para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 10 meses y 3 semanas para el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 25/Junio/2007 (1er. ciclo) 04/Febrero/2008 (2do. ciclo) 02/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la campaña de establecimiento de enlaces y publicidad.
Fecha de Terminación: 04/Febrero/2008 (1er. ciclo) 02/Febrero/2009 (2do. ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er. Ciclo).
Indicador de cumplimiento: Campañas de establecimiento de enlaces y publicidad para promocionar el sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, en constante operación.



PLAN DE ACCIÓN N.6.6

La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá diseñar, desarrollar y operar constantemente (proceso continuo) campañas de difusión, para promocionar su sitio Web (sitio Web corporativo y sitio Web de marketing). Para ello, se propone fundamentalmente que la empresa opere campañas de e-mailing (correo electrónico) para dar a conocer al mercado los atributos (características y beneficios) del sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación.

La empresa debe de enviar exclusivamente promociones especiales e información relacionada con el sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación por medio del correo electrónico. Cabe mencionar que las campañas de e-mailing cuentan con la ventaja de que son esperadas por los usuarios (partiendo de la idea de que se usan listas de gente interesada en el tema), les son relevantes y pueden ser personales. Se propone el uso de una campaña de e-mailing, correctamente planeada y estructurada, para promocionar el sitio Web de la empresa ya que confiere grandes ventajas como: es viral, incrementa el tráfico del sitio, es el más efectivo medio de empuje en Internet, logra altas tasas de respuesta, permite la segmentación y personalización, es medible en tiempo real, permite mejorar el servicio al cliente y las relaciones con él, y vende. Los pasos a seguir para la planeación, construcción y medición de una campaña de e-mailing deben ser manejados por la empresa como un ciclo continuo donde las etapas no se excluyen unas de otras sino que dependen entre sí para su mejor desempeño. Las actividades que debe considerar la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación para lanzar campañas de e-mailing para promocionar su sitio Web son: diseño de la campaña, construcción de la campaña, prueba, ejecución, rastreo y reporte, análisis de resultados.

Respecto al diseño de la campaña, esta unidad de negocios debe llevar a cabo una planeación promocional de mediano plazo, donde se definan con anterioridad los objetivos de la estrategia de e-mailing y de cada ejecución, las implicaciones e interfaces con el resto de la empresa y factores importantes como la periodicidad de las campañas, los contenidos, las promociones y la amplitud de los envíos en cuanto a número de personas. En primera instancia, como parte del proceso, la empresa tiene que definir el objetivo de la campaña, teniendo en cuenta cuál es el motivo de la realización de la campaña, ya que de este punto se desprenden múltiples decisiones que son piezas clave en el éxito o fracaso de su ejecución (objetivos cuantificables, de manera que puedan ser medibles); para ello, se propone que el objetivo sea simplemente dar a conocer la empresa y sus productos de capacitación a través de su sitio a prospectos que pertenezcan al mercado meta de dicho negocio y a clientes actuales de capacitación, aprovechando el medio para comunicar promociones puntuales. Así mismo, la empresa tiene que diseñar la estrategia de la campaña, a seguir para alcanzar el objetivo; para ello, se propone que se usen bases de datos de clientes actuales o bases de datos de prospectos que cumplan con los perfiles del mercado, considerando una segmentación de cuando con variables de interés; así mismo, se propone que la duración de la campaña sea de en un periodo de tres semanas, cada bimestre, en los tres años de planeación. Por otro lado, la empresa tiene que tomar decisiones de ejecución; es decir, una vez que se ha definido lo que se va a comunicar, es necesario decidir sobre la ejecución de la estrategia y del formato en general del mensaje; para ello, la empresa tiene que definir los períodos específicos de inicio y terminación de la campaña, considerando la duración propuesta (3 semanas cada bimestre); así mismo, tiene que llevar a cabo la planeación de los impactos que la campaña provocará en la organización; debe decidir si se utilizará un formato de texto o si se enviará en formato HTML (se propone un e-mail en formato HTML ya que es más llamativo y puede generar un mayor índice de respuesta, sin embargo su diseño debe ser ligero para que su descarga sea más rápida), si se enviará personalizado o no personalizado (se propone la personalización, colocando el nombre del receptor en el texto o el título del mensaje y adecuando el contenido a sus necesidades o gustos).

En cuanto a la construcción de la campaña, esta implica la parte técnica, de diseño y de redacción del copy de la estrategia de e-mailing. Para ello, la empresa debe considerar en primera instancia la redacción del copy que se incluirá en el mensaje y que tendrá la función de ventas en la campaña de e-mailing; se propone que el copy sea claro y conciso, ya que las personas sólo leen las primeras líneas para decidir si lo siguen leyendo o no (ir al grano desde el principio); así mismo, se propone que se eviten grandes párrafos de texto, ya que la lectura en computadora desgasta al usuario; considerar también que se impulse a la acción, es conveniente incluir plazos de tiempo o beneficios por la acción inmediata de respuesta o de compra a favor de la empresa y sus productos de capacitación; se propone que se redacte de tal manera que el usuario asuma el control de su experiencia de navegación y lectura. Por otro lado, en la construcción de la campaña, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe llevar a cabo el diseño gráfico, considerando que no todas las computadoras están equipadas con paquetes multimedia o definiciones de monitor avanzado; por ello, se propone que aunque sea necesaria la creatividad en el diseño, se mantenga sencillo y ligero, se usen fuentes legibles por cualquier sistema, se habiliten como links a todos los elementos gráficos y de texto posibles, y que si se realiza en formato HTML se produzca una versión en texto plano como respaldo e incluirla como link al inicio del mensaje. Otros elementos importantes que se propone que la empresa considere en la construcción de la campaña son: asegurarse de enviar un beneficio relevante al segmento de usuarios (por ejemplo, suscripción gratuita a la comunidad de capacitación de la empresa, hacerse miembro del sitio Web); redactar cuidadosamente el subject o asunto del e-mail; siempre dar opción para ser eliminado de la lista; no olvidarse de fortalecer la marca; aprovechar el medio para ofrecer los productos de las distintas líneas de capacitación o dar información básica de la empresa, sin perder la limpieza y ligereza del diseño, y sin perder el enfoque de la campaña; aplicar los principios del marketing por permiso en cualquier campaña de e-mailing que se desee lanzar, se debe asegurar el permiso del usuario, literalmente se debe pedir permiso; etc. El desarrollo creativo implica un balance efectivo del título, el formato y los contenidos del e-mail. Combinando un uso adecuado de la tecnología, (texto, html, flash, Streaming Video, audio y animación) en función de las características de la cuenta del e-mail del destinatario y de los atributos de la marca. El creativo de e-mail marketing requiere tener un conocimiento amplio sobre Tecnología y Comunicación off line y on line.

Lo que se refiere a la prueba de la campaña, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe experimentar con pequeños segmentos de la base de datos para probar la efectividad de distintos asuntos o subjects, diseños, promociones, copys de introducción y/o cuerpo del mensaje, cantidades de información y/o imagen, tiempos limitados o ilimitados para responder al mensaje o promoción, entre otros.

En cuanto a la ejecución de la campaña, implica que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación ponga en marcha la estrategia diseñada con anterioridad; es decir, que lleve a cabo el envío de los mensajes (faseado o completo con base en la experimentación), la medición de la efectividad de los sistemas y de la base de datos (rapidez del envío, la calidad de la base de datos utilizada y la capacidad del sistema de administrar envíos y recepción de grandes cantidades de mensajes), y la ejecución de los impactos en la organización. Cabe mencionar que a partir de esta etapa hasta la de análisis de la campaña, el proceso se vuelve prácticamente simultáneo, donde la ejecución, el rastreo, reporte y el análisis deben ser elaborados por la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación al mismo tiempo para mejorar la ejecución y para que la



efectividad de la campaña sea la mejor posible.

Respecto al rastreo y reporte de la campaña, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación debe elaborar métricas en tiempo real que permitan mejorar la ejecución de la campaña; algunas métricas que se recomienda utilizar son: click-through rate o CTR (tasa de respuesta a URL's habilitados en el e-mail); tasa de bajas a la lista o Unsubscribes (porcentaje de usuarios que solicitan ser dados de baja de la lista); tasa de compra (porcentaje de usuarios que compraron productos de capacitación derivados de su visita al sitio Web, sobre el total de la base efectiva o sobre los usuarios que entraron al sitio); grado de viralidad (porcentaje de usuarios que visitaron el sitio Web y/o compraron productos de capacitación ofrecidos no incluidos originalmente en la lista, al ser recomendado el sitio por un usuario sí incluido o por número de forwards encontrados en mails de respuesta). Una vez concluida la campaña y se tengan los resultados correspondientes, se deberá proceder a elaborar reportes con los resultados de la misma. Para ello se pueden utilizar las métricas mencionadas anteriormente o métricas específicas para cada caso; también es importante que se elaboren el mayor número posible de reportes en tiempo real para mejorar la ejecución mientras está en proceso. Como referencia, cabe mencionar que las tasas de respuesta a publicidad vía e-mail van desde un 5 por ciento a un 15 por ciento.

Cómo última etapa de la elaboración de una campaña de e-mailing, se tiene el análisis de la campaña. Posterior a la elaboración del reporte, es necesario que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de un vistazo a los resultados generados, entre ellos: las principales métricas finales de la elaboración de la campaña; los resultados financieros de la promoción (en caso de haberla llevado a cabo); la calidad de las bases de datos utilizadas; los experimentos llevados a cabo con la base de datos. El análisis de los reportes generados será útil para medir los resultados logrados contra los objetivos programados y como referencia de campañas subsecuentes.

Cabe mencionar que Investigaciones muestran que un e-mail eficaz se compone de la siguiente manera: 60 por ciento de la calidad de la base de datos, 20 por ciento de oferta o propuesta fuerte, y 20 por ciento de creatividad y diseño. El mayor riesgo que enfrentarán las campañas de e-mailing de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, es una pobre ejecución y una mala planeación que lleve a los riesgos del spamming; ya que cuando éste ocurre, pone en riesgo la imagen y credibilidad de la empresa, lo cual podría incapacitarla para seguir utilizando este medio tan efectivo.

Específicamente se recomienda trabajar con un proveedor local que brinde una solución completa que integre el proceso inicial de estrategia y diseño, la segmentación de bases de datos, la administración del envío y la medición de la campaña (donde la empresa pueda analizar variables de rendimiento como e-mail abiertos, e-mail rechazados, click por links, día y horario de apertura, porcentaje de reenvío y el ROI de la campaña). Se requiere una solución on line que permita el acceso al administrador y reporte de la campaña en tiempo real.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá diseñar, desarrollar y operar constantemente (proceso continuo) campañas de difusión (e-mailing) para promocionar su sitio Web. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación. Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing en línea seleccionado. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en la operación de la empresa alineada a los requerimientos de posicionamiento en Internet, en un plazo no mayor a 7 meses y una semana para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 10 meses y 3 semanas para el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 25/Junio/2007 (1er. ciclo) 04/Febrero/2008 (2do. ciclo) 02/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la campaña de difusión (e-mailing).
Fecha de Terminación: 04/Febrero/2008 (1er. ciclo) 02/Febrero/2009 (2do. ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er. Ciclo).
Indicador de cumplimiento: Campañas de e-mailing para promocionar el sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, en constante operación.

PLAN DE ACCIÓN N.6.7

Gestionar el programa de marketing en línea para promocionar el sitio Web de la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación" (ejecución). Para ello, la empresa tiene que administrar las iniciativas de marketing en línea. Cabe mencionar que dadas las condiciones de la empresa, los atributos de esta unidad de negocios y la experiencia que tiene la empresa para promocionarse; la puesta en marcha de actividades de marketing en línea deberán gestionarse bajo una estricta supervisión, con la finalidad de garantizar los buenos resultados; la implantación de marketing en línea exige cuidado. Así mismo, en el proceso constante de promoción de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, a través de la marketing en línea, la empresa deberá evaluar las personas que emitieron respuesta alguna (sospechosos de clientes) con base en que si son realmente buenos o malos prospectos; en caso de que resulten ser malos prospectos la empresa deberá descalificarlos; si los prospectos son buenos la empresa deberá clasificarlos con base en su potencial para convertirse a clientes (alto, medio y bajo), y tomar las acciones pertinentes para convertirlos en cuentas.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá gestionar constantemente (proceso continuo) cada iniciativa de marketing en línea. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación. Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing en línea seleccionado. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en la operación de la empresa alineada a los requerimientos de posicionamiento en Internet, en un plazo no mayor a 7 meses y una semana para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 10 meses y 3 semanas para el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 25/Junio/2007 (1er. ciclo) 04/Febrero/2008 (2do. ciclo) 02/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la gestión de iniciativas de marketing.
Fecha de Terminación: 04/Febrero/2008 (1er. ciclo) 02/Febrero/2009 (2do. ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er. Ciclo).
Indicador de cumplimiento: Iniciativas de marketing en línea para promocionar la "Unidad Estratégica de Negocios Capacitación", en constante gestión.



PLAN DE ACCIÓN N.6.8

Evaluar los resultados del programa de marketing en línea para promocionar el sitio Web de la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”. Para ello, la empresa requiere llevar control de sus actividades de marketing en línea con base en dos medidas de eficacia fundamentales (efecto de comunicación y efecto sobre las ventas). La empresa tiene que investigar el efecto de comunicación, considerando el efecto sobre las respuestas y ventas de las distintas herramientas de marketing en línea para promocionar el sitio Web de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, en periodos de tiempo definidos en el corto plazo (preferentemente de manera mensual); esto con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento o mejora de elementos que constituyen el marketing en línea. Cabe mencionar que la contribución del marketing en línea a las ventas y por ende a las utilidades, es difícil de medir, porque actúa apoyándose de otras herramientas de promoción; sin embargo, para efecto de evaluación, pueden tomarse en cuenta las ventas generadas en consecuencia de visitas al sitio Web (primer contacto), considerando la sinergia que logra con otras formas de promoción.

La Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá auditar constantemente en forma cuantitativa las visitas y secciones del sitio Web; así mismo, deberá verificar periódicamente la audición e ir reforzando o potenciando las páginas con mayor cantidad de visitas. Por otro lado, se propone que la empresa estudie las cifras y detecte cuales son las paginas mas consultadas dentro de su sitio Web y cuales no, a fin de rediseñar el sitio y adaptarlo a los criterios del usuario (mejora continua).

En términos generales, para evaluar la eficacia del marketing en línea de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, se propone mantener los criterios que en su experiencia ha utilizado la empresa para medir los resultados de esta plataforma de promoción; es decir, considerar los siguientes indicadores para examinar cada una de las herramientas de marketing en línea, en la medida de lo posible (fundamentalmente para campañas de e-mailing): respuestas totales sobre destinatarios de información; respuestas de interés sobre destinatarios de información; respuestas de no interés sobre destinatarios de información; respuestas de venta sobre destinatarios de información; ventas en unidades sobre destinatarios de información; respuestas de interés sobre respuestas totales; respuestas de no interés sobre respuestas totales; respuestas de venta sobre respuestas totales; ventas en unidades sobre respuestas totales; respuestas de ventas sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de interés; ventas en unidades sobre respuestas de venta; ingresos por ventas sobre gastos de marketing en línea.

En cuanto a la investigación del efecto sobre las ventas, fundamentalmente la empresa tiene que determinar en la medida de lo posible, que ventas genera el sitio Web en sí mismo. Medir las ventas derivadas del sitio Web, es fundamental para conocer si en realidad se está gastando demasiado en esta plataforma de promoción o no. Como medida fundamental de la eficacia, en términos del efecto sobre las ventas, se propone utilizar como indicador principal la relación ventas sobre gastos de promoción a través de marketing en línea. Para ello, la empresa cada vez que lleve a cabo el cierre de una venta de cualquier producto de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación, deberá cuestionar al comprador, cual fue el primer medio que incitó potencialmente la compra del producto en cuestión.

Con base en lo anterior, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación deberá evaluar constantemente (proceso continuo) cada iniciativa de marketing en línea. La empresa debe considerar toda la logística que implique dicha operación. Realizar las actividades que contempla este plan de acción en conjunto con el proveedor de diseño y desarrollo de marketing en línea seleccionado. Lo anterior, a realizarse cíclicamente de manera constante, con base en la operación de la empresa alineada a los requerimientos de posicionamiento en Internet, en un plazo no mayor a 7 meses y una semana para el primer ciclo de planeación, no mayor a un año para el segundo ciclo de planeación, y no mayor a 10 meses y 3 semanas para el tercer ciclo de planeación.

Responsable: Analista 4
Fecha de Inicio: 25/Junio/2007 (1er. ciclo) 04/Febrero/2008 (2do. ciclo) 02/Febrero/2009 (3er. ciclo)
Acción Inmediata: Convocar a reunión para desarrollar ideas preliminares respecto a la evaluación de iniciativas de marketing.
Fecha de Terminación: 04/Febrero/2008 (1er. ciclo) 02/Febrero/2009 (2do. ciclo) 28/Diciembre/2009 (3er. Ciclo).
Indicador de cumplimiento: Iniciativas de marketing en línea para promocionar la “Unidad Estratégica de Negocios Capacitación”, en evaluación.



VII.4 DIAGRAMA DE GANTT

A continuación se presenta el diagrama de Gantt (técnica de planeación y control de proyectos) que servirá para administrar los objetivos, las estrategias y los planes de acción anteriormente desarrollados; facilitando la implantación y el control del plan de marketing (revisión del avance del proyecto en cualquier momento).

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
1	PRODUCTO	781 días	lun 01 ene '07	lun 28 dic '09	UEN CAPACITACIÓN
2	OBJETIVO A	781 días	lun 01 ene '07	lun 28 dic '09	DIRECTOR
3	ESTRATEGIA A.1	16 días	lun 01 ene '07	lun 22 ene '07	GERENTE 1
4	PLAN DE ACCIÓN A.1.1	6 días	lun 01 ene '07	lun 08 ene '07	ANALISTA 1
5	PLAN DE ACCIÓN A.1.2	6 días	lun 08 ene '07	lun 15 ene '07	ANALISTA 1
6	PLAN DE ACCIÓN A.1.3	6 días	lun 15 ene '07	lun 22 ene '07	ANALISTA 1
7	PLAN DE ACCIÓN A.1.4	6 días	lun 15 ene '07	lun 22 ene '07	ANALISTA 1
8	PLAN DE ACCIÓN A.1.5	11 días	lun 08 ene '07	lun 22 ene '07	ANALISTA 1
9	ESTRATEGIA A.2	11 días	lun 22 ene '07	lun 05 feb '07	GERENTE 1
10	PLAN DE ACCIÓN A.2.1	11 días	lun 22 ene '07	lun 05 feb '07	ANALISTA 1
11	PLAN DE ACCIÓN A.2.2	11 días	lun 22 ene '07	lun 05 feb '07	ANALISTA 1
12	PLAN DE ACCIÓN A.2.3	11 días	lun 22 ene '07	lun 05 feb '07	ANALISTA 1
13	PLAN DE ACCIÓN A.2.4	6 días	lun 29 ene '07	lun 05 feb '07	ANALISTA 1
14	ESTRATEGIA A.3	111 días	lun 22 ene '07	lun 25 jun '07	GERENTE 1
15	PLAN DE ACCIÓN A.3.1	21 días	lun 22 ene '07	lun 19 feb '07	ANALISTA 2
16	PLAN DE ACCIÓN A.3.2	11 días	lun 19 feb '07	lun 05 mar '07	ANALISTA 2
17	PLAN DE ACCIÓN A.3.3	11 días	lun 05 mar '07	lun 19 mar '07	ANALISTA 2
18	PLAN DE ACCIÓN A.3.4	71 días	lun 19 mar '07	lun 25 jun '07	ANALISTA 2
19	PLAN DE ACCIÓN A.3.5	71 días	lun 19 mar '07	lun 25 jun '07	ANALISTA 3
20	PLAN DE ACCIÓN A.3.6	71 días	lun 19 mar '07	lun 25 jun '07	ANALISTA 3
21	PLAN DE ACCIÓN A.3.7	71 días	lun 19 mar '07	lun 25 jun '07	ANALISTA 3
22	ESTRATEGIA A.4	71 días	lun 03 sep '07	lun 10 dic '07	GERENTE 1
23	PLAN DE ACCIÓN A.4.1	21 días	lun 03 sep '07	lun 01 oct '07	ANALISTA 2
24	PLAN DE ACCIÓN A.4.2	11 días	lun 01 oct '07	lun 15 oct '07	ANALISTA 2
25	PLAN DE ACCIÓN A.4.3	11 días	lun 15 oct '07	lun 29 oct '07	ANALISTA 2
26	PLAN DE ACCIÓN A.4.4	31 días	lun 29 oct '07	lun 10 dic '07	ANALISTA 2
27	PLAN DE ACCIÓN A.4.5	31 días	lun 29 oct '07	lun 10 dic '07	ANALISTA 3
28	PLAN DE ACCIÓN A.4.6	31 días	lun 29 oct '07	lun 10 dic '07	ANALISTA 3
29	PLAN DE ACCIÓN A.4.7	31 días	lun 29 oct '07	lun 10 dic '07	ANALISTA 3
30	ESTRATEGIA A.5	71 días	lun 01 sep '08	lun 08 dic '08	GERENTE 1
31	PLAN DE ACCIÓN A.5.1	21 días	lun 01 sep '08	lun 29 sep '08	ANALISTA 2
32	PLAN DE ACCIÓN A.5.2	11 días	lun 29 sep '08	lun 13 oct '08	ANALISTA 2
33	PLAN DE ACCIÓN A.5.3	11 días	lun 13 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 2
34	PLAN DE ACCIÓN A.5.4	31 días	lun 27 oct '08	lun 08 dic '08	ANALISTA 2
35	PLAN DE ACCIÓN A.5.5	31 días	lun 27 oct '08	lun 08 dic '08	ANALISTA 3
36	PLAN DE ACCIÓN A.5.6	31 días	lun 27 oct '08	lun 08 dic '08	ANALISTA 3
37	PLAN DE ACCIÓN A.5.7	31 días	lun 27 oct '08	lun 08 dic '08	ANALISTA 3
38	ESTRATEGIA A.6	401 días	lun 28 may '07	lun 08 dic '08	GERENTE 1
39	PLAN DE ACCIÓN A.6.1	21 días	lun 28 may '07	lun 25 jun '07	ANALISTA 3
40	PLAN DE ACCIÓN A.6.2	21 días	lun 28 may '07	lun 25 jun '07	ANALISTA 3
41	PLAN DE ACCIÓN A.6.3	21 días	lun 12 nov '07	lun 10 dic '07	ANALISTA 3
42	PLAN DE ACCIÓN A.6.4	21 días	lun 12 nov '07	lun 10 dic '07	ANALISTA 3
43	PLAN DE ACCIÓN A.6.5	21 días	lun 10 nov '08	lun 08 dic '08	ANALISTA 3
44	PLAN DE ACCIÓN A.6.6	21 días	lun 10 nov '08	lun 08 dic '08	ANALISTA 3
45	ESTRATEGIA A.7	746 días	lun 19 feb '07	lun 28 dic '09	GERENTE 1
46	PLAN DE ACCIÓN A.7.1	726 días	lun 19 feb '07	lun 30 nov '09	ANALISTA 3
47	PLAN DE ACCIÓN A.7.1.1	11 días	lun 19 feb '07	lun 05 mar '07	ANALISTA 3
48	PLAN DE ACCIÓN A.7.1.2	11 días	lun 21 may '07	lun 04 jun '07	ANALISTA 3
49	PLAN DE ACCIÓN A.7.1.3	11 días	lun 20 ago '07	lun 03 sep '07	ANALISTA 3
50	PLAN DE ACCIÓN A.7.1.4	11 días	lun 19 nov '07	lun 03 dic '07	ANALISTA 3
51	PLAN DE ACCIÓN A.7.1.5	11 días	lun 18 feb '08	lun 03 mar '08	ANALISTA 3
52	PLAN DE ACCIÓN A.7.1.6	11 días	lun 19 may '08	lun 02 jun '08	ANALISTA 3
53	PLAN DE ACCIÓN A.7.1.7	11 días	lun 18 ago '08	lun 01 sep '08	ANALISTA 3
54	PLAN DE ACCIÓN A.7.1.8	11 días	lun 17 nov '08	lun 01 dic '08	ANALISTA 3
55	PLAN DE ACCIÓN A.7.1.9	11 días	lun 16 feb '09	lun 02 mar '09	ANALISTA 3
56	PLAN DE ACCIÓN A.7.1.10	11 días	lun 18 may '09	lun 01 jun '09	ANALISTA 3
57	PLAN DE ACCIÓN A.7.1.11	11 días	lun 17 ago '09	lun 31 ago '09	ANALISTA 3
58	PLAN DE ACCIÓN A.7.1.12	11 días	lun 16 nov '09	lun 30 nov '09	ANALISTA 3
59	PLAN DE ACCIÓN A.7.2	536 días	lun 10 dic '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 3
60	PLAN DE ACCIÓN A.7.2.1	11 días	lun 10 dic '07	lun 24 dic '07	ANALISTA 3
61	PLAN DE ACCIÓN A.7.2.2	11 días	lun 10 mar '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 3
62	PLAN DE ACCIÓN A.7.2.3	11 días	lun 09 jun '08	lun 23 jun '08	ANALISTA 3
63	PLAN DE ACCIÓN A.7.2.4	11 días	lun 08 sep '08	lun 22 sep '08	ANALISTA 3
64	PLAN DE ACCIÓN A.7.2.5	11 días	lun 08 dic '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
65	PLAN DE ACCIÓN A.7.2.6	11 días	lun 09 mar '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
66	PLAN DE ACCIÓN A.7.2.7	11 días	lun 08 jun '09	lun 22 jun '09	ANALISTA 3
67	PLAN DE ACCIÓN A.7.2.8	11 días	lun 14 sep '09	lun 28 sep '09	ANALISTA 3
68	PLAN DE ACCIÓN A.7.2.9	11 días	lun 14 dic '09	lun 28 dic '09	ANALISTA 3
69	PLAN DE ACCIÓN A.7.3	276 días	lun 08 dic '08	lun 28 dic '09	ANALISTA 3
70	PLAN DE ACCIÓN A.7.3.1	11 días	lun 08 dic '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
71	PLAN DE ACCIÓN A.7.3.2	11 días	lun 12 ene '09	lun 26 ene '09	ANALISTA 3
72	PLAN DE ACCIÓN A.7.3.3	11 días	lun 09 feb '09	lun 23 feb '09	ANALISTA 3
73	PLAN DE ACCIÓN A.7.3.4	11 días	lun 09 mar '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
74	PLAN DE ACCIÓN A.7.3.5	11 días	lun 13 abr '09	lun 27 abr '09	ANALISTA 3
75	PLAN DE ACCIÓN A.7.3.6	11 días	lun 11 may '09	lun 25 may '09	ANALISTA 3
76	PLAN DE ACCIÓN A.7.3.7	11 días	lun 08 jun '09	lun 22 jun '09	ANALISTA 3
77	PLAN DE ACCIÓN A.7.3.8	11 días	lun 13 jul '09	lun 27 jul '09	ANALISTA 3



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
78	PLAN DE ACCIÓN A.7.3.9	11 días	lun 10 ago '09	lun 24 ago '09	ANALISTA 3
79	PLAN DE ACCIÓN A.7.3.10	11 días	lun 14 sep '09	lun 28 sep '09	ANALISTA 3
80	PLAN DE ACCIÓN A.7.3.11	11 días	lun 12 oct '09	lun 26 oct '09	ANALISTA 3
81	PLAN DE ACCIÓN A.7.3.12	11 días	lun 09 nov '09	lun 23 nov '09	ANALISTA 3
82	PLAN DE ACCIÓN A.7.3.13	11 días	lun 14 dic '09	lun 28 dic '09	ANALISTA 3
83	OBJETIVO B	744 días	lun 05 feb '07	jue 10 dic '09	DIRECTOR
84	ESTRATEGIA B.1	96 días	lun 05 feb '07	lun 18 jun '07	GERENTE 2
85	PLAN DE ACCIÓN B.1.1	11 días	lun 05 feb '07	lun 19 feb '07	ANALISTA 1
86	PLAN DE ACCIÓN B.1.2	16 días	lun 05 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 1
87	PLAN DE ACCIÓN B.1.3	21 días	lun 26 feb '07	lun 26 mar '07	ANALISTA 1
88	PLAN DE ACCIÓN B.1.4	21 días	lun 26 mar '07	lun 23 abr '07	ANALISTA 1
89	PLAN DE ACCIÓN B.1.5	41 días	lun 23 abr '07	lun 18 jun '07	ANALISTA 1
90	PLAN DE ACCIÓN B.1.6	41 días	lun 23 abr '07	lun 18 jun '07	ANALISTA 1
91	ESTRATEGIA B.2	734 días	lun 19 feb '07	jue 10 dic '09	GERENTE 2
92	PLAN DE ACCIÓN B.2.1	711 días	lun 19 feb '07	lun 09 nov '09	ANALISTA 1
93	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.1	16 días	lun 19 feb '07	lun 12 mar '07	ANALISTA 1
94	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.2	16 días	jue 19 abr '07	jue 10 may '07	ANALISTA 1
95	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.3	16 días	mar 19 jun '07	mar 10 jul '07	ANALISTA 1
96	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.4	16 días	lun 20 ago '07	lun 10 sep '07	ANALISTA 1
97	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.5	16 días	vie 19 oct '07	vie 09 nov '07	ANALISTA 1
98	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.6	16 días	mié 19 dic '07	mié 09 ene '08	ANALISTA 1
99	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.7	16 días	mar 19 feb '08	mar 11 mar '08	ANALISTA 1
100	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.8	16 días	lun 21 abr '08	lun 12 may '08	ANALISTA 1
101	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.9	16 días	jue 19 jun '08	jue 10 jul '08	ANALISTA 1
102	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.10	16 días	mar 19 ago '08	mar 09 sep '08	ANALISTA 1
103	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.11	16 días	lun 20 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 1
104	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.12	16 días	vie 19 dic '08	vie 09 ene '09	ANALISTA 1
105	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.13	16 días	jue 19 feb '09	jue 12 mar '09	ANALISTA 1
106	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.14	16 días	lun 20 abr '09	lun 11 may '09	ANALISTA 1
107	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.15	16 días	vie 19 jun '09	vie 10 jul '09	ANALISTA 1
108	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.16	16 días	mié 19 ago '09	mié 09 sep '09	ANALISTA 1
109	PLAN DE ACCIÓN B.2.1.17	16 días	lun 19 oct '09	lun 09 nov '09	ANALISTA 1
110	PLAN DE ACCIÓN B.2.2	704 días	lun 12 mar '07	jue 19 nov '09	ANALISTA 1
111	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.1	6 días	lun 12 mar '07	lun 19 mar '07	ANALISTA 1
112	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.2	6 días	lun 14 may '07	lun 21 may '07	ANALISTA 1
113	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.3	6 días	jue 12 jul '07	jue 19 jul '07	ANALISTA 1
114	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.4	6 días	mié 12 sep '07	mié 19 sep '07	ANALISTA 1
115	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.5	6 días	lun 12 nov '07	lun 19 nov '07	ANALISTA 1
116	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.6	6 días	lun 14 ene '08	lun 21 ene '08	ANALISTA 1
117	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.7	6 días	mié 12 mar '08	mié 19 mar '08	ANALISTA 1
118	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.8	6 días	lun 12 may '08	lun 19 may '08	ANALISTA 1
119	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.9	6 días	lun 14 jul '08	lun 21 jul '08	ANALISTA 1
120	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.10	6 días	vie 12 sep '08	vie 19 sep '08	ANALISTA 1
121	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.11	6 días	mié 12 nov '08	mié 19 nov '08	ANALISTA 1
122	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.12	6 días	lun 12 ene '09	lun 19 ene '09	ANALISTA 1
123	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.13	6 días	jue 12 mar '09	jue 19 mar '09	ANALISTA 1
124	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.14	6 días	mar 12 may '09	mar 19 may '09	ANALISTA 1
125	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.15	6 días	lun 13 jul '09	lun 20 jul '09	ANALISTA 1
126	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.16	6 días	lun 14 sep '09	lun 21 sep '09	ANALISTA 1
127	PLAN DE ACCIÓN B.2.2.17	6 días	jue 12 nov '09	jue 19 nov '09	ANALISTA 1
128	PLAN DE ACCIÓN B.2.3	709 días	lun 19 mar '07	jue 03 dic '09	ANALISTA 2
129	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.1	11 días	lun 19 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 2
130	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.2	11 días	lun 21 may '07	lun 04 jun '07	ANALISTA 2
131	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.3	11 días	jue 19 jul '07	jue 02 ago '07	ANALISTA 2
132	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.4	11 días	mié 19 sep '07	mié 03 oct '07	ANALISTA 2
133	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.5	11 días	lun 19 nov '07	lun 03 dic '07	ANALISTA 2
134	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.6	11 días	lun 21 ene '08	lun 04 feb '08	ANALISTA 2
135	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.7	11 días	mié 19 mar '08	mié 02 abr '08	ANALISTA 2
136	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.8	11 días	lun 19 may '08	lun 02 jun '08	ANALISTA 2
137	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.9	11 días	lun 21 jul '08	lun 04 ago '08	ANALISTA 2
138	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.10	11 días	vie 19 sep '08	vie 03 oct '08	ANALISTA 2
139	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.11	11 días	mié 19 nov '08	mié 03 dic '08	ANALISTA 2
140	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.12	11 días	lun 19 ene '09	lun 02 feb '09	ANALISTA 2
141	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.13	11 días	jue 19 mar '09	jue 02 abr '09	ANALISTA 2
142	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.14	11 días	mar 19 may '09	mar 02 jun '09	ANALISTA 2
143	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.15	11 días	lun 20 jul '09	lun 03 ago '09	ANALISTA 2
144	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.16	11 días	lun 21 sep '09	lun 05 oct '09	ANALISTA 2
145	PLAN DE ACCIÓN B.2.3.17	11 días	jue 19 nov '09	jue 03 dic '09	ANALISTA 2
146	PLAN DE ACCIÓN B.2.4	714 días	lun 19 mar '07	jue 10 dic '09	ANALISTA 1
147	PLAN DE ACCIÓN B.2.4.1	16 días	lun 19 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 1
148	PLAN DE ACCIÓN B.2.4.2	16 días	lun 21 may '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 1
149	PLAN DE ACCIÓN B.2.4.3	16 días	jue 19 jul '07	jue 09 ago '07	ANALISTA 1
150	PLAN DE ACCIÓN B.2.4.4	16 días	mié 19 sep '07	mié 10 oct '07	ANALISTA 1
151	PLAN DE ACCIÓN B.2.4.5	16 días	lun 19 nov '07	lun 10 dic '07	ANALISTA 1
152	PLAN DE ACCIÓN B.2.4.6	16 días	lun 21 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 1
153	PLAN DE ACCIÓN B.2.4.7	16 días	mié 19 mar '08	mié 09 abr '08	ANALISTA 1
154	PLAN DE ACCIÓN B.2.4.8	16 días	lun 19 may '08	lun 09 jun '08	ANALISTA 1



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
155	PLAN DE ACCIÓN B.2.4 9	16 días	lun 21 jul '08	lun 11 ago '08	ANALISTA 1
156	PLAN DE ACCIÓN B.2.4 10	16 días	vie 19 sep '08	vie 10 oct '08	ANALISTA 1
157	PLAN DE ACCIÓN B.2.4 11	16 días	mié 19 nov '08	mié 10 dic '08	ANALISTA 1
158	PLAN DE ACCIÓN B.2.4 12	16 días	lun 19 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 1
159	PLAN DE ACCIÓN B.2.4 13	16 días	jue 19 mar '09	jue 09 abr '09	ANALISTA 1
160	PLAN DE ACCIÓN B.2.4 14	16 días	mar 19 may '09	mar 09 jun '09	ANALISTA 1
161	PLAN DE ACCIÓN B.2.4 15	16 días	lun 20 jul '09	lun 10 ago '09	ANALISTA 1
162	PLAN DE ACCIÓN B.2.4 16	16 días	lun 21 sep '09	lun 12 oct '09	ANALISTA 1
163	PLAN DE ACCIÓN B.2.4 17	16 días	jue 19 nov '09	jue 10 dic '09	ANALISTA 1
164	PLAN DE ACCIÓN B.2.5	714 días	lun 19 mar '07	jue 10 dic '09	ANALISTA 2
165	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 1	16 días	lun 19 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 2
166	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 2	16 días	lun 21 may '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 2
167	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 3	16 días	jue 19 jul '07	jue 09 ago '07	ANALISTA 2
168	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 4	16 días	mié 19 sep '07	mié 10 oct '07	ANALISTA 2
169	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 5	16 días	lun 19 nov '07	lun 10 dic '07	ANALISTA 2
170	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 6	16 días	lun 21 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 2
171	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 7	16 días	mié 19 mar '08	mié 09 abr '08	ANALISTA 2
172	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 8	16 días	lun 19 may '08	lun 09 jun '08	ANALISTA 2
173	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 9	16 días	lun 21 jul '08	lun 11 ago '08	ANALISTA 2
174	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 10	16 días	vie 19 sep '08	vie 10 oct '08	ANALISTA 2
175	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 11	16 días	mié 19 nov '08	mié 10 dic '08	ANALISTA 2
176	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 12	16 días	lun 19 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 2
177	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 13	16 días	jue 19 mar '09	jue 09 abr '09	ANALISTA 2
178	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 14	16 días	mar 19 may '09	mar 09 jun '09	ANALISTA 2
179	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 15	16 días	lun 20 jul '09	lun 10 ago '09	ANALISTA 2
180	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 16	16 días	lun 21 sep '09	lun 12 oct '09	ANALISTA 2
181	PLAN DE ACCIÓN B.2.5 17	16 días	jue 19 nov '09	jue 10 dic '09	ANALISTA 2
182	PLAN DE ACCIÓN B.2.6	709 días	lun 19 mar '07	jue 03 dic '09	ANALISTA 3
183	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 1	11 días	lun 19 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 3
184	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 2	11 días	lun 21 may '07	lun 04 jun '07	ANALISTA 3
185	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 3	11 días	jue 19 jul '07	jue 02 ago '07	ANALISTA 3
186	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 4	11 días	mié 19 sep '07	mié 03 oct '07	ANALISTA 3
187	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 5	11 días	lun 19 nov '07	lun 03 dic '07	ANALISTA 3
188	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 6	11 días	lun 21 ene '08	lun 04 feb '08	ANALISTA 3
189	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 7	11 días	mié 19 mar '08	mié 02 abr '08	ANALISTA 3
190	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 8	11 días	lun 19 may '08	lun 02 jun '08	ANALISTA 3
191	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 9	11 días	lun 21 jul '08	lun 04 ago '08	ANALISTA 3
192	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 10	11 días	vie 19 sep '08	vie 03 oct '08	ANALISTA 3
193	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 11	11 días	mié 19 nov '08	mié 03 dic '08	ANALISTA 3
194	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 12	11 días	lun 19 ene '09	lun 02 feb '09	ANALISTA 3
195	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 13	11 días	jue 19 mar '09	jue 02 abr '09	ANALISTA 3
196	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 14	11 días	mar 19 may '09	mar 02 jun '09	ANALISTA 3
197	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 15	11 días	lun 20 jul '09	lun 03 ago '09	ANALISTA 3
198	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 16	11 días	lun 21 sep '09	lun 05 oct '09	ANALISTA 3
199	PLAN DE ACCIÓN B.2.6 17	11 días	jue 19 nov '09	jue 03 dic '09	ANALISTA 3
200	PLAN DE ACCIÓN B.2.7	714 días	lun 19 mar '07	jue 10 dic '09	ANALISTA 3
201	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 1	16 días	lun 19 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
202	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 2	16 días	lun 21 may '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 3
203	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 3	16 días	jue 19 jul '07	jue 09 ago '07	ANALISTA 3
204	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 4	16 días	mié 19 sep '07	mié 10 oct '07	ANALISTA 3
205	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 5	16 días	lun 19 nov '07	lun 10 dic '07	ANALISTA 3
206	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 6	16 días	lun 21 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 3
207	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 7	16 días	mié 19 mar '08	mié 09 abr '08	ANALISTA 3
208	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 8	16 días	lun 19 may '08	lun 09 jun '08	ANALISTA 3
209	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 9	16 días	lun 21 jul '08	lun 11 ago '08	ANALISTA 3
210	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 10	16 días	vie 19 sep '08	vie 10 oct '08	ANALISTA 3
211	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 11	16 días	mié 19 nov '08	mié 10 dic '08	ANALISTA 3
212	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 12	16 días	lun 19 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 3
213	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 13	16 días	jue 19 mar '09	jue 09 abr '09	ANALISTA 3
214	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 14	16 días	mar 19 may '09	mar 09 jun '09	ANALISTA 3
215	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 15	16 días	lun 20 jul '09	lun 10 ago '09	ANALISTA 3
216	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 16	16 días	lun 21 sep '09	lun 12 oct '09	ANALISTA 3
217	PLAN DE ACCIÓN B.2.7 17	16 días	jue 19 nov '09	jue 10 dic '09	ANALISTA 3
218	ESTRATEGIA B.3	601 días	lun 26 feb '07	lun 15 jun '09	GERENTE 2
219	PLAN DE ACCIÓN B.3.1	436 días	lun 26 feb '07	lun 27 oct '08	ANALISTA 1
220	PLAN DE ACCION B.3.1 1	16 días	lun 26 feb '07	lun 19 mar '07	ANALISTA 1
221	PLAN DE ACCION B.3.1 2	16 días	lun 05 nov '07	lun 26 nov '07	ANALISTA 1
222	PLAN DE ACCION B.3.1 3	16 días	lun 06 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 1
223	PLAN DE ACCIÓN B.3.2	436 días	lun 19 mar '07	lun 17 nov '08	ANALISTA 1
224	PLAN DE ACCIÓN B.3.2 1	16 días	lun 19 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 1
225	PLAN DE ACCIÓN B.3.2 2	16 días	lun 26 nov '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 1
226	PLAN DE ACCIÓN B.3.2 3	16 días	lun 27 oct '08	lun 17 nov '08	ANALISTA 1
227	PLAN DE ACCIÓN B.3.3	571 días	lun 09 abr '07	lun 15 jun '09	ANALISTA 2
228	PLAN DE ACCIÓN B.3.3 1	151 días	lun 09 abr '07	lun 05 nov '07	ANALISTA 2
229	PLAN DE ACCIÓN B.3.3 2	151 días	lun 17 dic '07	lun 14 jul '08	ANALISTA 2
230	PLAN DE ACCIÓN B.3.3 3	151 días	lun 17 nov '08	lun 15 jun '09	ANALISTA 2
231	PLAN DE ACCIÓN B.3.4	571 días	lun 09 abr '07	lun 15 jun '09	ANALISTA 4



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
232	PLAN DE ACCIÓN B.3.4.1	151 días	lun 09 abr '07	lun 05 nov '07	ANALISTA 4
233	PLAN DE ACCIÓN B.3.4.2	151 días	lun 17 dic '07	lun 14 jul '08	ANALISTA 4
234	PLAN DE ACCIÓN B.3.4.3	151 días	lun 17 nov '08	lun 15 jun '09	ANALISTA 4
235	PLAN DE ACCIÓN B.3.5	386 días	lun 25 jun '07	lun 15 dic '08	ANALISTA 3
236	PLAN DE ACCIÓN B.3.5.1	6 días	lun 25 jun '07	lun 02 jul '07	ANALISTA 3
237	PLAN DE ACCIÓN B.3.5.2	6 días	lun 10 dic '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 3
238	PLAN DE ACCIÓN B.3.5.3	6 días	lun 08 dic '08	lun 15 dic '08	ANALISTA 3
239	PLAN DE ACCIÓN B.3.6	396 días	lun 02 jul '07	lun 05 ene '09	ANALISTA 3
240	PLAN DE ACCIÓN B.3.6.1	16 días	lun 02 jul '07	lun 23 jul '07	ANALISTA 3
241	PLAN DE ACCIÓN B.3.6.2	16 días	lun 17 dic '07	lun 07 ene '08	ANALISTA 3
242	PLAN DE ACCIÓN B.3.6.3	16 días	lun 15 dic '08	lun 05 ene '09	ANALISTA 3
243	ESTRATEGIA B.4	491 días	lun 06 ago '07	lun 22 jun '09	GERENTE 2
244	PLAN DE ACCIÓN B.4.1	376 días	lun 06 ago '07	lun 12 ene '09	ANALISTA 4
245	PLAN DE ACCIÓN B.4.1.1	6 días	lun 06 ago '07	lun 13 ago '07	ANALISTA 4
246	PLAN DE ACCIÓN B.4.1.2	6 días	lun 07 ene '08	lun 14 ene '08	ANALISTA 4
247	PLAN DE ACCIÓN B.4.1.3	6 días	lun 05 ene '09	lun 12 ene '09	ANALISTA 4
248	PLAN DE ACCIÓN B.4.2	376 días	lun 13 ago '07	lun 19 ene '09	ANALISTA 4
249	PLAN DE ACCIÓN B.4.2.1	6 días	lun 13 ago '07	lun 20 ago '07	ANALISTA 4
250	PLAN DE ACCIÓN B.4.2.2	6 días	lun 14 ene '08	lun 21 ene '08	ANALISTA 4
251	PLAN DE ACCIÓN B.4.2.3	6 días	lun 12 ene '09	lun 19 ene '09	ANALISTA 4
252	PLAN DE ACCIÓN B.4.3	386 días	lun 20 ago '07	lun 09 feb '09	ANALISTA 4
253	PLAN DE ACCIÓN B.4.3.1	16 días	lun 20 ago '07	lun 10 sep '07	ANALISTA 4
254	PLAN DE ACCIÓN B.4.3.2	16 días	lun 21 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 4
255	PLAN DE ACCIÓN B.4.3.3	16 días	lun 19 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 4
256	PLAN DE ACCIÓN B.4.4	391 días	lun 10 sep '07	lun 09 mar '09	ANALISTA 4
257	PLAN DE ACCIÓN B.4.4.1	21 días	lun 10 sep '07	lun 08 oct '07	ANALISTA 4
258	PLAN DE ACCIÓN B.4.4.2	21 días	lun 11 feb '08	lun 10 mar '08	ANALISTA 4
259	PLAN DE ACCIÓN B.4.4.3	21 días	lun 09 feb '09	lun 09 mar '09	ANALISTA 4
260	PLAN DE ACCIÓN B.4.5	436 días	lun 08 oct '07	lun 08 jun '09	ANALISTA 4
261	PLAN DE ACCIÓN B.4.5.1	66 días	lun 08 oct '07	lun 07 ene '08	ANALISTA 4
262	PLAN DE ACCIÓN B.4.5.2	66 días	lun 10 mar '08	lun 09 jun '08	ANALISTA 4
263	PLAN DE ACCIÓN B.4.5.3	66 días	lun 09 mar '09	lun 08 jun '09	ANALISTA 4
264	PLAN DE ACCIÓN B.4.6	381 días	lun 07 ene '08	lun 22 jun '09	ANALISTA 4
265	PLAN DE ACCIÓN B.4.6.1	11 días	lun 07 ene '08	lun 21 ene '08	ANALISTA 4
266	PLAN DE ACCIÓN B.4.6.2	11 días	lun 09 jun '08	lun 23 jun '08	ANALISTA 4
267	PLAN DE ACCIÓN B.4.6.3	11 días	lun 08 jun '09	lun 22 jun '09	ANALISTA 4
268	ESTRATEGIA B.5	161 días	lun 05 may '08	lun 15 dic '08	GERENTE 1
269	PLAN DE ACCIÓN B.5.1	26 días	lun 05 may '08	lun 09 jun '08	ANALISTA 4
270	PLAN DE ACCIÓN B.5.2	11 días	lun 09 jun '08	lun 23 jun '08	ANALISTA 4
271	PLAN DE ACCIÓN B.5.3	21 días	lun 23 jun '08	lun 21 jul '08	ANALISTA 4
272	PLAN DE ACCIÓN B.5.4	21 días	lun 21 jul '08	lun 18 ago '08	ANALISTA 4
273	PLAN DE ACCIÓN B.5.5	66 días	lun 18 ago '08	lun 17 nov '08	ANALISTA 4
274	PLAN DE ACCIÓN B.5.6	21 días	lun 17 nov '08	lun 15 dic '08	ANALISTA 4
275	ESTRATEGIA B.6	426 días	lun 07 may '07	lun 22 dic '08	GERENTE 2
276	PLAN DE ACCIÓN B.6.1	86 días	lun 07 may '07	lun 03 sep '07	ANALISTA 4
277	PLAN DE ACCIÓN B.6.2	16 días	lun 03 sep '07	lun 24 sep '07	ANALISTA 4
278	PLAN DE ACCIÓN B.6.3	66 días	lun 24 sep '07	lun 24 dic '07	ANALISTA 4
279	PLAN DE ACCIÓN B.6.4	21 días	lun 24 dic '07	lun 21 ene '08	ANALISTA 4
280	PLAN DE ACCIÓN B.6.5	221 días	lun 21 ene '08	lun 24 nov '08	ANALISTA 4
281	PLAN DE ACCIÓN B.6.6	21 días	lun 24 nov '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 4
282	ESTRATEGIA B.7	709 días	lun 26 mar '07	jue 10 dic '09	GERENTE 2
283	PLAN DE ACCIÓN B.7.1	709 días	lun 26 mar '07	jue 10 dic '09	ANALISTA 1
284	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.1	11 días	lun 26 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 1
285	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.2	11 días	lun 28 may '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 1
286	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.3	11 días	jue 26 jul '07	jue 09 ago '07	ANALISTA 1
287	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.4	11 días	mié 26 sep '07	mié 10 oct '07	ANALISTA 1
288	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.5	11 días	lun 26 nov '07	lun 10 dic '07	ANALISTA 1
289	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.6	11 días	lun 28 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 1
290	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.7	11 días	mié 26 mar '08	mié 09 abr '08	ANALISTA 1
291	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.8	11 días	lun 26 may '08	lun 09 jun '08	ANALISTA 1
292	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.9	11 días	lun 28 jul '08	lun 11 ago '08	ANALISTA 1
293	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.10	11 días	vie 26 sep '08	vie 10 oct '08	ANALISTA 1
294	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.11	11 días	mié 26 nov '08	mié 10 dic '08	ANALISTA 1
295	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.12	11 días	lun 26 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 1
296	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.13	11 días	jue 26 mar '09	jue 09 abr '09	ANALISTA 1
297	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.14	11 días	mar 26 may '09	mar 09 jun '09	ANALISTA 1
298	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.15	11 días	lun 27 jul '09	lun 10 ago '09	ANALISTA 1
299	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.16	11 días	lun 28 sep '09	lun 12 oct '09	ANALISTA 1
300	PLAN DE ACCIÓN B.7.1.17	11 días	jue 26 nov '09	jue 10 dic '09	ANALISTA 1
301	PLAN DE ACCIÓN B.7.2	709 días	lun 26 mar '07	jue 10 dic '09	ANALISTA 3
302	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.1	11 días	lun 26 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
303	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.2	11 días	lun 28 may '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 3
304	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.3	11 días	jue 26 jul '07	jue 09 ago '07	ANALISTA 3
305	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.4	11 días	mié 26 sep '07	mié 10 oct '07	ANALISTA 3
306	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.5	11 días	lun 26 nov '07	lun 10 dic '07	ANALISTA 3
307	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.6	11 días	lun 28 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 3
308	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.7	11 días	mié 26 mar '08	mié 09 abr '08	ANALISTA 3



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
309	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.8	11 días	lun 26 may '08	lun 09 jun '08	ANALISTA 3
310	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.9	11 días	lun 28 jul '08	lun 11 ago '08	ANALISTA 3
311	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.10	11 días	vie 26 sep '08	vie 10 oct '08	ANALISTA 3
312	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.11	11 días	mié 26 nov '08	mié 10 dic '08	ANALISTA 3
313	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.12	11 días	lun 26 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 3
314	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.13	11 días	jue 26 mar '09	jue 09 abr '09	ANALISTA 3
315	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.14	11 días	mar 26 may '09	mar 09 jun '09	ANALISTA 3
316	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.15	11 días	lun 27 jul '09	lun 10 ago '09	ANALISTA 3
317	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.16	11 días	lun 28 sep '09	lun 12 oct '09	ANALISTA 3
318	PLAN DE ACCIÓN B.7.2.17	11 días	jue 26 nov '09	jue 10 dic '09	ANALISTA 3
319	PLAN DE ACCIÓN B.7.3	496 días	lun 23 jul '07	lun 15 jun '09	ANALISTA 2
320	PLAN DE ACCIÓN B.7.3.1	71 días	lun 23 jul '07	lun 29 oct '07	ANALISTA 2
321	PLAN DE ACCIÓN B.7.3.2	136 días	lun 07 ene '08	lun 14 jul '08	ANALISTA 2
322	PLAN DE ACCIÓN B.7.3.3	116 días	lun 05 ene '09	lun 15 jun '09	ANALISTA 2
323	PLAN DE ACCIÓN B.7.4	496 días	lun 23 jul '07	lun 15 jun '09	ANALISTA 2
324	PLAN DE ACCIÓN B.7.4.1	71 días	lun 23 jul '07	lun 29 oct '07	ANALISTA 2
325	PLAN DE ACCIÓN B.7.4.2	136 días	lun 07 ene '08	lun 14 jul '08	ANALISTA 2
326	PLAN DE ACCIÓN B.7.4.3	116 días	lun 05 ene '09	lun 15 jun '09	ANALISTA 2
327	PLAN DE ACCIÓN B.7.5	396 días	lun 17 dic '07	lun 22 jun '09	ANALISTA 4
328	PLAN DE ACCIÓN B.7.5.1	21 días	lun 17 dic '07	lun 14 ene '08	ANALISTA 4
329	PLAN DE ACCIÓN B.7.5.2	21 días	lun 26 may '08	lun 23 jun '08	ANALISTA 4
330	PLAN DE ACCIÓN B.7.5.3	21 días	lun 25 may '09	lun 22 jun '09	ANALISTA 4
331	PLAN DE ACCIÓN B.7.6	396 días	lun 17 dic '07	lun 22 jun '09	ANALISTA 4
332	PLAN DE ACCIÓN B.7.6.1	21 días	lun 17 dic '07	lun 14 ene '08	ANALISTA 4
333	PLAN DE ACCIÓN B.7.6.2	21 días	lun 26 may '08	lun 23 jun '08	ANALISTA 4
334	PLAN DE ACCIÓN B.7.6.3	21 días	lun 25 may '09	lun 22 jun '09	ANALISTA 4
335	PLAN DE ACCIÓN B.7.7	46 días	lun 13 oct '08	lun 15 dic '08	ANALISTA 4
336	PLAN DE ACCIÓN B.7.8	46 días	lun 13 oct '08	lun 15 dic '08	ANALISTA 4
337	PLAN DE ACCIÓN B.7.9	21 días	lun 24 nov '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 4
338	PLAN DE ACCIÓN B.7.10	21 días	lun 24 nov '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 4
339	OBJETIVO C	116 días	lun 01 ene '07	lun 11 jun '07	DIRECTOR
340	ESTRATEGIA C.1	36 días	lun 01 ene '07	lun 19 feb '07	GERENTE 2
341	PLAN DE ACCIÓN C.1.1	11 días	lun 01 ene '07	lun 15 ene '07	ANALISTA 2
342	PLAN DE ACCIÓN C.1.2	11 días	lun 15 ene '07	lun 29 ene '07	ANALISTA 2
343	PLAN DE ACCIÓN C.1.3	11 días	lun 15 ene '07	lun 29 ene '07	ANALISTA 2
344	PLAN DE ACCIÓN C.1.4	21 días	lun 15 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 2
345	PLAN DE ACCIÓN C.1.5	18 días	lun 29 ene '07	lun 19 feb '07	ANALISTA 2
346	PLAN DE ACCIÓN C.1.6	26 días	lun 15 ene '07	lun 19 feb '07	ANALISTA 2
347	ESTRATEGIA C.2	31 días	lun 05 feb '07	lun 19 mar '07	GERENTE 1
348	PLAN DE ACCIÓN C.2.1	11 días	lun 05 feb '07	lun 19 feb '07	ANALISTA 3
349	PLAN DE ACCIÓN C.2.2	6 días	lun 19 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 3
350	PLAN DE ACCIÓN C.2.3	11 días	lun 19 feb '07	lun 05 mar '07	ANALISTA 3
351	PLAN DE ACCIÓN C.2.4	21 días	lun 19 feb '07	lun 19 mar '07	ANALISTA 3
352	PLAN DE ACCIÓN C.2.5	18 días	lun 26 feb '07	lun 19 mar '07	ANALISTA 3
353	PLAN DE ACCIÓN C.2.6	18 días	lun 26 feb '07	lun 19 mar '07	ANALISTA 3
354	PLAN DE ACCIÓN C.2.7	21 días	lun 19 feb '07	lun 19 mar '07	ANALISTA 3
355	ESTRATEGIA C.3	71 días	lun 05 mar '07	lun 11 jun '07	GERENTE 2
356	PLAN DE ACCIÓN C.3.1	21 días	lun 05 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 4
357	PLAN DE ACCIÓN C.3.2	18 días	lun 02 abr '07	lun 23 abr '07	ANALISTA 4
358	PLAN DE ACCIÓN C.3.3	21 días	lun 23 abr '07	lun 21 may '07	ANALISTA 4
359	PLAN DE ACCIÓN C.3.4	11 días	lun 23 abr '07	lun 07 may '07	ANALISTA 4
360	PLAN DE ACCIÓN C.3.5	11 días	lun 07 may '07	lun 21 may '07	ANALISTA 4
361	PLAN DE ACCIÓN C.3.6	18 días	lun 21 may '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 4
362	OBJETIVO D	476 días	lun 04 jun '07	lun 30 mar '09	DIRECTOR
363	ESTRATEGIA D.1	71 días	lun 04 jun '07	lun 10 sep '07	GERENTE 1
364	PLAN DE ACCIÓN D.1.1	18 días	lun 04 jun '07	lun 25 jun '07	ANALISTA 4
365	PLAN DE ACCIÓN D.1.2	6 días	lun 25 jun '07	lun 02 jul '07	ANALISTA 4
366	PLAN DE ACCIÓN D.1.3	11 días	lun 02 jul '07	lun 16 jul '07	ANALISTA 4
367	PLAN DE ACCIÓN D.1.4	11 días	lun 16 jul '07	lun 30 jul '07	ANALISTA 4
368	PLAN DE ACCIÓN D.1.5	11 días	lun 30 jul '07	lun 13 ago '07	ANALISTA 4
369	PLAN DE ACCIÓN D.1.6	11 días	lun 13 ago '07	lun 27 ago '07	ANALISTA 4
370	PLAN DE ACCIÓN D.1.7	11 días	lun 27 ago '07	lun 10 sep '07	ANALISTA 4
371	PLAN DE ACCIÓN D.1.8	56 días	lun 25 jun '07	lun 10 sep '07	ANALISTA 4
372	ESTRATEGIA D.2	141 días	lun 10 sep '07	lun 24 mar '08	GERENTE 1
373	PLAN DE ACCIÓN D.2.1	21 días	lun 10 sep '07	lun 08 oct '07	ANALISTA 4
374	PLAN DE ACCIÓN D.2.2	18 días	lun 08 oct '07	lun 29 oct '07	ANALISTA 4
375	PLAN DE ACCIÓN D.2.3	21 días	lun 29 oct '07	lun 26 nov '07	ANALISTA 4
376	PLAN DE ACCIÓN D.2.4	66 días	lun 26 nov '07	lun 25 feb '08	ANALISTA 4
377	PLAN DE ACCIÓN D.2.5	21 días	lun 25 feb '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 4
378	ESTRATEGIA D.3	226 días	lun 24 mar '08	lun 02 feb '09	GERENTE 1
379	PLAN DE ACCIÓN D.3.1	18 días	lun 24 mar '08	lun 14 abr '08	ANALISTA 4
380	PLAN DE ACCIÓN D.3.2	21 días	lun 14 abr '08	lun 12 may '08	ANALISTA 4
381	PLAN DE ACCIÓN D.3.3	171 días	lun 12 may '08	lun 05 ene '09	ANALISTA 4
382	PLAN DE ACCIÓN D.3.4	131 días	lun 04 ago '08	lun 02 feb '09	ANALISTA 4
383	ESTRATEGIA D.4	126 días	lun 06 oct '08	lun 30 mar '09	GERENTE 1
384	PLAN DE ACCIÓN D.4.1	126 días	lun 06 oct '08	lun 30 mar '09	ANALISTA 4
385	PLAN DE ACCIÓN D.4.2	18 días	lun 02 feb '09	lun 23 feb '09	ANALISTA 4



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
386	PLAN DE ACCIÓN D.4.3	16 días	lun 23 feb '09	lun 16 mar '09	ANALISTA 4
387	PLAN DE ACCIÓN D.4.4	11 días	lun 16 mar '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 4
388	PRECIO	591 días	lun 08 ene '07	lun 13 abr '09	UEN CAPACITACIÓN
389	OBJETIVO E	481 días	lun 08 ene '07	lun 10 nov '08	DIRECTOR
390	ESTRATEGIA E.1	471 días	lun 08 ene '07	lun 27 oct '08	GERENTE 1
391	PLAN DE ACCIÓN E.1.1	426 días	lun 08 ene '07	lun 25 ago '08	ANALISTA 1
392	PLAN DE ACCIÓN E.1.1.1	6 días	lun 08 ene '07	lun 15 ene '07	ANALISTA 1
393	PLAN DE ACCIÓN E.1.1.2	6 días	lun 20 ago '07	lun 27 ago '07	ANALISTA 1
394	PLAN DE ACCIÓN E.1.1.3	6 días	lun 18 ago '08	lun 25 ago '08	ANALISTA 1
395	PLAN DE ACCIÓN E.1.2	426 días	lun 15 ene '07	lun 01 sep '08	ANALISTA 2
396	PLAN DE ACCIÓN E.1.2.1	6 días	lun 15 ene '07	lun 22 ene '07	ANALISTA 2
397	PLAN DE ACCIÓN E.1.2.2	6 días	lun 27 ago '07	lun 03 sep '07	ANALISTA 2
398	PLAN DE ACCIÓN E.1.2.3	6 días	lun 25 ago '08	lun 01 sep '08	ANALISTA 2
399	PLAN DE ACCIÓN E.1.3	436 días	lun 22 ene '07	lun 22 sep '08	ANALISTA 1
400	PLAN DE ACCIÓN E.1.3.1	16 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 1
401	PLAN DE ACCIÓN E.1.3.2	16 días	lun 03 sep '07	lun 24 sep '07	ANALISTA 1
402	PLAN DE ACCIÓN E.1.3.3	16 días	lun 01 sep '08	lun 22 sep '08	ANALISTA 1
403	PLAN DE ACCIÓN E.1.4	436 días	lun 22 ene '07	lun 22 sep '08	ANALISTA 2
404	PLAN DE ACCIÓN E.1.4.1	16 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 2
405	PLAN DE ACCIÓN E.1.4.2	16 días	lun 03 sep '07	lun 24 sep '07	ANALISTA 2
406	PLAN DE ACCIÓN E.1.4.3	16 días	lun 01 sep '08	lun 22 sep '08	ANALISTA 2
407	PLAN DE ACCIÓN E.1.5	436 días	lun 22 ene '07	lun 22 sep '08	ANALISTA 3
408	PLAN DE ACCIÓN E.1.5.1	16 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 3
409	PLAN DE ACCIÓN E.1.5.2	16 días	lun 03 sep '07	lun 24 sep '07	ANALISTA 3
410	PLAN DE ACCIÓN E.1.5.3	16 días	lun 01 sep '08	lun 22 sep '08	ANALISTA 3
411	PLAN DE ACCIÓN E.1.6	431 días	lun 12 feb '07	lun 06 oct '08	ANALISTA 3
412	PLAN DE ACCIÓN E.1.6.1	11 días	lun 12 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 3
413	PLAN DE ACCIÓN E.1.6.2	11 días	lun 24 sep '07	lun 08 oct '07	ANALISTA 3
414	PLAN DE ACCIÓN E.1.6.3	11 días	lun 22 sep '08	lun 06 oct '08	ANALISTA 3
415	PLAN DE ACCIÓN E.1.7	436 días	lun 26 feb '07	lun 27 oct '08	ANALISTA 4
416	PLAN DE ACCIÓN E.1.7.1	16 días	lun 26 feb '07	lun 19 mar '07	ANALISTA 4
417	PLAN DE ACCIÓN E.1.7.2	16 días	lun 08 oct '07	lun 29 oct '07	ANALISTA 4
418	PLAN DE ACCIÓN E.1.7.3	16 días	lun 06 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 4
419	PLAN DE ACCIÓN E.1.8	446 días	lun 12 feb '07	lun 27 oct '08	ANALISTA 4
420	PLAN DE ACCIÓN E.1.8.1	26 días	lun 12 feb '07	lun 19 mar '07	ANALISTA 4
421	PLAN DE ACCIÓN E.1.8.2	26 días	lun 24 sep '07	lun 29 oct '07	ANALISTA 4
422	PLAN DE ACCIÓN E.1.8.3	26 días	lun 22 sep '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 4
423	ESTRATEGIA E.2	431 días	lun 19 mar '07	lun 10 nov '08	GERENTE 1
424	PLAN DE ACCIÓN E.2.1	431 días	lun 19 mar '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 1
425	PLAN DE ACCIÓN E.2.1.1	11 días	lun 19 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 1
426	PLAN DE ACCIÓN E.2.1.2	11 días	lun 29 oct '07	lun 12 nov '07	ANALISTA 1
427	PLAN DE ACCIÓN E.2.1.3	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 1
428	PLAN DE ACCIÓN E.2.2	431 días	lun 19 mar '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
429	PLAN DE ACCIÓN E.2.2.1	11 días	lun 19 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 2
430	PLAN DE ACCIÓN E.2.2.2	11 días	lun 29 oct '07	lun 12 nov '07	ANALISTA 2
431	PLAN DE ACCIÓN E.2.2.3	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
432	PLAN DE ACCIÓN E.2.3	431 días	lun 19 mar '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 1
433	PLAN DE ACCIÓN E.2.3.1	11 días	lun 19 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 1
434	PLAN DE ACCIÓN E.2.3.2	11 días	lun 29 oct '07	lun 12 nov '07	ANALISTA 1
435	PLAN DE ACCIÓN E.2.3.3	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 1
436	PLAN DE ACCIÓN E.2.4	431 días	lun 19 mar '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
437	PLAN DE ACCIÓN E.2.4.1	11 días	lun 19 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 2
438	PLAN DE ACCIÓN E.2.4.2	11 días	lun 29 oct '07	lun 12 nov '07	ANALISTA 2
439	PLAN DE ACCIÓN E.2.4.3	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
440	PLAN DE ACCIÓN E.2.5	431 días	lun 19 mar '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 1
441	PLAN DE ACCIÓN E.2.5.1	11 días	lun 19 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 1
442	PLAN DE ACCIÓN E.2.5.2	11 días	lun 29 oct '07	lun 12 nov '07	ANALISTA 1
443	PLAN DE ACCIÓN E.2.5.3	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 1
444	PLAN DE ACCIÓN E.2.6	426 días	lun 26 mar '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
445	PLAN DE ACCIÓN E.2.6.1	6 días	lun 26 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 2
446	PLAN DE ACCIÓN E.2.6.2	6 días	lun 05 nov '07	lun 12 nov '07	ANALISTA 2
447	PLAN DE ACCIÓN E.2.6.3	6 días	lun 03 nov '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
448	ESTRATEGIA E.3	11 días	lun 08 ene '07	lun 22 ene '07	GERENTE 1
449	PLAN DE ACCIÓN E.3.1	11 días	lun 08 ene '07	lun 22 ene '07	ANALISTA 3
450	PLAN DE ACCIÓN E.3.2	11 días	lun 08 ene '07	lun 22 ene '07	ANALISTA 4
451	PLAN DE ACCIÓN E.3.3	11 días	lun 08 ene '07	lun 22 ene '07	ANALISTA 3
452	PLAN DE ACCIÓN E.3.4	6 días	lun 15 ene '07	lun 22 ene '07	ANALISTA 4
453	PLAN DE ACCIÓN E.3.5	6 días	lun 15 ene '07	lun 22 ene '07	ANALISTA 4
454	OBJETIVO F	451 días	lun 19 feb '07	lun 10 nov '08	DIRECTOR
455	ESTRATEGIA F.1	441 días	lun 19 feb '07	lun 27 oct '08	GERENTE 2
456	PLAN DE ACCIÓN F.1.1	396 días	lun 19 feb '07	lun 25 ago '08	ANALISTA 1
457	PLAN DE ACCIÓN F.1.1.1	6 días	lun 19 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 1
458	PLAN DE ACCIÓN F.1.1.2	6 días	lun 19 mar '07	lun 26 mar '07	ANALISTA 1
459	PLAN DE ACCIÓN F.1.1.3	6 días	lun 24 sep '07	lun 01 oct '07	ANALISTA 1
460	PLAN DE ACCIÓN F.1.1.4	6 días	lun 04 ago '08	lun 11 ago '08	ANALISTA 1
461	PLAN DE ACCIÓN F.1.1.5	6 días	lun 18 ago '08	lun 25 ago '08	ANALISTA 1
462	PLAN DE ACCIÓN F.1.2	396 días	lun 26 feb '07	lun 01 sep '08	ANALISTA 2



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
463	PLAN DE ACCIÓN F.1.2.1	6 días	lun 26 feb '07	lun 05 mar '07	ANALISTA 2
464	PLAN DE ACCIÓN F.1.2.2	6 días	lun 26 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 2
465	PLAN DE ACCIÓN F.1.2.3	6 días	lun 01 oct '07	lun 08 oct '07	ANALISTA 2
466	PLAN DE ACCIÓN F.1.2.4	6 días	lun 11 ago '08	lun 18 ago '08	ANALISTA 2
467	PLAN DE ACCIÓN F.1.2.5	6 días	lun 25 ago '08	lun 01 sep '08	ANALISTA 2
468	PLAN DE ACCIÓN F.1.3	406 días	lun 05 mar '07	lun 22 sep '08	ANALISTA 1
469	PLAN DE ACCIÓN F.1.3.1	16 días	lun 05 mar '07	lun 26 mar '07	ANALISTA 1
470	PLAN DE ACCIÓN F.1.3.2	16 días	lun 02 abr '07	lun 23 abr '07	ANALISTA 1
471	PLAN DE ACCIÓN F.1.3.3	16 días	lun 08 oct '07	lun 29 oct '07	ANALISTA 1
472	PLAN DE ACCIÓN F.1.3.4	16 días	lun 18 ago '08	lun 08 sep '08	ANALISTA 1
473	PLAN DE ACCIÓN F.1.3.5	16 días	lun 01 sep '08	lun 22 sep '08	ANALISTA 1
474	PLAN DE ACCIÓN F.1.4	406 días	lun 05 mar '07	lun 22 sep '08	ANALISTA 2
475	PLAN DE ACCIÓN F.1.4.1	16 días	lun 05 mar '07	lun 26 mar '07	ANALISTA 2
476	PLAN DE ACCIÓN F.1.4.2	16 días	lun 02 abr '07	lun 23 abr '07	ANALISTA 2
477	PLAN DE ACCIÓN F.1.4.3	16 días	lun 08 oct '07	lun 29 oct '07	ANALISTA 2
478	PLAN DE ACCIÓN F.1.4.4	16 días	lun 18 ago '08	lun 08 sep '08	ANALISTA 2
479	PLAN DE ACCIÓN F.1.4.5	16 días	lun 01 sep '08	lun 22 sep '08	ANALISTA 2
480	PLAN DE ACCIÓN F.1.5	406 días	lun 05 mar '07	lun 22 sep '08	ANALISTA 3
481	PLAN DE ACCIÓN F.1.5.1	16 días	lun 05 mar '07	lun 26 mar '07	ANALISTA 3
482	PLAN DE ACCIÓN F.1.5.2	16 días	lun 02 abr '07	lun 23 abr '07	ANALISTA 3
483	PLAN DE ACCIÓN F.1.5.3	16 días	lun 08 oct '07	lun 29 oct '07	ANALISTA 3
484	PLAN DE ACCIÓN F.1.5.4	16 días	lun 18 ago '08	lun 08 sep '08	ANALISTA 3
485	PLAN DE ACCIÓN F.1.5.5	16 días	lun 01 sep '08	lun 22 sep '08	ANALISTA 3
486	PLAN DE ACCIÓN F.1.6	401 días	lun 26 mar '07	lun 06 oct '08	ANALISTA 3
487	PLAN DE ACCIÓN F.1.6.1	11 días	lun 26 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
488	PLAN DE ACCIÓN F.1.6.2	11 días	lun 23 abr '07	lun 07 may '07	ANALISTA 3
489	PLAN DE ACCIÓN F.1.6.3	11 días	lun 29 oct '07	lun 12 nov '07	ANALISTA 3
490	PLAN DE ACCIÓN F.1.6.4	11 días	lun 08 sep '08	lun 22 sep '08	ANALISTA 3
491	PLAN DE ACCIÓN F.1.6.5	11 días	lun 22 sep '08	lun 06 oct '08	ANALISTA 3
492	PLAN DE ACCIÓN F.1.7	406 días	lun 09 abr '07	lun 27 oct '08	ANALISTA 4
493	PLAN DE ACCIÓN F.1.7.1	16 días	lun 09 abr '07	lun 30 abr '07	ANALISTA 4
494	PLAN DE ACCIÓN F.1.7.2	16 días	lun 07 may '07	lun 28 may '07	ANALISTA 4
495	PLAN DE ACCIÓN F.1.7.3	16 días	lun 12 nov '07	lun 03 dic '07	ANALISTA 4
496	PLAN DE ACCIÓN F.1.7.4	16 días	lun 22 sep '08	lun 13 oct '08	ANALISTA 4
497	PLAN DE ACCIÓN F.1.7.5	16 días	lun 06 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 4
498	PLAN DE ACCIÓN F.1.8	416 días	lun 26 mar '07	lun 27 oct '08	ANALISTA 4
499	PLAN DE ACCIÓN F.1.8.1	26 días	lun 26 mar '07	lun 30 abr '07	ANALISTA 4
500	PLAN DE ACCIÓN F.1.8.2	26 días	lun 23 abr '07	lun 28 may '07	ANALISTA 4
501	PLAN DE ACCIÓN F.1.8.3	26 días	lun 29 oct '07	lun 03 dic '07	ANALISTA 4
502	PLAN DE ACCIÓN F.1.8.4	26 días	lun 08 sep '08	lun 13 oct '08	ANALISTA 4
503	PLAN DE ACCIÓN F.1.8.5	26 días	lun 22 sep '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 4
504	ESTRATEGIA F.2	401 días	lun 30 abr '07	lun 10 nov '08	GERENTE 2
505	PLAN DE ACCIÓN F.2.1	401 días	lun 30 abr '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 1
506	PLAN DE ACCIÓN F.2.1.1	11 días	lun 30 abr '07	lun 14 may '07	ANALISTA 1
507	PLAN DE ACCIÓN F.2.1.2	11 días	lun 28 may '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 1
508	PLAN DE ACCIÓN F.2.1.3	11 días	lun 03 dic '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 1
509	PLAN DE ACCIÓN F.2.1.4	11 días	lun 13 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 1
510	PLAN DE ACCIÓN F.2.1.5	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 1
511	PLAN DE ACCIÓN F.2.2	401 días	lun 30 abr '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
512	PLAN DE ACCIÓN F.2.2.1	11 días	lun 30 abr '07	lun 14 may '07	ANALISTA 2
513	PLAN DE ACCIÓN F.2.2.2	11 días	lun 28 may '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 2
514	PLAN DE ACCIÓN F.2.2.3	11 días	lun 03 dic '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 2
515	PLAN DE ACCIÓN F.2.2.4	11 días	lun 13 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 2
516	PLAN DE ACCIÓN F.2.2.5	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
517	PLAN DE ACCIÓN F.2.3	401 días	lun 30 abr '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 1
518	PLAN DE ACCIÓN F.2.3.1	11 días	lun 30 abr '07	lun 14 may '07	ANALISTA 1
519	PLAN DE ACCIÓN F.2.3.2	11 días	lun 28 may '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 1
520	PLAN DE ACCIÓN F.2.3.3	11 días	lun 03 dic '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 1
521	PLAN DE ACCIÓN F.2.3.4	11 días	lun 13 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 1
522	PLAN DE ACCIÓN F.2.3.5	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 1
523	PLAN DE ACCIÓN F.2.4	401 días	lun 30 abr '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
524	PLAN DE ACCIÓN F.2.4.1	11 días	lun 30 abr '07	lun 14 may '07	ANALISTA 2
525	PLAN DE ACCIÓN F.2.4.2	11 días	lun 28 may '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 2
526	PLAN DE ACCIÓN F.2.4.3	11 días	lun 03 dic '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 2
527	PLAN DE ACCIÓN F.2.4.4	11 días	lun 13 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 2
528	PLAN DE ACCIÓN F.2.4.5	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
529	PLAN DE ACCIÓN F.2.5	396 días	lun 07 may '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 1
530	PLAN DE ACCIÓN F.2.5.1	6 días	lun 07 may '07	lun 14 may '07	ANALISTA 1
531	PLAN DE ACCIÓN F.2.5.2	6 días	lun 04 jun '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 1
532	PLAN DE ACCIÓN F.2.5.3	6 días	lun 10 dic '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 1
533	PLAN DE ACCIÓN F.2.5.4	6 días	lun 20 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 1
534	PLAN DE ACCIÓN F.2.5.5	6 días	lun 03 nov '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 1
535	ESTRATEGIA F.3	11 días	lun 19 feb '07	lun 05 mar '07	GERENTE 1
536	PLAN DE ACCIÓN F.3.1	11 días	lun 19 feb '07	lun 05 mar '07	ANALISTA 3
537	PLAN DE ACCIÓN F.3.2	11 días	lun 19 feb '07	lun 05 mar '07	ANALISTA 4
538	PLAN DE ACCIÓN F.3.3	11 días	lun 19 feb '07	lun 05 mar '07	ANALISTA 3
539	PLAN DE ACCIÓN F.3.4	6 días	lun 26 feb '07	lun 05 mar '07	ANALISTA 4



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
540	PLAN DE ACCIÓN F.3.5	6 días	lun 26 feb '07	lun 05 mar '07	ANALISTA 4
541	OBJETIVO G	126 días	lun 15 ene '07	lun 09 jul '07	DIRECTOR
542	ESTRATEGIA G.1	116 días	lun 15 ene '07	lun 25 jun '07	GERENTE 2
543	PLAN DE ACCIÓN G.1.1	76 días	lun 15 ene '07	lun 30 abr '07	ANALISTA 1
544	PLAN DE ACCIÓN G.1.1.1	6 días	lun 15 ene '07	lun 22 ene '07	ANALISTA 1
545	PLAN DE ACCIÓN G.1.1.2	6 días	lun 19 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 1
546	PLAN DE ACCIÓN G.1.1.3	6 días	lun 23 abr '07	lun 30 abr '07	ANALISTA 1
547	PLAN DE ACCIÓN G.1.2	76 días	lun 22 ene '07	lun 07 may '07	ANALISTA 2
548	PLAN DE ACCIÓN G.1.2.1	6 días	lun 22 ene '07	lun 29 ene '07	ANALISTA 2
549	PLAN DE ACCIÓN G.1.2.2	6 días	lun 26 feb '07	lun 05 mar '07	ANALISTA 2
550	PLAN DE ACCIÓN G.1.2.3	6 días	lun 30 abr '07	lun 07 may '07	ANALISTA 2
551	PLAN DE ACCIÓN G.1.3	86 días	lun 29 ene '07	lun 28 may '07	ANALISTA 1
552	PLAN DE ACCIÓN G.1.3.1	16 días	lun 29 ene '07	lun 19 feb '07	ANALISTA 1
553	PLAN DE ACCIÓN G.1.3.2	16 días	lun 05 mar '07	lun 26 mar '07	ANALISTA 1
554	PLAN DE ACCIÓN G.1.3.3	16 días	lun 07 may '07	lun 28 may '07	ANALISTA 1
555	PLAN DE ACCIÓN G.1.4	86 días	lun 29 ene '07	lun 28 may '07	ANALISTA 2
556	PLAN DE ACCIÓN G.1.4.1	16 días	lun 29 ene '07	lun 19 feb '07	ANALISTA 2
557	PLAN DE ACCIÓN G.1.4.2	16 días	lun 05 mar '07	lun 26 mar '07	ANALISTA 2
558	PLAN DE ACCIÓN G.1.4.3	16 días	lun 07 may '07	lun 28 may '07	ANALISTA 2
559	PLAN DE ACCIÓN G.1.5	86 días	lun 29 ene '07	lun 28 may '07	ANALISTA 3
560	PLAN DE ACCIÓN G.1.5.1	16 días	lun 29 ene '07	lun 19 feb '07	ANALISTA 3
561	PLAN DE ACCIÓN G.1.5.2	16 días	lun 05 mar '07	lun 26 mar '07	ANALISTA 3
562	PLAN DE ACCIÓN G.1.5.3	16 días	lun 07 may '07	lun 28 may '07	ANALISTA 3
563	PLAN DE ACCIÓN G.1.6	81 días	lun 19 feb '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 3
564	PLAN DE ACCIÓN G.1.6.1	11 días	lun 19 feb '07	lun 05 mar '07	ANALISTA 3
565	PLAN DE ACCIÓN G.1.6.2	11 días	lun 26 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
566	PLAN DE ACCIÓN G.1.6.3	11 días	lun 28 may '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 3
567	PLAN DE ACCIÓN G.1.7	81 días	lun 05 mar '07	lun 25 jun '07	ANALISTA 4
568	PLAN DE ACCIÓN G.1.7.1	11 días	lun 05 mar '07	lun 19 mar '07	ANALISTA 4
569	PLAN DE ACCIÓN G.1.7.2	11 días	lun 09 abr '07	lun 23 abr '07	ANALISTA 4
570	PLAN DE ACCIÓN G.1.7.3	11 días	lun 11 jun '07	lun 25 jun '07	ANALISTA 4
571	PLAN DE ACCIÓN G.1.8	91 días	lun 19 feb '07	lun 25 jun '07	ANALISTA 4
572	PLAN DE ACCIÓN G.1.8.1	21 días	lun 19 feb '07	lun 19 mar '07	ANALISTA 4
573	PLAN DE ACCIÓN G.1.8.2	21 días	lun 26 mar '07	lun 23 abr '07	ANALISTA 4
574	PLAN DE ACCIÓN G.1.8.3	21 días	lun 28 may '07	lun 25 jun '07	ANALISTA 4
575	ESTRATEGIA G.2	81 días	lun 19 mar '07	lun 09 jul '07	GERENTE 2
576	PLAN DE ACCIÓN G.2.1	81 días	lun 19 mar '07	lun 09 jul '07	ANALISTA 1
577	PLAN DE ACCIÓN G.2.1.1	11 días	lun 19 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 1
578	PLAN DE ACCIÓN G.2.1.2	11 días	lun 23 abr '07	lun 07 may '07	ANALISTA 1
579	PLAN DE ACCIÓN G.2.1.3	11 días	lun 25 jun '07	lun 09 jul '07	ANALISTA 1
580	PLAN DE ACCIÓN G.2.2	81 días	lun 19 mar '07	lun 09 jul '07	ANALISTA 2
581	PLAN DE ACCIÓN G.2.2.1	11 días	lun 19 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 2
582	PLAN DE ACCIÓN G.2.2.2	11 días	lun 23 abr '07	lun 07 may '07	ANALISTA 2
583	PLAN DE ACCIÓN G.2.2.3	11 días	lun 25 jun '07	lun 09 jul '07	ANALISTA 2
584	PLAN DE ACCIÓN G.2.3	81 días	lun 19 mar '07	lun 09 jul '07	ANALISTA 1
585	PLAN DE ACCIÓN G.2.3.1	11 días	lun 19 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 1
586	PLAN DE ACCIÓN G.2.3.2	11 días	lun 23 abr '07	lun 07 may '07	ANALISTA 1
587	PLAN DE ACCIÓN G.2.3.3	11 días	lun 25 jun '07	lun 09 jul '07	ANALISTA 1
588	PLAN DE ACCIÓN G.2.4	81 días	lun 19 mar '07	lun 09 jul '07	ANALISTA 2
589	PLAN DE ACCIÓN G.2.4.1	11 días	lun 19 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 2
590	PLAN DE ACCIÓN G.2.4.2	11 días	lun 23 abr '07	lun 07 may '07	ANALISTA 2
591	PLAN DE ACCIÓN G.2.4.3	11 días	lun 25 jun '07	lun 09 jul '07	ANALISTA 2
592	PLAN DE ACCIÓN G.2.5	81 días	lun 19 mar '07	lun 09 jul '07	ANALISTA 1
593	PLAN DE ACCIÓN G.2.5.1	11 días	lun 19 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 1
594	PLAN DE ACCIÓN G.2.5.2	11 días	lun 23 abr '07	lun 07 may '07	ANALISTA 1
595	PLAN DE ACCIÓN G.2.5.3	11 días	lun 25 jun '07	lun 09 jul '07	ANALISTA 1
596	PLAN DE ACCIÓN G.2.6	76 días	lun 26 mar '07	lun 09 jul '07	ANALISTA 2
597	PLAN DE ACCIÓN G.2.6.1	6 días	lun 26 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 2
598	PLAN DE ACCIÓN G.2.6.2	6 días	lun 30 abr '07	lun 07 may '07	ANALISTA 2
599	PLAN DE ACCIÓN G.2.6.3	6 días	lun 02 jul '07	lun 09 jul '07	ANALISTA 2
600	ESTRATEGIA G.3	11 días	lun 15 ene '07	lun 29 ene '07	GERENTE 1
601	PLAN DE ACCIÓN G.3.1	11 días	lun 15 ene '07	lun 29 ene '07	ANALISTA 3
602	PLAN DE ACCIÓN G.3.2	11 días	lun 15 ene '07	lun 29 ene '07	ANALISTA 4
603	PLAN DE ACCIÓN G.3.3	11 días	lun 15 ene '07	lun 29 ene '07	ANALISTA 3
604	PLAN DE ACCIÓN G.3.4	6 días	lun 22 ene '07	lun 29 ene '07	ANALISTA 4
605	PLAN DE ACCIÓN G.3.5	6 días	lun 22 ene '07	lun 29 ene '07	ANALISTA 4
606	OBJETIVO H	71 días	lun 05 ene '09	lun 13 abr '09	DIRECTOR
607	ESTRATEGIA H.1	61 días	lun 05 ene '09	lun 30 mar '09	GERENTE 1
608	PLAN DE ACCIÓN H.1.1	6 días	lun 05 ene '09	lun 12 ene '09	ANALISTA 4
609	PLAN DE ACCIÓN H.1.2	6 días	lun 12 ene '09	lun 19 ene '09	ANALISTA 4
610	PLAN DE ACCIÓN H.1.3	26 días	lun 19 ene '09	lun 23 feb '09	ANALISTA 4
611	PLAN DE ACCIÓN H.1.4	26 días	lun 19 ene '09	lun 23 feb '09	ANALISTA 4
612	PLAN DE ACCIÓN H.1.5	26 días	lun 19 ene '09	lun 23 feb '09	ANALISTA 4
613	PLAN DE ACCIÓN H.1.6	11 días	lun 23 feb '09	lun 09 mar '09	ANALISTA 4
614	PLAN DE ACCIÓN H.1.7	16 días	lun 09 mar '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 4
615	PLAN DE ACCIÓN H.1.8	26 días	lun 23 feb '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 4
616	ESTRATEGIA H.2	11 días	lun 30 mar '09	lun 13 abr '09	GERENTE 1



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
617	PLAN DE ACCIÓN H.2.1	11 días	lun 30 mar '09	lun 13 abr '09	ANALISTA 4
618	PLAN DE ACCIÓN H.2.2	11 días	lun 30 mar '09	lun 13 abr '09	ANALISTA 4
619	PLAN DE ACCIÓN H.2.3	11 días	lun 30 mar '09	lun 13 abr '09	ANALISTA 4
620	PLAN DE ACCIÓN H.2.4	6 días	lun 30 mar '09	lun 06 abr '09	ANALISTA 4
621	PLAN DE ACCIÓN H.2.5	6 días	lun 06 abr '09	lun 13 abr '09	ANALISTA 4
622	ESTRATEGIA H.3	11 días	lun 05 ene '09	lun 19 ene '09	GERENTE 1
623	PLAN DE ACCIÓN H.3.1	11 días	lun 05 ene '09	lun 19 ene '09	ANALISTA 4
624	PLAN DE ACCIÓN H.3.2	11 días	lun 05 ene '09	lun 19 ene '09	ANALISTA 4
625	PLAN DE ACCIÓN H.3.3	11 días	lun 05 ene '09	lun 19 ene '09	ANALISTA 4
626	PLAN DE ACCIÓN H.3.4	6 días	lun 12 ene '09	lun 19 ene '09	ANALISTA 4
627	PLAN DE ACCIÓN H.3.5	6 días	lun 12 ene '09	lun 19 ene '09	ANALISTA 4
628	PLAZA	646 días	lun 08 ene '07	lun 29 jun '09	UEN CAPACITACIÓN
629	OBJETIVO I	646 días	lun 08 ene '07	lun 29 jun '09	DIRECTOR
630	ESTRATEGIA I.1	111 días	lun 08 ene '07	lun 11 jun '07	GERENTE 1
631	PLAN DE ACCIÓN I.1.1	11 días	lun 08 ene '07	lun 22 ene '07	ANALISTA 4
632	PLAN DE ACCIÓN I.1.2	18 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 4
633	PLAN DE ACCIÓN I.1.3	18 días	lun 12 feb '07	lun 05 mar '07	ANALISTA 4
634	PLAN DE ACCIÓN I.1.4	8 días	lun 05 mar '07	lun 12 mar '07	ANALISTA 4
635	PLAN DE ACCIÓN I.1.5	36 días	lun 12 mar '07	lun 30 abr '07	ANALISTA 4
636	PLAN DE ACCIÓN I.1.6	21 días	lun 09 abr '07	lun 07 may '07	ANALISTA 4
637	PLAN DE ACCIÓN I.1.7	11 días	lun 07 may '07	lun 21 may '07	ANALISTA 4
638	PLAN DE ACCIÓN I.1.8	11 días	lun 21 may '07	lun 04 jun '07	ANALISTA 4
639	PLAN DE ACCIÓN I.1.9	11 días	lun 28 may '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 4
640	PLAN DE ACCIÓN I.1.10	66 días	lun 12 mar '07	lun 11 jun '07	ANALISTA 4
641	ESTRATEGIA I.2	481 días	lun 05 feb '07	lun 08 dic '08	GERENTE 2
642	PLAN DE ACCIÓN I.2.1	281 días	lun 05 feb '07	lun 03 mar '08	ANALISTA 1
643	PLAN DE ACCIÓN I.2.1.1	21 días	lun 05 feb '07	lun 05 mar '07	ANALISTA 1
644	PLAN DE ACCIÓN I.2.1.2	21 días	lun 04 feb '08	lun 03 mar '08	ANALISTA 1
645	PLAN DE ACCIÓN I.2.2	281 días	lun 05 mar '07	lun 31 mar '08	ANALISTA 4
646	PLAN DE ACCIÓN I.2.2.1	21 días	lun 05 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 4
647	PLAN DE ACCIÓN I.2.2.2	21 días	lun 03 mar '08	lun 31 mar '08	ANALISTA 4
648	PLAN DE ACCIÓN I.2.3	351 días	lun 02 abr '07	lun 04 ago '08	ANALISTA 1
649	PLAN DE ACCIÓN I.2.3.1	91 días	lun 02 abr '07	lun 06 ago '07	ANALISTA 1
650	PLAN DE ACCIÓN I.2.3.2	91 días	lun 31 mar '08	lun 04 ago '08	ANALISTA 1
651	PLAN DE ACCIÓN I.2.4	306 días	lun 06 ago '07	lun 06 oct '08	ANALISTA 4
652	PLAN DE ACCIÓN I.2.4.1	46 días	lun 06 ago '07	lun 08 oct '07	ANALISTA 4
653	PLAN DE ACCIÓN I.2.4.2	46 días	lun 04 ago '08	lun 06 oct '08	ANALISTA 4
654	PLAN DE ACCIÓN I.2.5	281 días	lun 08 oct '07	lun 03 nov '08	ANALISTA 4
655	PLAN DE ACCIÓN I.2.5.1	21 días	lun 08 oct '07	lun 05 nov '07	ANALISTA 4
656	PLAN DE ACCIÓN I.2.5.2	21 días	lun 06 oct '08	lun 03 nov '08	ANALISTA 4
657	PLAN DE ACCIÓN I.2.6	271 días	lun 05 nov '07	lun 17 nov '08	ANALISTA 4
658	PLAN DE ACCIÓN I.2.6.1	11 días	lun 05 nov '07	lun 19 nov '07	ANALISTA 4
659	PLAN DE ACCIÓN I.2.6.2	11 días	lun 03 nov '08	lun 17 nov '08	ANALISTA 4
660	PLAN DE ACCIÓN I.2.7	276 días	lun 19 nov '07	lun 08 dic '08	ANALISTA 4
661	PLAN DE ACCIÓN I.2.7.1	16 días	lun 19 nov '07	lun 10 dic '07	ANALISTA 4
662	PLAN DE ACCIÓN I.2.7.2	16 días	lun 17 nov '08	lun 08 dic '08	ANALISTA 4
663	ESTRATEGIA I.3	511 días	lun 16 jul '07	lun 29 jun '09	GERENTE 2
664	PLAN DE ACCIÓN I.3.1	406 días	lun 16 jul '07	lun 02 feb '09	ANALISTA 1
665	PLAN DE ACCIÓN I.3.1.1	21 días	lun 16 jul '07	lun 13 ago '07	ANALISTA 1
666	PLAN DE ACCIÓN I.3.1.2	21 días	lun 07 ene '08	lun 04 feb '08	ANALISTA 1
667	PLAN DE ACCIÓN I.3.1.3	21 días	lun 05 ene '09	lun 02 feb '09	ANALISTA 1
668	PLAN DE ACCIÓN I.3.2	406 días	lun 30 jul '07	lun 16 feb '09	ANALISTA 4
669	PLAN DE ACCIÓN I.3.2.1	21 días	lun 30 jul '07	lun 27 ago '07	ANALISTA 4
670	PLAN DE ACCIÓN I.3.2.2	21 días	lun 21 ene '08	lun 18 feb '08	ANALISTA 4
671	PLAN DE ACCIÓN I.3.2.3	21 días	lun 19 ene '09	lun 18 feb '09	ANALISTA 4
672	PLAN DE ACCIÓN I.3.3	416 días	lun 27 ago '07	lun 30 mar '09	ANALISTA 1
673	PLAN DE ACCIÓN I.3.3.1	31 días	lun 27 ago '07	lun 08 oct '07	ANALISTA 1
674	PLAN DE ACCIÓN I.3.3.2	31 días	lun 18 feb '08	lun 31 mar '08	ANALISTA 1
675	PLAN DE ACCIÓN I.3.3.3	31 días	lun 16 feb '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 1
676	PLAN DE ACCIÓN I.3.4	421 días	lun 17 sep '07	lun 27 abr '09	ANALISTA 4
677	PLAN DE ACCIÓN I.3.4.1	36 días	lun 17 sep '07	lun 05 nov '07	ANALISTA 4
678	PLAN DE ACCIÓN I.3.4.2	36 días	lun 10 mar '08	lun 28 abr '08	ANALISTA 4
679	PLAN DE ACCIÓN I.3.4.3	36 días	lun 09 mar '09	lun 27 abr '09	ANALISTA 4
680	PLAN DE ACCIÓN I.3.5	431 días	lun 01 oct '07	lun 25 may '09	ANALISTA 1
681	PLAN DE ACCIÓN I.3.5.1	46 días	lun 01 oct '07	lun 03 dic '07	ANALISTA 1
682	PLAN DE ACCIÓN I.3.5.2	46 días	lun 24 mar '08	lun 26 may '08	ANALISTA 1
683	PLAN DE ACCIÓN I.3.5.3	46 días	lun 23 mar '09	lun 25 may '09	ANALISTA 1
684	PLAN DE ACCIÓN I.3.6	431 días	lun 15 oct '07	lun 08 jun '09	ANALISTA 4
685	PLAN DE ACCIÓN I.3.6.1	46 días	lun 15 oct '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 4
686	PLAN DE ACCIÓN I.3.6.2	46 días	lun 07 abr '08	lun 09 jun '08	ANALISTA 4
687	PLAN DE ACCIÓN I.3.6.3	46 días	lun 06 abr '09	lun 08 jun '09	ANALISTA 4
688	PLAN DE ACCIÓN I.3.7	401 días	lun 17 dic '07	lun 29 jun '09	ANALISTA 1
689	PLAN DE ACCIÓN I.3.7.1	16 días	lun 17 dic '07	lun 07 ene '08	ANALISTA 1
690	PLAN DE ACCIÓN I.3.7.2	16 días	lun 09 jun '08	lun 30 jun '08	ANALISTA 1
691	PLAN DE ACCIÓN I.3.7.3	16 días	lun 08 jun '09	lun 29 jun '09	ANALISTA 1
692	ESTRATEGIA I.4	386 días	lun 07 ene '08	lun 29 jun '09	GERENTE 2
693	PLAN DE ACCIÓN I.4.1	281 días	lun 07 ene '08	lun 02 feb '09	ANALISTA 1



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
694	PLAN DE ACCIÓN I.4.1.1	21 días	lun 07 ene '08	lun 04 feb '08	ANALISTA 1
695	PLAN DE ACCIÓN I.4.1.2	21 días	lun 05 ene '09	lun 02 feb '09	ANALISTA 1
696	PLAN DE ACCIÓN I.4.2	281 días	lun 21 ene '08	lun 16 feb '09	ANALISTA 4
697	PLAN DE ACCIÓN I.4.2.1	21 días	lun 21 ene '08	lun 18 feb '08	ANALISTA 4
698	PLAN DE ACCIÓN I.4.2.2	21 días	lun 19 ene '09	lun 16 feb '09	ANALISTA 4
699	PLAN DE ACCIÓN I.4.3	291 días	lun 18 feb '08	lun 30 mar '09	ANALISTA 1
700	PLAN DE ACCIÓN I.4.3.1	31 días	lun 18 feb '08	lun 31 mar '08	ANALISTA 1
701	PLAN DE ACCIÓN I.4.3.2	31 días	lun 16 feb '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 1
702	PLAN DE ACCIÓN I.4.4	296 días	lun 10 mar '08	lun 27 abr '09	ANALISTA 4
703	PLAN DE ACCIÓN I.4.4.1	36 días	lun 10 mar '08	lun 28 abr '08	ANALISTA 4
704	PLAN DE ACCIÓN I.4.4.2	36 días	lun 09 mar '09	lun 27 abr '09	ANALISTA 4
705	PLAN DE ACCIÓN I.4.5	306 días	lun 24 mar '08	lun 25 may '09	ANALISTA 1
706	PLAN DE ACCIÓN I.4.5.1	46 días	lun 24 mar '08	lun 26 may '08	ANALISTA 1
707	PLAN DE ACCIÓN I.4.5.2	46 días	lun 23 mar '09	lun 25 may '09	ANALISTA 1
708	PLAN DE ACCIÓN I.4.6	306 días	lun 07 abr '08	lun 08 jun '09	ANALISTA 4
709	PLAN DE ACCIÓN I.4.6.1	46 días	lun 07 abr '08	lun 09 jun '08	ANALISTA 4
710	PLAN DE ACCIÓN I.4.6.2	46 días	lun 06 abr '09	lun 08 jun '09	ANALISTA 4
711	PLAN DE ACCIÓN I.4.7	276 días	lun 09 jun '08	lun 29 jun '09	ANALISTA 1
712	PLAN DE ACCIÓN I.4.7.1	16 días	lun 09 jun '08	lun 30 jun '08	ANALISTA 1
713	PLAN DE ACCIÓN I.4.7.2	16 días	lun 08 jun '09	lun 29 jun '09	ANALISTA 1
714	ESTRATEGIA I.5	386 días	lun 07 ene '08	lun 29 jun '09	GERENTE 1
715	PLAN DE ACCIÓN I.5.1	281 días	lun 07 ene '08	lun 02 feb '09	ANALISTA 1
716	PLAN DE ACCIÓN I.5.1.1	21 días	lun 07 ene '08	lun 04 feb '08	ANALISTA 1
717	PLAN DE ACCIÓN I.5.1.2	21 días	lun 05 ene '09	lun 02 feb '09	ANALISTA 1
718	PLAN DE ACCIÓN I.5.2	281 días	lun 21 ene '08	lun 16 feb '09	ANALISTA 4
719	PLAN DE ACCIÓN I.5.2.1	21 días	lun 21 ene '08	lun 18 feb '08	ANALISTA 4
720	PLAN DE ACCIÓN I.5.2.2	21 días	lun 19 ene '09	lun 16 feb '09	ANALISTA 4
721	PLAN DE ACCIÓN I.5.3	291 días	lun 18 feb '08	lun 30 mar '09	ANALISTA 1
722	PLAN DE ACCIÓN I.5.3.1	31 días	lun 18 feb '08	lun 31 mar '08	ANALISTA 1
723	PLAN DE ACCIÓN I.5.3.2	31 días	lun 16 feb '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 1
724	PLAN DE ACCIÓN I.5.4	296 días	lun 10 mar '08	lun 27 abr '09	ANALISTA 4
725	PLAN DE ACCIÓN I.5.4.1	36 días	lun 10 mar '08	lun 28 abr '08	ANALISTA 4
726	PLAN DE ACCIÓN I.5.4.2	36 días	lun 09 mar '09	lun 27 abr '09	ANALISTA 4
727	PLAN DE ACCIÓN I.5.5	306 días	lun 24 mar '08	lun 25 may '09	ANALISTA 1
728	PLAN DE ACCIÓN I.5.5.1	46 días	lun 24 mar '08	lun 26 may '08	ANALISTA 1
729	PLAN DE ACCIÓN I.5.5.2	46 días	lun 23 mar '09	lun 25 may '09	ANALISTA 1
730	PLAN DE ACCIÓN I.5.6	306 días	lun 07 abr '08	lun 08 jun '09	ANALISTA 4
731	PLAN DE ACCIÓN I.5.6.1	46 días	lun 07 abr '08	lun 09 jun '08	ANALISTA 4
732	PLAN DE ACCIÓN I.5.6.2	46 días	lun 06 abr '09	lun 08 jun '09	ANALISTA 4
733	PLAN DE ACCIÓN I.5.7	276 días	lun 09 jun '08	lun 29 jun '09	ANALISTA 4
734	PLAN DE ACCIÓN I.5.7.1	16 días	lun 09 jun '08	lun 30 jun '08	ANALISTA 4
735	PLAN DE ACCIÓN I.5.7.2	16 días	lun 08 jun '09	lun 29 jun '09	ANALISTA 4
736	PROMOCIÓN	766 días	lun 22 ene '07	lun 28 dic '09	UEN CAPACITACIÓN
737	OBJETIVO J	766 días	lun 22 ene '07	lun 28 dic '09	DIRECTOR
738	ESTRATEGIA J.1	756 días	lun 22 ene '07	lun 14 dic '09	GERENTE 1
739	PLAN DE ACCIÓN J.1.1	526 días	lun 22 ene '07	lun 26 ene '09	ANALISTA 3
740	PLAN DE ACCIÓN J.1.1.1	16 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 3
741	PLAN DE ACCIÓN J.1.1.2	16 días	lun 07 ene '08	lun 28 ene '08	ANALISTA 3
742	PLAN DE ACCIÓN J.1.1.3	16 días	lun 05 ene '09	lun 26 ene '09	ANALISTA 3
743	PLAN DE ACCIÓN J.1.2	531 días	lun 29 ene '07	lun 09 feb '09	ANALISTA 2
744	PLAN DE ACCIÓN J.1.2.1	21 días	lun 29 ene '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 2
745	PLAN DE ACCIÓN J.1.2.2	21 días	lun 14 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 2
746	PLAN DE ACCIÓN J.1.2.3	21 días	lun 12 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 2
747	PLAN DE ACCIÓN J.1.3	521 días	lun 12 feb '07	lun 09 feb '09	ANALISTA 3
748	PLAN DE ACCIÓN J.1.3.1	11 días	lun 12 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 3
749	PLAN DE ACCIÓN J.1.3.2	11 días	lun 28 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 3
750	PLAN DE ACCIÓN J.1.3.3	11 días	lun 26 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 3
751	PLAN DE ACCIÓN J.1.4	521 días	lun 26 feb '07	lun 23 feb '09	ANALISTA 2
752	PLAN DE ACCIÓN J.1.4.1	11 días	lun 26 feb '07	lun 12 mar '07	ANALISTA 2
753	PLAN DE ACCIÓN J.1.4.2	11 días	lun 11 feb '08	lun 25 feb '08	ANALISTA 2
754	PLAN DE ACCIÓN J.1.4.3	11 días	lun 09 feb '09	lun 23 feb '09	ANALISTA 2
755	PLAN DE ACCIÓN J.1.5	531 días	lun 12 mar '07	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
756	PLAN DE ACCIÓN J.1.5.1	21 días	lun 12 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
757	PLAN DE ACCIÓN J.1.5.2	21 días	lun 25 feb '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 3
758	PLAN DE ACCIÓN J.1.5.3	21 días	lun 23 feb '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
759	PLAN DE ACCIÓN J.1.6	531 días	lun 12 mar '07	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
760	PLAN DE ACCIÓN J.1.6.1	21 días	lun 12 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 2
761	PLAN DE ACCIÓN J.1.6.2	21 días	lun 25 feb '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 2
762	PLAN DE ACCIÓN J.1.6.3	21 días	lun 23 feb '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
763	PLAN DE ACCIÓN J.1.7	521 días	lun 26 mar '07	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
764	PLAN DE ACCIÓN J.1.7.1	11 días	lun 26 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
765	PLAN DE ACCIÓN J.1.7.2	11 días	lun 10 mar '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 3
766	PLAN DE ACCIÓN J.1.7.3	11 días	lun 09 mar '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
767	PLAN DE ACCIÓN J.1.8	521 días	lun 02 abr '07	lun 30 mar '09	ANALISTA 2
768	PLAN DE ACCIÓN J.1.8.1	11 días	lun 02 abr '07	lun 16 abr '07	ANALISTA 2
769	PLAN DE ACCIÓN J.1.8.2	11 días	lun 17 mar '08	lun 31 mar '08	ANALISTA 2
770	PLAN DE ACCIÓN J.1.8.3	11 días	lun 16 mar '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 2



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
771	PLAN DE ACCIÓN J.1.9	521 días	lun 02 abr '07	lun 30 mar '09	ANALISTA 3
772	PLAN DE ACCIÓN J.1.9.1	11 días	lun 02 abr '07	lun 16 abr '07	ANALISTA 3
773	PLAN DE ACCIÓN J.1.9.2	11 días	lun 17 mar '08	lun 31 mar '08	ANALISTA 3
774	PLAN DE ACCIÓN J.1.9.3	11 días	lun 16 mar '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 3
775	PLAN DE ACCIÓN J.1.10	696 días	lun 16 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 2
776	PLAN DE ACCIÓN J.1.10.1	251 días	lun 16 abr '07	lun 31 mar '08	ANALISTA 2
777	PLAN DE ACCIÓN J.1.10.2	261 días	lun 31 mar '08	lun 30 mar '09	ANALISTA 2
778	PLAN DE ACCIÓN J.1.10.3	186 días	lun 30 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 2
779	PLAN DE ACCIÓN J.1.11	696 días	lun 16 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
780	PLAN DE ACCIÓN J.1.11.1	251 días	lun 16 abr '07	lun 31 mar '08	ANALISTA 3
781	PLAN DE ACCIÓN J.1.11.2	261 días	lun 31 mar '08	lun 30 mar '09	ANALISTA 3
782	PLAN DE ACCIÓN J.1.11.3	186 días	lun 30 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
783	ESTRATEGIA J.2	766 días	lun 22 ene '07	lun 28 dic '09	GERENTE 1
784	PLAN DE ACCIÓN J.2.1	461 días	lun 22 ene '07	lun 27 oct '08	ANALISTA 2
785	PLAN DE ACCIÓN J.2.1.1	16 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 2
786	PLAN DE ACCIÓN J.2.1.2	16 días	lun 01 oct '07	lun 22 oct '07	ANALISTA 2
787	PLAN DE ACCIÓN J.2.1.3	16 días	lun 06 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 2
788	PLAN DE ACCIÓN J.2.2	466 días	lun 29 ene '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 3
789	PLAN DE ACCIÓN J.2.2.1	21 días	lun 29 ene '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 3
790	PLAN DE ACCIÓN J.2.2.2	21 días	lun 08 oct '07	lun 05 nov '07	ANALISTA 3
791	PLAN DE ACCIÓN J.2.2.3	21 días	lun 13 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 3
792	PLAN DE ACCIÓN J.2.3	456 días	lun 12 feb '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
793	PLAN DE ACCIÓN J.2.3.1	11 días	lun 12 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 2
794	PLAN DE ACCIÓN J.2.3.2	11 días	lun 22 oct '07	lun 05 nov '07	ANALISTA 2
795	PLAN DE ACCIÓN J.2.3.3	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
796	PLAN DE ACCIÓN J.2.4	456 días	lun 26 feb '07	lun 24 nov '08	ANALISTA 3
797	PLAN DE ACCIÓN J.2.4.1	11 días	lun 26 feb '07	lun 12 mar '07	ANALISTA 3
798	PLAN DE ACCIÓN J.2.4.2	11 días	lun 05 nov '07	lun 19 nov '07	ANALISTA 3
799	PLAN DE ACCIÓN J.2.4.3	11 días	lun 10 nov '08	lun 24 nov '08	ANALISTA 3
800	PLAN DE ACCIÓN J.2.5	456 días	lun 26 feb '07	lun 24 nov '08	ANALISTA 2
801	PLAN DE ACCIÓN J.2.5.1	11 días	lun 26 feb '07	lun 12 mar '07	ANALISTA 2
802	PLAN DE ACCIÓN J.2.5.2	11 días	lun 05 nov '07	lun 19 nov '07	ANALISTA 2
803	PLAN DE ACCIÓN J.2.5.3	11 días	lun 10 nov '08	lun 24 nov '08	ANALISTA 2
804	PLAN DE ACCIÓN J.2.6	466 días	lun 12 mar '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
805	PLAN DE ACCIÓN J.2.6.1	21 días	lun 12 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
806	PLAN DE ACCIÓN J.2.6.2	21 días	lun 19 nov '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 3
807	PLAN DE ACCIÓN J.2.6.3	21 días	lun 24 nov '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
808	PLAN DE ACCIÓN J.2.7	456 días	lun 26 mar '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 2
809	PLAN DE ACCIÓN J.2.7.1	11 días	lun 26 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 2
810	PLAN DE ACCIÓN J.2.7.2	11 días	lun 03 dic '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 2
811	PLAN DE ACCIÓN J.2.7.3	11 días	lun 08 dic '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 2
812	PLAN DE ACCIÓN J.2.8	711 días	lun 09 abr '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 3
813	PLAN DE ACCIÓN J.2.8.1	181 días	lun 09 abr '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 3
814	PLAN DE ACCIÓN J.2.8.2	266 días	lun 17 dic '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
815	PLAN DE ACCIÓN J.2.8.3	266 días	lun 22 dic '08	lun 28 dic '09	ANALISTA 3
816	PLAN DE ACCIÓN J.2.9	711 días	lun 09 abr '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 2
817	PLAN DE ACCIÓN J.2.9.1	181 días	lun 09 abr '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 2
818	PLAN DE ACCIÓN J.2.9.2	266 días	lun 17 dic '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 2
819	PLAN DE ACCIÓN J.2.9.3	266 días	lun 22 dic '08	lun 28 dic '09	ANALISTA 2
820	OBJETIVO K	766 días	lun 22 ene '07	lun 28 dic '09	DIRECTOR
821	ESTRATEGIA K.1	756 días	lun 22 ene '07	lun 14 dic '09	GERENTE 2
822	PLAN DE ACCIÓN K.1.1	526 días	lun 22 ene '07	lun 26 ene '09	ANALISTA 2
823	PLAN DE ACCIÓN K.1.1.1	16 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 2
824	PLAN DE ACCIÓN K.1.1.2	16 días	lun 07 ene '08	lun 29 ene '08	ANALISTA 2
825	PLAN DE ACCIÓN K.1.1.3	16 días	lun 05 ene '09	lun 26 ene '09	ANALISTA 2
826	PLAN DE ACCIÓN K.1.2	531 días	lun 29 ene '07	lun 09 feb '09	ANALISTA 3
827	PLAN DE ACCIÓN K.1.2.1	21 días	lun 29 ene '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 3
828	PLAN DE ACCIÓN K.1.2.2	21 días	lun 14 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 3
829	PLAN DE ACCIÓN K.1.2.3	21 días	lun 12 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 3
830	PLAN DE ACCIÓN K.1.3	521 días	lun 12 feb '07	lun 09 feb '09	ANALISTA 2
831	PLAN DE ACCIÓN K.1.3.1	11 días	lun 12 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 2
832	PLAN DE ACCIÓN K.1.3.2	11 días	lun 28 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 2
833	PLAN DE ACCIÓN K.1.3.3	11 días	lun 26 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 2
834	PLAN DE ACCIÓN K.1.4	521 días	lun 26 feb '07	lun 23 feb '09	ANALISTA 3
835	PLAN DE ACCIÓN K.1.4.1	11 días	lun 26 feb '07	lun 12 mar '07	ANALISTA 3
836	PLAN DE ACCIÓN K.1.4.2	11 días	lun 11 feb '08	lun 25 feb '08	ANALISTA 3
837	PLAN DE ACCIÓN K.1.4.3	11 días	lun 09 feb '09	lun 23 feb '09	ANALISTA 3
838	PLAN DE ACCIÓN K.1.5	531 días	lun 12 mar '07	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
839	PLAN DE ACCIÓN K.1.5.1	21 días	lun 12 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 2
840	PLAN DE ACCIÓN K.1.5.2	21 días	lun 25 feb '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 2
841	PLAN DE ACCIÓN K.1.5.3	21 días	lun 23 feb '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
842	PLAN DE ACCIÓN K.1.6	531 días	lun 12 mar '07	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
843	PLAN DE ACCIÓN K.1.6.1	21 días	lun 12 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
844	PLAN DE ACCIÓN K.1.6.2	21 días	lun 25 feb '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 3
845	PLAN DE ACCIÓN K.1.6.3	21 días	lun 23 feb '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
846	PLAN DE ACCIÓN K.1.7	521 días	lun 26 mar '07	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
847	PLAN DE ACCIÓN K.1.7.1	11 días	lun 26 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 2



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
848	PLAN DE ACCIÓN K.1.7.2	11 días	lun 10 mar '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 2
849	PLAN DE ACCIÓN K.1.7.3	11 días	lun 09 mar '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
850	PLAN DE ACCIÓN K.1.8	521 días	lun 02 abr '07	lun 30 mar '09	ANALISTA 3
851	PLAN DE ACCIÓN K.1.8.1	11 días	lun 02 abr '07	lun 16 abr '07	ANALISTA 3
852	PLAN DE ACCIÓN K.1.8.2	11 días	lun 17 mar '08	lun 31 mar '08	ANALISTA 3
853	PLAN DE ACCIÓN K.1.8.3	11 días	lun 16 mar '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 3
854	PLAN DE ACCIÓN K.1.9	521 días	lun 02 abr '07	lun 30 mar '09	ANALISTA 2
855	PLAN DE ACCIÓN K.1.9.1	11 días	lun 02 abr '07	lun 16 abr '07	ANALISTA 2
856	PLAN DE ACCIÓN K.1.9.2	11 días	lun 17 mar '08	lun 31 mar '08	ANALISTA 2
857	PLAN DE ACCIÓN K.1.9.3	11 días	lun 16 mar '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 2
858	PLAN DE ACCIÓN K.1.10	696 días	lun 16 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
859	PLAN DE ACCIÓN K.1.10.1	251 días	lun 16 abr '07	lun 31 mar '08	ANALISTA 3
860	PLAN DE ACCIÓN K.1.10.2	261 días	lun 31 mar '08	lun 30 mar '09	ANALISTA 3
861	PLAN DE ACCIÓN K.1.10.3	186 días	lun 30 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
862	PLAN DE ACCIÓN K.1.11	696 días	lun 16 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 2
863	PLAN DE ACCIÓN K.1.11.1	251 días	lun 16 abr '07	lun 31 mar '08	ANALISTA 2
864	PLAN DE ACCIÓN K.1.11.2	261 días	lun 31 mar '08	lun 30 mar '09	ANALISTA 2
865	PLAN DE ACCIÓN K.1.11.3	186 días	lun 30 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 2
866	ESTRATEGIA K.2	766 días	lun 22 ene '07	lun 28 dic '09	GERENTE 1
867	PLAN DE ACCIÓN K.2.1	461 días	lun 22 ene '07	lun 27 oct '08	ANALISTA 3
868	PLAN DE ACCIÓN K.2.1.1	16 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 3
869	PLAN DE ACCIÓN K.2.1.2	16 días	lun 01 oct '07	lun 22 oct '07	ANALISTA 3
870	PLAN DE ACCIÓN K.2.1.3	16 días	lun 06 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 3
871	PLAN DE ACCIÓN K.2.2	466 días	lun 29 ene '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
872	PLAN DE ACCIÓN K.2.2.1	21 días	lun 29 ene '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 2
873	PLAN DE ACCIÓN K.2.2.2	21 días	lun 08 oct '07	lun 05 nov '07	ANALISTA 2
874	PLAN DE ACCIÓN K.2.2.3	21 días	lun 13 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
875	PLAN DE ACCIÓN K.2.3	456 días	lun 12 feb '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 3
876	PLAN DE ACCIÓN K.2.3.1	11 días	lun 12 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 3
877	PLAN DE ACCIÓN K.2.3.2	11 días	lun 22 oct '07	lun 05 nov '07	ANALISTA 3
878	PLAN DE ACCIÓN K.2.3.3	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 3
879	PLAN DE ACCIÓN K.2.4	456 días	lun 26 feb '07	lun 24 nov '08	ANALISTA 2
880	PLAN DE ACCIÓN K.2.4.1	11 días	lun 26 feb '07	lun 12 mar '07	ANALISTA 2
881	PLAN DE ACCIÓN K.2.4.2	11 días	lun 05 nov '07	lun 19 nov '07	ANALISTA 2
882	PLAN DE ACCIÓN K.2.4.3	11 días	lun 10 nov '08	lun 24 nov '08	ANALISTA 2
883	PLAN DE ACCIÓN K.2.5	456 días	lun 26 feb '07	lun 24 nov '08	ANALISTA 3
884	PLAN DE ACCIÓN K.2.5.1	11 días	lun 26 feb '07	lun 12 mar '07	ANALISTA 3
885	PLAN DE ACCIÓN K.2.5.2	11 días	lun 05 nov '07	lun 19 nov '07	ANALISTA 3
886	PLAN DE ACCIÓN K.2.5.3	11 días	lun 10 nov '08	lun 24 nov '08	ANALISTA 3
887	PLAN DE ACCIÓN K.2.6	466 días	lun 12 mar '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 2
888	PLAN DE ACCIÓN K.2.6.1	21 días	lun 12 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 2
889	PLAN DE ACCIÓN K.2.6.2	21 días	lun 19 nov '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 2
890	PLAN DE ACCIÓN K.2.6.3	21 días	lun 24 nov '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 2
891	PLAN DE ACCIÓN K.2.7	456 días	lun 26 mar '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
892	PLAN DE ACCIÓN K.2.7.1	11 días	lun 26 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
893	PLAN DE ACCIÓN K.2.7.2	11 días	lun 03 dic '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 3
894	PLAN DE ACCIÓN K.2.7.3	11 días	lun 08 dic '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
895	PLAN DE ACCIÓN K.2.8	711 días	lun 09 abr '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 2
896	PLAN DE ACCIÓN K.2.8.1	181 días	lun 09 abr '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 2
897	PLAN DE ACCIÓN K.2.8.2	266 días	lun 17 dic '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 2
898	PLAN DE ACCIÓN K.2.8.3	266 días	lun 22 dic '08	lun 28 dic '09	ANALISTA 2
899	PLAN DE ACCIÓN K.2.9	711 días	lun 09 abr '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 3
900	PLAN DE ACCIÓN K.2.9.1	181 días	lun 09 abr '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 3
901	PLAN DE ACCIÓN K.2.9.2	266 días	lun 17 dic '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
902	PLAN DE ACCIÓN K.2.9.3	266 días	lun 22 dic '08	lun 28 dic '09	ANALISTA 3
903	OBJETIVO L	766 días	lun 22 ene '07	lun 28 dic '09	DIRECTOR
904	ESTRATEGIA L.1	756 días	lun 22 ene '07	lun 14 dic '09	GERENTE 2
905	PLAN DE ACCIÓN L.1.1	526 días	lun 22 ene '07	lun 26 ene '09	ANALISTA 3
906	PLAN DE ACCIÓN L.1.1.1	16 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 3
907	PLAN DE ACCIÓN L.1.1.2	16 días	lun 07 ene '08	lun 28 ene '08	ANALISTA 3
908	PLAN DE ACCIÓN L.1.1.3	16 días	lun 05 ene '09	lun 26 ene '09	ANALISTA 3
909	PLAN DE ACCIÓN L.1.2	531 días	lun 29 ene '07	lun 09 feb '09	ANALISTA 2
910	PLAN DE ACCIÓN L.1.2.1	21 días	lun 29 ene '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 2
911	PLAN DE ACCIÓN L.1.2.2	21 días	lun 14 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 2
912	PLAN DE ACCIÓN L.1.2.3	21 días	lun 12 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 2
913	PLAN DE ACCIÓN L.1.3	521 días	lun 12 feb '07	lun 09 feb '09	ANALISTA 3
914	PLAN DE ACCIÓN L.1.3.1	11 días	lun 12 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 3
915	PLAN DE ACCIÓN L.1.3.2	11 días	lun 28 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 3
916	PLAN DE ACCIÓN L.1.3.3	11 días	lun 26 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 3
917	PLAN DE ACCIÓN L.1.4	521 días	lun 26 feb '07	lun 23 feb '09	ANALISTA 2
918	PLAN DE ACCIÓN L.1.4.1	11 días	lun 26 feb '07	lun 12 mar '07	ANALISTA 2
919	PLAN DE ACCIÓN L.1.4.2	11 días	lun 11 feb '08	lun 25 feb '08	ANALISTA 2
920	PLAN DE ACCIÓN L.1.4.3	11 días	lun 09 feb '09	lun 23 feb '09	ANALISTA 2
921	PLAN DE ACCIÓN L.1.5	531 días	lun 12 mar '07	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
922	PLAN DE ACCIÓN L.1.5.1	21 días	lun 12 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
923	PLAN DE ACCIÓN L.1.5.2	21 días	lun 25 feb '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 3
924	PLAN DE ACCIÓN L.1.5.3	21 días	lun 23 feb '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 3



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
925	PLAN DE ACCIÓN L.1.6	531 días	lun 12 mar '07	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
926	PLAN DE ACCIÓN L.1.6.1	21 días	lun 12 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 2
927	PLAN DE ACCIÓN L.1.6.2	21 días	lun 25 feb '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 2
928	PLAN DE ACCIÓN L.1.6.3	21 días	lun 23 feb '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
929	PLAN DE ACCIÓN L.1.7	521 días	lun 26 mar '07	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
930	PLAN DE ACCIÓN L.1.7.1	11 días	lun 26 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
931	PLAN DE ACCIÓN L.1.7.2	11 días	lun 10 mar '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 3
932	PLAN DE ACCIÓN L.1.7.3	11 días	lun 09 mar '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
933	PLAN DE ACCIÓN L.1.8	521 días	lun 02 abr '07	lun 30 mar '09	ANALISTA 2
934	PLAN DE ACCIÓN L.1.8.1	11 días	lun 02 abr '07	lun 16 abr '07	ANALISTA 2
935	PLAN DE ACCIÓN L.1.8.2	11 días	lun 17 mar '08	lun 31 mar '08	ANALISTA 2
936	PLAN DE ACCIÓN L.1.8.3	11 días	lun 16 mar '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 2
937	PLAN DE ACCIÓN L.1.9	521 días	lun 02 abr '07	lun 30 mar '09	ANALISTA 3
938	PLAN DE ACCIÓN L.1.9.1	11 días	lun 02 abr '07	lun 16 abr '07	ANALISTA 3
939	PLAN DE ACCIÓN L.1.9.2	11 días	lun 17 mar '08	lun 31 mar '08	ANALISTA 3
940	PLAN DE ACCIÓN L.1.9.3	11 días	lun 16 mar '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 3
941	PLAN DE ACCIÓN L.1.10	696 días	lun 16 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 2
942	PLAN DE ACCIÓN L.1.10.1	251 días	lun 16 abr '07	lun 31 mar '08	ANALISTA 2
943	PLAN DE ACCIÓN L.1.10.2	261 días	lun 31 mar '08	lun 30 mar '09	ANALISTA 2
944	PLAN DE ACCIÓN L.1.10.3	186 días	lun 30 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 2
945	PLAN DE ACCIÓN L.1.11	696 días	lun 16 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
946	PLAN DE ACCIÓN L.1.11.1	251 días	lun 16 abr '07	lun 31 mar '08	ANALISTA 3
947	PLAN DE ACCIÓN L.1.11.2	261 días	lun 31 mar '08	lun 30 mar '09	ANALISTA 3
948	PLAN DE ACCIÓN L.1.11.3	186 días	lun 30 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
949	ESTRATEGIA L.2	766 días	lun 22 ene '07	lun 28 dic '09	GERENTE 2
950	PLAN DE ACCIÓN L.2.1	461 días	lun 22 ene '07	lun 27 oct '08	ANALISTA 2
951	PLAN DE ACCIÓN L.2.1.1	16 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 2
952	PLAN DE ACCIÓN L.2.1.2	16 días	lun 01 oct '07	lun 22 oct '07	ANALISTA 2
953	PLAN DE ACCIÓN L.2.1.3	16 días	lun 06 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 2
954	PLAN DE ACCIÓN L.2.2	466 días	lun 29 ene '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 3
955	PLAN DE ACCIÓN L.2.2.1	21 días	lun 29 ene '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 3
956	PLAN DE ACCIÓN L.2.2.2	21 días	lun 08 oct '07	lun 05 nov '07	ANALISTA 3
957	PLAN DE ACCIÓN L.2.2.3	21 días	lun 13 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 3
958	PLAN DE ACCIÓN L.2.3	456 días	lun 12 feb '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
959	PLAN DE ACCIÓN L.2.3.1	11 días	lun 12 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 2
960	PLAN DE ACCIÓN L.2.3.2	11 días	lun 22 oct '07	lun 05 nov '07	ANALISTA 2
961	PLAN DE ACCIÓN L.2.3.3	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
962	PLAN DE ACCIÓN L.2.4	456 días	lun 26 feb '07	lun 24 nov '08	ANALISTA 3
963	PLAN DE ACCIÓN L.2.4.1	11 días	lun 26 feb '07	lun 12 mar '07	ANALISTA 3
964	PLAN DE ACCIÓN L.2.4.2	11 días	lun 05 nov '07	lun 19 nov '07	ANALISTA 3
965	PLAN DE ACCIÓN L.2.4.3	11 días	lun 10 nov '08	lun 24 nov '08	ANALISTA 3
966	PLAN DE ACCIÓN L.2.5	456 días	lun 26 feb '07	lun 24 nov '08	ANALISTA 2
967	PLAN DE ACCIÓN L.2.5.1	11 días	lun 26 feb '07	lun 12 mar '07	ANALISTA 2
968	PLAN DE ACCIÓN L.2.5.2	11 días	lun 05 nov '07	lun 19 nov '07	ANALISTA 2
969	PLAN DE ACCIÓN L.2.5.3	11 días	lun 10 nov '08	lun 24 nov '08	ANALISTA 2
970	PLAN DE ACCIÓN L.2.6	466 días	lun 12 mar '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
971	PLAN DE ACCIÓN L.2.6.1	21 días	lun 12 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
972	PLAN DE ACCIÓN L.2.6.2	21 días	lun 19 nov '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 3
973	PLAN DE ACCIÓN L.2.6.3	21 días	lun 24 nov '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
974	PLAN DE ACCIÓN L.2.7	456 días	lun 26 mar '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 2
975	PLAN DE ACCIÓN L.2.7.1	11 días	lun 26 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 2
976	PLAN DE ACCIÓN L.2.7.2	11 días	lun 03 dic '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 2
977	PLAN DE ACCIÓN L.2.7.3	11 días	lun 08 dic '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 2
978	PLAN DE ACCIÓN L.2.8	711 días	lun 09 abr '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 3
979	PLAN DE ACCIÓN L.2.8.1	181 días	lun 09 abr '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 3
980	PLAN DE ACCIÓN L.2.8.2	266 días	lun 17 dic '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
981	PLAN DE ACCIÓN L.2.8.3	266 días	lun 22 dic '08	lun 28 dic '09	ANALISTA 3
982	PLAN DE ACCIÓN L.2.9	711 días	lun 09 abr '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 2
983	PLAN DE ACCIÓN L.2.9.1	181 días	lun 09 abr '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 2
984	PLAN DE ACCIÓN L.2.9.2	266 días	lun 17 dic '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 2
985	PLAN DE ACCIÓN L.2.9.3	266 días	lun 22 dic '08	lun 28 dic '09	ANALISTA 2
986	OBJETIVO M	316 días	lun 06 oct '08	lun 21 dic '09	DIRECTOR
987	ESTRATEGIA M.1	246 días	lun 05 ene '09	lun 14 dic '09	GERENTE 1
988	PLAN DE ACCIÓN M.1.1	16 días	lun 05 ene '09	lun 26 ene '09	ANALISTA 2
989	PLAN DE ACCIÓN M.1.2	21 días	lun 12 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 3
990	PLAN DE ACCIÓN M.1.3	11 días	lun 26 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 2
991	PLAN DE ACCIÓN M.1.4	11 días	lun 09 feb '09	lun 23 feb '09	ANALISTA 3
992	PLAN DE ACCIÓN M.1.5	21 días	lun 23 feb '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
993	PLAN DE ACCIÓN M.1.6	21 días	lun 23 feb '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
994	PLAN DE ACCIÓN M.1.7	11 días	lun 09 mar '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
995	PLAN DE ACCIÓN M.1.8	11 días	lun 16 mar '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 3
996	PLAN DE ACCIÓN M.1.9	11 días	lun 16 mar '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 2
997	PLAN DE ACCIÓN M.1.10	186 días	lun 30 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
998	PLAN DE ACCIÓN M.1.11	186 días	lun 30 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 2
999	ESTRATEGIA M.2	316 días	lun 06 oct '08	lun 21 dic '09	GERENTE 1
1000	PLAN DE ACCIÓN M.2.1	16 días	lun 06 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 3
1001	PLAN DE ACCIÓN M.2.2	21 días	lun 13 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 2



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
1002	PLAN DE ACCIÓN M.2.3	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 3
1003	PLAN DE ACCIÓN M.2.4	11 días	lun 10 nov '08	lun 24 nov '08	ANALISTA 2
1004	PLAN DE ACCIÓN M.2.5	11 días	lun 10 nov '08	lun 24 nov '08	ANALISTA 3
1005	PLAN DE ACCIÓN M.2.6	21 días	lun 24 nov '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 2
1006	PLAN DE ACCIÓN M.2.7	11 días	lun 08 dic '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
1007	PLAN DE ACCIÓN M.2.8	261 días	lun 22 dic '08	lun 21 dic '09	ANALISTA 2
1008	PLAN DE ACCIÓN M.2.9	261 días	lun 22 dic '08	lun 21 dic '09	ANALISTA 3
1009	OBJETIVO N	766 días	lun 22 ene '07	lun 28 dic '09	DIRECTOR
1010	ESTRATEGIA N.1	756 días	lun 22 ene '07	lun 14 dic '09	GERENTE 2
1011	PLAN DE ACCIÓN N.1.1	526 días	lun 22 ene '07	lun 26 ene '09	ANALISTA 2
1012	PLAN DE ACCIÓN N.1.1.1	16 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 2
1013	PLAN DE ACCIÓN N.1.1.2	16 días	lun 07 ene '08	lun 28 ene '08	ANALISTA 2
1014	PLAN DE ACCIÓN N.1.1.3	16 días	lun 05 ene '09	lun 26 ene '09	ANALISTA 2
1015	PLAN DE ACCIÓN N.1.2	531 días	lun 29 ene '07	lun 09 feb '09	ANALISTA 3
1016	PLAN DE ACCIÓN N.1.2.1	21 días	lun 29 ene '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 3
1017	PLAN DE ACCIÓN N.1.2.2	21 días	lun 14 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 3
1018	PLAN DE ACCIÓN N.1.2.3	21 días	lun 12 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 3
1019	PLAN DE ACCIÓN N.1.3	521 días	lun 12 feb '07	lun 09 feb '09	ANALISTA 2
1020	PLAN DE ACCIÓN N.1.3.1	11 días	lun 12 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 2
1021	PLAN DE ACCIÓN N.1.3.2	11 días	lun 28 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 2
1022	PLAN DE ACCIÓN N.1.3.3	11 días	lun 26 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 2
1023	PLAN DE ACCIÓN N.1.4	521 días	lun 26 feb '07	lun 23 feb '09	ANALISTA 3
1024	PLAN DE ACCIÓN N.1.4.1	11 días	lun 26 feb '07	lun 12 mar '07	ANALISTA 3
1025	PLAN DE ACCIÓN N.1.4.2	11 días	lun 11 feb '08	lun 25 feb '08	ANALISTA 3
1026	PLAN DE ACCIÓN N.1.4.3	11 días	lun 09 feb '09	lun 23 feb '09	ANALISTA 3
1027	PLAN DE ACCIÓN N.1.5	531 días	lun 12 mar '07	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
1028	PLAN DE ACCIÓN N.1.5.1	21 días	lun 12 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 2
1029	PLAN DE ACCIÓN N.1.5.2	21 días	lun 25 feb '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 2
1030	PLAN DE ACCIÓN N.1.5.3	21 días	lun 23 feb '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
1031	PLAN DE ACCIÓN N.1.6	531 días	lun 12 mar '07	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
1032	PLAN DE ACCIÓN N.1.6.1	21 días	lun 12 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
1033	PLAN DE ACCIÓN N.1.6.2	21 días	lun 25 feb '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 3
1034	PLAN DE ACCIÓN N.1.6.3	21 días	lun 23 feb '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 3
1035	PLAN DE ACCIÓN N.1.7	521 días	lun 26 mar '07	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
1036	PLAN DE ACCIÓN N.1.7.1	11 días	lun 26 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 2
1037	PLAN DE ACCIÓN N.1.7.2	11 días	lun 10 mar '08	lun 24 mar '08	ANALISTA 2
1038	PLAN DE ACCIÓN N.1.7.3	11 días	lun 09 mar '09	lun 23 mar '09	ANALISTA 2
1039	PLAN DE ACCIÓN N.1.8	521 días	lun 02 abr '07	lun 30 mar '09	ANALISTA 3
1040	PLAN DE ACCIÓN N.1.8.1	11 días	lun 02 abr '07	lun 16 abr '07	ANALISTA 3
1041	PLAN DE ACCIÓN N.1.8.2	11 días	lun 17 mar '08	lun 31 mar '08	ANALISTA 3
1042	PLAN DE ACCIÓN N.1.8.3	11 días	lun 16 mar '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 3
1043	PLAN DE ACCIÓN N.1.9	521 días	lun 02 abr '07	lun 30 mar '09	ANALISTA 2
1044	PLAN DE ACCIÓN N.1.9.1	11 días	lun 02 abr '07	lun 16 abr '07	ANALISTA 2
1045	PLAN DE ACCIÓN N.1.9.2	11 días	lun 17 mar '08	lun 31 mar '08	ANALISTA 2
1046	PLAN DE ACCIÓN N.1.9.3	11 días	lun 16 mar '09	lun 30 mar '09	ANALISTA 2
1047	PLAN DE ACCIÓN N.1.10	696 días	lun 16 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
1048	PLAN DE ACCIÓN N.1.10.1	251 días	lun 16 abr '07	lun 31 mar '08	ANALISTA 3
1049	PLAN DE ACCIÓN N.1.10.2	261 días	lun 31 mar '08	lun 30 mar '09	ANALISTA 3
1050	PLAN DE ACCIÓN N.1.10.3	188 días	lun 30 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
1051	PLAN DE ACCIÓN N.1.11	696 días	lun 16 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 2
1052	PLAN DE ACCIÓN N.1.11.1	251 días	lun 16 abr '07	lun 31 mar '08	ANALISTA 2
1053	PLAN DE ACCIÓN N.1.11.2	261 días	lun 31 mar '08	lun 30 mar '09	ANALISTA 2
1054	PLAN DE ACCIÓN N.1.11.3	188 días	lun 30 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 2
1055	ESTRATEGIA N.2	766 días	lun 22 ene '07	lun 28 dic '09	GERENTE 2
1056	PLAN DE ACCIÓN N.2.1	461 días	lun 22 ene '07	lun 27 oct '08	ANALISTA 3
1057	PLAN DE ACCIÓN N.2.1.1	16 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 3
1058	PLAN DE ACCIÓN N.2.1.2	16 días	lun 01 oct '07	lun 22 oct '07	ANALISTA 3
1059	PLAN DE ACCIÓN N.2.1.3	16 días	lun 06 oct '08	lun 27 oct '08	ANALISTA 3
1060	PLAN DE ACCIÓN N.2.2	466 días	lun 29 ene '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
1061	PLAN DE ACCIÓN N.2.2.1	21 días	lun 29 ene '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 2
1062	PLAN DE ACCIÓN N.2.2.2	21 días	lun 08 oct '07	lun 05 nov '07	ANALISTA 2
1063	PLAN DE ACCIÓN N.2.2.3	21 días	lun 13 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 2
1064	PLAN DE ACCIÓN N.2.3	456 días	lun 12 feb '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 3
1065	PLAN DE ACCIÓN N.2.3.1	11 días	lun 12 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 3
1066	PLAN DE ACCIÓN N.2.3.2	11 días	lun 22 oct '07	lun 05 nov '07	ANALISTA 3
1067	PLAN DE ACCIÓN N.2.3.3	11 días	lun 27 oct '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 3
1068	PLAN DE ACCIÓN N.2.4	456 días	lun 26 feb '07	lun 24 nov '08	ANALISTA 2
1069	PLAN DE ACCIÓN N.2.4.1	11 días	lun 26 feb '07	lun 12 mar '07	ANALISTA 2
1070	PLAN DE ACCIÓN N.2.4.2	11 días	lun 05 nov '07	lun 19 nov '07	ANALISTA 2
1071	PLAN DE ACCIÓN N.2.4.3	11 días	lun 10 nov '08	lun 24 nov '08	ANALISTA 2
1072	PLAN DE ACCIÓN N.2.5	466 días	lun 12 mar '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
1073	PLAN DE ACCIÓN N.2.5.1	21 días	lun 12 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 3
1074	PLAN DE ACCIÓN N.2.5.2	21 días	lun 19 nov '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 3
1075	PLAN DE ACCIÓN N.2.5.3	21 días	lun 24 nov '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
1076	PLAN DE ACCIÓN N.2.6	456 días	lun 26 mar '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 2
1077	PLAN DE ACCIÓN N.2.6.1	11 días	lun 26 mar '07	lun 09 abr '07	ANALISTA 2
1078	PLAN DE ACCIÓN N.2.6.2	11 días	lun 03 dic '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 2



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
1079	PLAN DE ACCIÓN N.2.6 3	11 días	lun 08 dic '08	lun 22 dic '08	ANALISTA 2
1080	PLAN DE ACCIÓN N.2.7	711 días	lun 09 abr '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 3
1081	PLAN DE ACCIÓN N.2.7 1	181 días	lun 09 abr '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 3
1082	PLAN DE ACCIÓN N.2.7 2	266 días	lun 17 dic '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 3
1083	PLAN DE ACCIÓN N.2.7 3	266 días	lun 22 dic '08	lun 28 dic '09	ANALISTA 3
1084	PLAN DE ACCIÓN N.2.8	711 días	lun 09 abr '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 2
1085	PLAN DE ACCIÓN N.2.8 1	181 días	lun 09 abr '07	lun 17 dic '07	ANALISTA 2
1086	PLAN DE ACCIÓN N.2.8 2	266 días	lun 17 dic '07	lun 22 dic '08	ANALISTA 2
1087	PLAN DE ACCIÓN N.2.8 3	266 días	lun 22 dic '08	lun 28 dic '09	ANALISTA 2
1088	ESTRATEGIA N.3	756 días	lun 22 ene '07	lun 14 dic '09	GERENTE 1
1089	PLAN DE ACCIÓN N.3.1	526 días	lun 22 ene '07	lun 26 ene '09	ANALISTA 1
1090	PLAN DE ACCIÓN N.3.1 1	16 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 1
1091	PLAN DE ACCIÓN N.3.1 2	16 días	lun 07 ene '08	lun 28 ene '08	ANALISTA 1
1092	PLAN DE ACCIÓN N.3.1 3	16 días	lun 05 ene '09	lun 26 ene '09	ANALISTA 1
1093	PLAN DE ACCIÓN N.3.2	531 días	lun 29 ene '07	lun 09 feb '09	ANALISTA 4
1094	PLAN DE ACCIÓN N.3.2 1	21 días	lun 29 ene '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 4
1095	PLAN DE ACCIÓN N.3.2 2	21 días	lun 14 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 4
1096	PLAN DE ACCIÓN N.3.2 3	21 días	lun 12 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 4
1097	PLAN DE ACCIÓN N.3.3	521 días	lun 12 feb '07	lun 09 feb '09	ANALISTA 1
1098	PLAN DE ACCIÓN N.3.3 1	11 días	lun 12 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 1
1099	PLAN DE ACCIÓN N.3.3 2	11 días	lun 28 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 1
1100	PLAN DE ACCIÓN N.3.3 3	11 días	lun 26 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 1
1101	PLAN DE ACCIÓN N.3.4	531 días	lun 26 feb '07	lun 09 mar '09	ANALISTA 4
1102	PLAN DE ACCIÓN N.3.4 1	21 días	lun 26 feb '07	lun 26 mar '07	ANALISTA 4
1103	PLAN DE ACCIÓN N.3.4 2	21 días	lun 11 feb '08	lun 10 mar '08	ANALISTA 4
1104	PLAN DE ACCIÓN N.3.4 3	21 días	lun 09 feb '09	lun 09 mar '09	ANALISTA 4
1105	PLAN DE ACCIÓN N.3.5	531 días	lun 26 feb '07	lun 09 mar '09	ANALISTA 1
1106	PLAN DE ACCIÓN N.3.5 1	21 días	lun 26 feb '07	lun 26 mar '07	ANALISTA 1
1107	PLAN DE ACCIÓN N.3.5 2	21 días	lun 11 feb '08	lun 10 mar '08	ANALISTA 1
1108	PLAN DE ACCIÓN N.3.5 3	21 días	lun 09 feb '09	lun 09 mar '09	ANALISTA 1
1109	PLAN DE ACCIÓN N.3.6	521 días	lun 19 mar '07	lun 16 mar '09	ANALISTA 4
1110	PLAN DE ACCIÓN N.3.6 1	11 días	lun 19 mar '07	lun 02 abr '07	ANALISTA 4
1111	PLAN DE ACCIÓN N.3.6 2	11 días	lun 03 mar '08	lun 17 mar '08	ANALISTA 4
1112	PLAN DE ACCIÓN N.3.6 3	11 días	lun 02 mar '09	lun 16 mar '09	ANALISTA 4
1113	PLAN DE ACCIÓN N.3.7	706 días	lun 02 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 1
1114	PLAN DE ACCIÓN N.3.7 1	251 días	lun 02 abr '07	lun 17 mar '08	ANALISTA 1
1115	PLAN DE ACCIÓN N.3.7 2	261 días	lun 17 mar '08	lun 16 mar '09	ANALISTA 1
1116	PLAN DE ACCIÓN N.3.7 3	196 días	lun 16 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 1
1117	PLAN DE ACCIÓN N.3.8	706 días	lun 02 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 4
1118	PLAN DE ACCIÓN N.3.8 1	251 días	lun 02 abr '07	lun 17 mar '08	ANALISTA 4
1119	PLAN DE ACCIÓN N.3.8 2	261 días	lun 17 mar '08	lun 16 mar '09	ANALISTA 4
1120	PLAN DE ACCIÓN N.3.8 3	196 días	lun 16 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 4
1121	ESTRATEGIA N.4	671 días	lun 21 may '07	lun 14 dic '09	GERENTE 1
1122	PLAN DE ACCIÓN N.4.1	276 días	lun 21 may '07	lun 09 jun '08	ANALISTA 1
1123	PLAN DE ACCIÓN N.4.1 1	11 días	lun 21 may '07	lun 04 jun '07	ANALISTA 1
1124	PLAN DE ACCIÓN N.4.1 2	11 días	lun 26 may '08	lun 09 jun '08	ANALISTA 1
1125	PLAN DE ACCIÓN N.4.2	276 días	lun 04 jun '07	lun 23 jun '08	ANALISTA 4
1126	PLAN DE ACCIÓN N.4.2 1	11 días	lun 04 jun '07	lun 18 jun '07	ANALISTA 4
1127	PLAN DE ACCIÓN N.4.2 2	11 días	lun 09 jun '08	lun 23 jun '08	ANALISTA 4
1128	PLAN DE ACCIÓN N.4.3	276 días	lun 18 jun '07	lun 07 jul '08	ANALISTA 1
1129	PLAN DE ACCIÓN N.4.3 1	11 días	lun 18 jun '07	lun 02 jul '07	ANALISTA 1
1130	PLAN DE ACCIÓN N.4.3 2	11 días	lun 23 jun '08	lun 07 jul '08	ANALISTA 1
1131	PLAN DE ACCIÓN N.4.4	356 días	lun 02 jul '07	lun 10 nov '08	ANALISTA 4
1132	PLAN DE ACCIÓN N.4.4 1	91 días	lun 02 jul '07	lun 05 nov '07	ANALISTA 4
1133	PLAN DE ACCIÓN N.4.4 2	91 días	lun 07 jul '08	lun 10 nov '08	ANALISTA 4
1134	PLAN DE ACCIÓN N.4.5	286 días	lun 05 nov '07	lun 08 dic '08	ANALISTA 1
1135	PLAN DE ACCIÓN N.4.5 1	21 días	lun 05 nov '07	lun 03 dic '07	ANALISTA 1
1136	PLAN DE ACCIÓN N.4.5 2	21 días	lun 10 nov '08	lun 08 dic '08	ANALISTA 1
1137	PLAN DE ACCIÓN N.4.6	531 días	lun 03 dic '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 4
1138	PLAN DE ACCIÓN N.4.6 1	266 días	lun 03 dic '07	lun 08 dic '08	ANALISTA 4
1139	PLAN DE ACCIÓN N.4.6 2	266 días	lun 08 dic '08	lun 14 dic '09	ANALISTA 4
1140	PLAN DE ACCIÓN N.4.7	531 días	lun 03 dic '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 1
1141	PLAN DE ACCIÓN N.4.7 1	266 días	lun 03 dic '07	lun 08 dic '08	ANALISTA 1
1142	PLAN DE ACCIÓN N.4.7 2	266 días	lun 08 dic '08	lun 14 dic '09	ANALISTA 1
1143	PLAN DE ACCIÓN N.4.8	531 días	lun 03 dic '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 4
1144	PLAN DE ACCIÓN N.4.8 1	266 días	lun 03 dic '07	lun 08 dic '08	ANALISTA 4
1145	PLAN DE ACCIÓN N.4.8 2	266 días	lun 08 dic '08	lun 14 dic '09	ANALISTA 4
1146	PLAN DE ACCIÓN N.4.9	531 días	lun 03 dic '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 1
1147	PLAN DE ACCIÓN N.4.9 1	266 días	lun 03 dic '07	lun 08 dic '08	ANALISTA 1
1148	PLAN DE ACCIÓN N.4.9 2	266 días	lun 08 dic '08	lun 14 dic '09	ANALISTA 1
1149	ESTRATEGIA N.5	756 días	lun 22 ene '07	lun 14 dic '09	GERENTE 1
1150	PLAN DE ACCIÓN N.5.1	526 días	lun 22 ene '07	lun 26 ene '09	ANALISTA 3
1151	PLAN DE ACCIÓN N.5.1 1	16 días	lun 22 ene '07	lun 12 feb '07	ANALISTA 3
1152	PLAN DE ACCIÓN N.5.1 2	16 días	lun 07 ene '08	lun 28 ene '08	ANALISTA 3
1153	PLAN DE ACCIÓN N.5.1 3	16 días	lun 05 ene '09	lun 26 ene '09	ANALISTA 3
1154	PLAN DE ACCIÓN N.5.2	531 días	lun 29 ene '07	lun 09 feb '09	ANALISTA 2
1155	PLAN DE ACCIÓN N.5.2 1	21 días	lun 29 ene '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 2



PLAN DE MARKETING – DIAGRAMA DE GANTT
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS CAPACITACIÓN

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
1156	PLAN DE ACCIÓN N.5.2.2	21 días	lun 14 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 2
1157	PLAN DE ACCIÓN N.5.2.3	21 días	lun 12 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 2
1158	PLAN DE ACCIÓN N.5.3	521 días	lun 12 feb '07	lun 09 feb '09	ANALISTA 3
1159	PLAN DE ACCIÓN N.5.3.1	11 días	lun 12 feb '07	lun 26 feb '07	ANALISTA 3
1160	PLAN DE ACCIÓN N.5.3.2	11 días	lun 28 ene '08	lun 11 feb '08	ANALISTA 3
1161	PLAN DE ACCIÓN N.5.3.3	11 días	lun 26 ene '09	lun 09 feb '09	ANALISTA 3
1162	PLAN DE ACCIÓN N.5.4	721 días	lun 26 feb '07	lun 30 nov '09	ANALISTA 2
1163	PLAN DE ACCIÓN N.5.4.1	251 días	lun 26 feb '07	lun 11 feb '08	ANALISTA 2
1164	PLAN DE ACCIÓN N.5.4.2	261 días	lun 11 feb '08	lun 09 feb '09	ANALISTA 2
1165	PLAN DE ACCIÓN N.5.4.3	211 días	lun 09 feb '09	lun 30 nov '09	ANALISTA 2
1166	PLAN DE ACCIÓN N.5.5	706 días	lun 02 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
1167	PLAN DE ACCIÓN N.5.5.1	251 días	lun 02 abr '07	lun 17 mar '08	ANALISTA 3
1168	PLAN DE ACCIÓN N.5.5.2	261 días	lun 17 mar '08	lun 16 mar '09	ANALISTA 3
1169	PLAN DE ACCIÓN N.5.5.3	196 días	lun 16 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
1170	PLAN DE ACCIÓN N.5.6	706 días	lun 02 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 2
1171	PLAN DE ACCIÓN N.5.6.1	251 días	lun 02 abr '07	lun 17 mar '08	ANALISTA 2
1172	PLAN DE ACCIÓN N.5.6.2	261 días	lun 17 mar '08	lun 16 mar '09	ANALISTA 2
1173	PLAN DE ACCIÓN N.5.6.3	196 días	lun 16 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 2
1174	PLAN DE ACCIÓN N.5.7	706 días	lun 02 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
1175	PLAN DE ACCIÓN N.5.7.1	251 días	lun 02 abr '07	lun 17 mar '08	ANALISTA 3
1176	PLAN DE ACCIÓN N.5.7.2	261 días	lun 17 mar '08	lun 16 mar '09	ANALISTA 3
1177	PLAN DE ACCIÓN N.5.7.3	196 días	lun 16 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
1178	PLAN DE ACCIÓN N.5.8	706 días	lun 02 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 2
1179	PLAN DE ACCIÓN N.5.8.1	251 días	lun 02 abr '07	lun 17 mar '08	ANALISTA 2
1180	PLAN DE ACCIÓN N.5.8.2	261 días	lun 17 mar '08	lun 16 mar '09	ANALISTA 2
1181	PLAN DE ACCIÓN N.5.8.3	196 días	lun 16 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 2
1182	PLAN DE ACCIÓN N.5.9	706 días	lun 02 abr '07	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
1183	PLAN DE ACCIÓN N.5.9.1	251 días	lun 02 abr '07	lun 17 mar '08	ANALISTA 3
1184	PLAN DE ACCIÓN N.5.9.2	261 días	lun 17 mar '08	lun 16 mar '09	ANALISTA 3
1185	PLAN DE ACCIÓN N.5.9.3	196 días	lun 16 mar '09	lun 14 dic '09	ANALISTA 3
1186	ESTRATEGIA N.6	676 días	lun 28 may '07	lun 28 dic '09	GERENTE 1
1187	PLAN DE ACCIÓN N.6.1	436 días	lun 28 may '07	lun 26 ene '09	ANALISTA 4
1188	PLAN DE ACCIÓN N.6.1.1	16 días	lun 28 may '07	lun 18 jun '07	ANALISTA 4
1189	PLAN DE ACCIÓN N.6.1.2	16 días	lun 07 ene '08	lun 28 ene '08	ANALISTA 4
1190	PLAN DE ACCIÓN N.6.1.3	16 días	lun 05 ene '09	lun 26 ene '09	ANALISTA 4
1191	PLAN DE ACCIÓN N.6.2	431 días	lun 04 jun '07	lun 26 ene '09	ANALISTA 4
1192	PLAN DE ACCIÓN N.6.2.1	11 días	lun 04 jun '07	lun 18 jun '07	ANALISTA 4
1193	PLAN DE ACCIÓN N.6.2.2	11 días	lun 14 ene '08	lun 28 ene '08	ANALISTA 4
1194	PLAN DE ACCIÓN N.6.2.3	11 días	lun 12 ene '09	lun 26 ene '09	ANALISTA 4
1195	PLAN DE ACCIÓN N.6.3	431 días	lun 11 jun '07	lun 02 feb '09	ANALISTA 4
1196	PLAN DE ACCIÓN N.6.3.1	11 días	lun 11 jun '07	lun 25 jun '07	ANALISTA 4
1197	PLAN DE ACCIÓN N.6.3.2	11 días	lun 21 ene '08	lun 04 feb '08	ANALISTA 4
1198	PLAN DE ACCIÓN N.6.3.3	11 días	lun 19 ene '09	lun 02 feb '09	ANALISTA 4
1199	PLAN DE ACCIÓN N.6.4	656 días	lun 25 jun '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 4
1200	PLAN DE ACCIÓN N.6.4.1	160 días	lun 25 jun '07	lun 04 feb '08	ANALISTA 4
1201	PLAN DE ACCIÓN N.6.4.2	260 días	lun 04 feb '08	lun 02 feb '09	ANALISTA 4
1202	PLAN DE ACCIÓN N.6.4.3	236 días	lun 02 feb '09	lun 28 dic '09	ANALISTA 4
1203	PLAN DE ACCIÓN N.6.5	656 días	lun 25 jun '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 4
1204	PLAN DE ACCIÓN N.6.5.1	160 días	lun 25 jun '07	lun 04 feb '08	ANALISTA 4
1205	PLAN DE ACCIÓN N.6.5.2	260 días	lun 04 feb '08	lun 02 feb '09	ANALISTA 4
1206	PLAN DE ACCIÓN N.6.5.3	236 días	lun 02 feb '09	lun 28 dic '09	ANALISTA 4
1207	PLAN DE ACCIÓN N.6.6	656 días	lun 25 jun '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 4
1208	PLAN DE ACCIÓN N.6.6.1	160 días	lun 25 jun '07	lun 04 feb '08	ANALISTA 4
1209	PLAN DE ACCIÓN N.6.6.2	260 días	lun 04 feb '08	lun 02 feb '09	ANALISTA 4
1210	PLAN DE ACCIÓN N.6.6.3	236 días	lun 02 feb '09	lun 28 dic '09	ANALISTA 4
1211	PLAN DE ACCIÓN N.6.7	656 días	lun 25 jun '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 4
1212	PLAN DE ACCIÓN N.6.7.1	160 días	lun 25 jun '07	lun 04 feb '08	ANALISTA 4
1213	PLAN DE ACCIÓN N.6.7.2	260 días	lun 04 feb '08	lun 02 feb '09	ANALISTA 4
1214	PLAN DE ACCIÓN N.6.7.3	236 días	lun 02 feb '09	lun 28 dic '09	ANALISTA 4
1215	PLAN DE ACCIÓN N.6.8	656 días	lun 25 jun '07	lun 28 dic '09	ANALISTA 4
1216	PLAN DE ACCIÓN N.6.8.1	160 días	lun 25 jun '07	lun 04 feb '08	ANALISTA 4
1217	PLAN DE ACCIÓN N.6.8.2	260 días	lun 04 feb '08	lun 02 feb '09	ANALISTA 4
1218	PLAN DE ACCIÓN N.6.8.3	236 días	lun 02 feb '09	lun 28 dic '09	ANALISTA 4



VII.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

A continuación se presentan los resultados financieros esperados del plan de marketing desarrollado para la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de la empresa en estudio.

Cabe mencionar que este estado de resultados proyectado considera el registro de todos los ingresos y los egresos que son imputables a la operación que realizará la empresa en materia de capacitación en el periodo de planeación establecido; esto con base en el nivel de presupuesto que se deriva del volumen de ventas pronosticado, y los planes de acción, estrategias y objetivos de marketing que fueron presentados anteriormente.

Consideraciones:

LÍNEA DE CAPACITACIÓN PRESENCIAL PARA PYMES

	Precio Promedio por participante	Descuento Promedio por participante	Ingreso Promedio por participante	Costo de venta por evento de capacitación
CONFERENCIA PRESENCIAL EN MODALIDAD ABIERTA	\$ 209.40	\$ 28.88	\$ 180.51	\$ 3,000.00
CONFERENCIA PRESENCIAL EN MODALIDAD CERRADA	\$ 131.10	\$ 16.10	\$ 115.00	\$ 1,000.00
CURSO O TALLER PRESENCIAL EN MODALIDAD ABIERTA	\$ 2,882.60	\$ 397.60	\$ 2,485.00	\$ 8,000.00
CURSO O TALLER PRESENCIAL EN MODALIDAD CERRADA	\$ 1,767.00	\$ 217.00	\$ 1,550.00	\$ 3,800.00

LÍNEA DE CAPACITACIÓN AUTODIDACTA PARA PYMES

	Precio Promedio por unidad	Descuento Promedio por unidad	Ingreso Promedio por unidad	Costo de venta por unidad
INFORMACIÓN DE APOYO	\$ 26.88	\$ 2.88	\$ 24.00	\$ 5.00
PUBLICACIÓN	\$ 406.31	\$ 43.53	\$ 362.78	\$ 100.00
CURSO AUTODIDÁCTICO INTERACTIVO	\$ 588.00	\$ 63.00	\$ 525.00	\$ 207.27
MATERIAL AUDIO INFORMATIVO	\$ 179.20	\$ 19.20	\$ 160.00	\$ 115.09
SOFTWARE DE APOYO	\$ 2,016.00	\$ 216.00	\$ 1,800.00	\$ 1,498.39

LÍNEA DE PRODUCTOS ESPECIALES DE CAPACITACIÓN PARA PYMES

	Precio Promedio por unidad	Descuento Promedio por unidad	Ingreso Promedio por unidad	Costo de venta por unidad
MEMBRESÍA INDIVIDUAL PYME	\$ 7,700.00	\$ 700.00	\$ 7,000.00	\$ 2,181.82
MEMBRESÍA EMPRESARIAL PYME	\$ 23,100.00	\$ 2,100.00	\$ 21,000.00	\$ 11,400.00

	Precio Promedio por participante	Descuento Promedio por participante	Ingreso Promedio por participante	Costo de venta por evento de capacitación
CONFERENCIA AD HOC	\$ 168.00	\$ 18.00	\$ 150.00	\$ 1,000.00
CURSO O TALLER AD HOC	\$ 2,105.60	\$ 225.60	\$ 1,880.00	\$ 3,800.00
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A CORTO PLAZO	\$ 2,884.96	\$ 354.29	\$ 2,530.67	\$ 15,525.00
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A MEDIANO PLAZO	\$ 2,786.16	\$ 342.16	\$ 2,444.00	\$ 31,050.00

LÍNEA DE CAPACITACIÓN A DISTANCIA PARA PYMES

	Precio Promedio por participante	Descuento Promedio por participante	Ingreso Promedio por participante	Costo de venta por participante
CURSO O TALLER A DISTANCIA EN MODALIDAD ABIERTA	\$ 1,095.37	\$ 134.52	\$ 960.85	\$ 334.82
CURSO O TALLER A DISTANCIA EN MODALIDAD CERRADA	\$ 1,076.15	\$ 115.30	\$ 960.85	\$ 334.82

Fuente: elaboración propia.



PROMOCIÓN Y VENTAS

	Año 1	Año 2	Año 3
PRESUPUESTO ANUAL DE PROMOCIÓN Y VENTAS	\$ 345,242.95	\$ 1,063,261.27	\$ 2,191,451.27
PORCENTAJE SOBRE VENTAS ESPERADAS	20.00%	26.00%	32.00%

ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN Y VENTAS

	Año 1	Año 2	Año 3
PUBLICIDAD	15.00%	15.00%	15.00%
PROMOCIÓN DE VENTAS	25.00%	25.00%	25.00%
RELACIONES PÚBLICAS	5.00%	5.00%	5.00%
VENTAS PERSONALES	40.00%	40.00%	40.00%
MARKETING DIRECTO Y EN LÍNEA	15.00%	15.00%	15.00%
	100.00%	100.00%	100.00%

SUELDOS Y SALARIOS

DIRECTOR DEL PROYECTO	\$ 15,000.00 por mes
GERENTE 1	\$ 8,000.00 por mes
GERENTE 2	\$ 8,000.00 por mes
ANALISTA 1	\$ 4,000.00 por mes
ANALISTA 2	\$ 4,000.00 por mes
ANALISTA 3	\$ 4,000.00 por mes
ANALISTA 4	\$ 4,000.00 por mes

RENTA DE INSTALACIONES

OFICINAS ADMINISTRATIVAS	\$ 15,000.00 por mes
--------------------------	----------------------

SERVICIOS

TELÉFONO E INTERNET	\$ 2,000.00 por mes
LUZ	\$ 1,950.00 por bimestre
AGUA	\$ 1,250.00 por año
OTROS SERVICIOS	\$ 1,420.83 por mes

GASTOS GENERALES

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 5,500.00 por mes
------------------------------	---------------------

ACTIVOS FIJOS

	Inversión	Depreciación Anual
EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 51,000.00	\$ 17,000.00
MOBILIARIO DE OFICINA	\$ 19,000.00	\$ 6,333.33
DISPOSITIVOS Y HERRAMENTAL	\$ 20,000.00	\$ 6,666.67

GASTOS FINANCIEROS

	Año 1	Año 2	Año 3
GASTO ANUAL POR CONCEPTO DE INTERESES	\$ 12,083.50	\$ 28,626.26	\$ 47,938.00
PORCENTAJE SOBRE VENTAS ESPERADAS	7.00%	7.00%	7.00%

Fuente: elaboración propia.



ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	AÑO 1	% sobre ventas	AÑO 2	% sobre ventas	AÑO 3	% sobre ventas	ACUMULADO (3 AÑOS)	% sobre ventas
Línea de Capacitación Presencial para PyMEs	\$ 963,597.04	55.82%	\$ 2,183,570.15	53.39%	\$ 3,466,543.44	50.62%	\$ 6,613,710.63	52.22%
Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs	\$ 311,457.55	18.04%	\$ 831,585.82	20.33%	\$ 1,463,264.51	21.37%	\$ 2,606,307.89	20.58%
Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs	\$ 451,160.16	26.14%	\$ 1,074,310.45	26.27%	\$ 1,643,672.32	24.00%	\$ 3,169,142.93	25.02%
Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 274,804.95	4.01%	\$ 274,804.95	2.17%
VENTAS NETAS	\$ 1,726,214.76	100.00%	\$ 4,089,466.42	100.00%	\$ 6,848,285.21	100.00%	\$ 12,663,966.39	100.00%
Línea de Capacitación Presencial para PyMEs	\$ 235,800.10	13.66%	\$ 508,000.81	12.42%	\$ 758,601.16	11.08%	\$ 1,502,402.07	11.86%
Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs	\$ 83,960.03	4.86%	\$ 252,486.62	6.17%	\$ 513,138.51	7.49%	\$ 849,585.17	6.71%
Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs	\$ 145,590.96	8.43%	\$ 360,855.87	8.82%	\$ 555,559.82	8.11%	\$ 1,062,006.65	8.39%
Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 95,760.31	1.40%	\$ 95,760.31	0.76%
COSTO DE VENTAS	\$ 465,351.08	26.96%	\$ 1,121,343.31	27.42%	\$ 1,923,059.80	28.08%	\$ 3,509,754.19	27.71%
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,260,863.68	73.04%	\$ 2,968,123.12	72.58%	\$ 4,925,225.41	71.92%	\$ 9,154,212.21	72.29%
Publicidad	\$ 51,786.44	3.00%	\$ 159,489.19	3.90%	\$ 328,717.69	4.80%	\$ 539,993.32	4.26%
Promoción de Ventas	\$ 86,310.74	5.00%	\$ 265,815.32	6.50%	\$ 547,862.82	8.00%	\$ 899,988.87	7.11%
Relaciones Públicas	\$ 17,262.15	1.00%	\$ 53,163.06	1.30%	\$ 109,572.56	1.60%	\$ 179,997.77	1.42%
Ventas Personales	\$ 138,097.18	8.00%	\$ 425,304.51	10.40%	\$ 876,580.51	12.80%	\$ 1,439,982.20	11.37%
Marketing Directo y en Línea	\$ 51,786.44	3.00%	\$ 159,489.19	3.90%	\$ 328,717.69	4.80%	\$ 539,993.32	4.26%
GASTOS DE VENTAS	\$ 345,242.95	20.00%	\$ 1,063,261.27	26.00%	\$ 2,191,451.27	32.00%	\$ 3,599,955.49	28.43%
UTILIDAD SOBRE VENTAS	\$ 915,620.72	53.04%	\$ 1,904,861.85	46.58%	\$ 2,733,774.15	39.92%	\$ 5,554,256.72	43.86%
Sueldos y Salarios	\$ 564,000.00	32.67%	\$ 564,000.00	13.79%	\$ 564,000.00	8.24%	\$ 1,692,000.00	13.36%
Renta de Instalaciones	\$ 180,000.00	10.43%	\$ 180,000.00	4.40%	\$ 180,000.00	2.63%	\$ 540,000.00	4.26%
Servicios	\$ 54,000.00	3.13%	\$ 54,000.00	1.32%	\$ 54,000.00	0.79%	\$ 162,000.00	1.28%
Gastos Generales	\$ 66,000.00	3.82%	\$ 66,000.00	1.61%	\$ 66,000.00	0.96%	\$ 198,000.00	1.56%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 864,000.00	50.05%	\$ 864,000.00	21.13%	\$ 864,000.00	12.62%	\$ 2,592,000.00	20.47%
DEPRECIACIÓN	\$ 30,000.00	1.74%	\$ 30,000.00	0.73%	\$ 30,000.00	0.44%	\$ 90,000.00	0.71%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 21,620.72	1.25%	\$ 1,010,861.85	24.72%	\$ 1,839,774.15	26.86%	\$ 2,872,256.72	22.68%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 12,083.50	0.70%	\$ 28,626.26	0.70%	\$ 47,938.00	0.70%	\$ 88,647.76	0.70%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PTU	\$ 9,537.22	0.55%	\$ 982,235.58	24.02%	\$ 1,791,836.15	26.16%	\$ 2,783,608.95	21.98%

Cifras en pesos constantes.

Fuente: elaboración propia.





CONCLUSIÓN

Concluiré el presente trabajo emitiendo un juicio razonado que se basa fundamentalmente en la síntesis de los resultados obtenidos en beneficio de la empresa que fue estudiada (NCM). Así mismo, para complementar la presente conclusión, emitiré una opinión respecto a la aportación que bajo mi consideración representa este trabajo para la comunidad universitaria. Por otro lado, para finalizar esta conclusión, expresaré lo que el desarrollo de este trabajo representó para mi persona, a partir de los resultados obtenidos en beneficio de mi formación profesional.

Resultados obtenidos en beneficio de NCM:

Con base en los resultados obtenidos en la sección práctica del presente trabajo, considero que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación (UEN) de NCM (despacho de consultoría y capacitación que atiende a PyMEs de México) cuenta ahora con información valiosa que le permitirá incrementar dramáticamente sus ventas, promoviendo de esta manera su crecimiento; esto a partir de la solución de sus respectivas áreas de oportunidad para penetrar de manera efectiva en el mercado. En este contexto, puedo decir que el principal objetivo de este trabajo se cumplió cabalmente; ya que se llevó a cabo la aplicación íntegra de una de las herramientas administrativas de las que hace uso la Ingeniería Industrial, siendo ésta la planeación, en el contexto más amplio, y la planeación orientada al mercado, específicamente en materia de comercialización y ventas. A partir del presente trabajo, NCM ya dispone de un plan de marketing profundo y detallado, desarrollado tanto a nivel estratégico como a nivel táctico, que le permitirá aprovechar de mejor manera sus recursos humanos, materiales y sistémicos (financieros, de información, tecnológicos, entre otros) para la consecución de mayores beneficios económicos.

El presente trabajo, le ofrece beneficios directos al despacho de consultoría y capacitación empresarial, que se traducen en: el análisis general de su negocio (definición de la empresa, análisis de su UEN Capacitación, estrategias de crecimiento para su UEN Capacitación); el análisis de su filosofía mercadológica (antecedentes filosóficos y la filosofía mercadológica propuesta); el diagnóstico de su UEN Capacitación (situación actual de marketing, evaluación financiera y análisis FODA); y la planeación de marketing de su UEN Capacitación (objetivos financieros y metas, planteamiento estratégico, objetivos de marketing, estrategias de marketing, planes de acción, diagrama de Gantt del proyecto y estado de resultados proyectado).

Es preciso mencionar que el verdadero valor del plan de marketing que sustenta el presente trabajo, radica en su implantación y control; ya que esto es lo que le permitirá a la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación alcanzar los resultados deseados. De nada servirá este plan que fue diseñado y desarrollado a conciencia, si no se pasa del pensamiento a la acción. En la medida en que la empresa en estudio lleve a cabo la organización y puesta en marcha de las iniciativas (estrategias y tácticas) expuestas en el plan de marketing desarrollado, ésta obtendrá los beneficios económicos planteados. Así mismo, en la medida en que la empresa se concentre en medir resultados, diagnosticar resultados y tomar decisiones (medidas correctivas en caso necesario) respecto a dichas iniciativas, ésta podrá comparar de mejor manera su desempeño actual y el esperado (verificar el correcto funcionamiento de la estrategia y de la táctica). NCM deberá reevaluar periódicamente este plan para estimar si la organización se está encaminando al cumplimiento de los objetivos establecidos; el control es valioso debido a que la implantación del plan de marketing requiere retroalimentación para ajustarse con base en las condiciones que se observen en el mercado (actualización del plan de acuerdo con el cambiante medio ambiente de mercado).

Cabe mencionar que el plan de marketing desarrollado, será efectivo únicamente en la medida en que involucre el compromiso del personal que contribuirá a su implantación y control, tanto a nivel directivo como a nivel operativo. Para que la empresa que fue estudiada se posicione en el mercado a largo plazo, debe percibir a la planeación como un proceso continuo, y no como una actividad de una sola vez.

Por otro lado, dado que el objetivo principal del presente trabajo fue desarrollar iniciativas que permitieran incrementar dramáticamente las ventas de la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de NCM, y considerando que el principal fin de esta empresa, después de su aportación a la sociedad, es la consecución de un beneficio económico; es preciso fundamentar la conclusión de este trabajo en función de los resultados financieros esperados con la implantación y control del plan orientado al mercado que fue desarrollado para esta unidad de negocios.



Al respecto, en el sentido más amplio, se concluye que las iniciativas plasmadas en el plan orientado al mercado que fue presentado anteriormente, constituyen un proyecto rentable en sí mismo; el cual favorecerá en gran medida el crecimiento de la empresa y su posicionamiento en el mercado a largo plazo. En este contexto, se puede decir que para alcanzar el volumen de ventas pronosticado (\$12,663,966) y la utilidad esperada antes de impuestos y PTU (\$2,783,609; que representa el 22.0 por ciento de las ventas netas) en el periodo de planeación considerado (3 años), la empresa requiere llevar a cabo un esfuerzo importante a nivel productivo, mercadológico y administrativo.

Para que este proyecto tenga el nivel de rentabilidad esperado, la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de NCM requiere una gestión efectiva de sus recursos humanos, materiales y sistémicos (financieros, tecnológicos, de información, entre otros). Cabe mencionar que dicho manejo efectivo de recursos se manifiesta explícitamente en el desarrollo de cada uno de los objetivos, estrategias y planes de acción que contempla el plan orientado al mercado; esto se traduce en términos financieros en el estado de resultados proyectado, el cual considera el registro de todos los ingresos y los egresos que son imputables a la operación que realizará la empresa en materia de capacitación en el periodo de planeación establecido.

En términos de ventas, considerando los 3 años de planeación, se concluye que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de NCM seguirá sustentando su operación fundamentalmente en la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs”; la cual, considerando las iniciativas mercadológicas que contempla el plan desarrollado, aportará aproximadamente el 52.2 por ciento del total de los ingresos por ventas (\$6,613,711). La segunda línea de productos que aportará mayores ingresos por ventas a esta unidad de negocios es la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs”, cuya creación se deriva a partir del desarrollo de este plan de marketing; se espera que esta línea de capacitación aporte aproximadamente el 25.0 por ciento del total de los ingresos por ventas en el periodo de planeación antes citado (\$3,169,143). Así mismo, la propuesta para crear una “Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs”, representará para la empresa una aportación de aproximadamente el 20.6 por ciento de los ingresos por ventas esperados en los 3 años de planeación (\$2,606,308). La “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs”, línea de productos cuya creación también se deriva de una iniciativa del plan de marketing, se espera que sea la que tenga una menor participación en los ingresos por ventas en el periodo de planeación establecido; es decir, se espera que esta línea de capacitación aporte aproximadamente el 2.2 por ciento de las ventas netas (\$274,805). Cabe mencionar que la aportación de la “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs” será mínima porque en el plan de marketing se establece que ésta comience a operar en el tercer año de planeación (último año del periodo de planeación considerado); sin embargo, dadas las tendencias que tiene la industria de la capacitación, se espera que esta línea de capacitación a distancia tenga una aportación mucho mayor a partir del cuarto año de planeación.

En cuanto al costo de ventas, considerando la implantación y control del plan de marketing presentado, se espera que éste represente el 27.7 por ciento de las ventas netas esperadas (\$3,509,754); es decir, con base en el nivel operativo que se establece en el plan orientado al mercado, se concluye que el costo de los productos que se esperan vender de las distintas líneas de capacitación representa poco más de la cuarta parte del total de los ingresos por ventas. En cuanto a la estructura del costo de ventas, a partir del nivel de presupuesto presentado en el estado de resultados proyectado que considera los 3 años de planeación, se puede decir que el costo de ventas de la “Línea de Capacitación presencial para PyMEs” aproximadamente representará el 22.7 por ciento de los ingresos por ventas que específicamente generará esta línea de capacitación; en cuanto a la “Línea de Capacitación Autodidacta para PyMEs”, su costo de ventas representará aproximadamente el 32.6 por ciento de los ingresos por ventas que aportará exclusivamente esta línea de productos; se espera que aproximadamente el 33.5 por ciento de los ingresos por ventas de la “Línea de Productos Especiales de Capacitación para PyMEs” sea utilizado para cubrir su costo de ventas; respecto a la “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs”, su costo de ventas aproximadamente representará 34.9 por ciento de los ingresos por ventas que específicamente generará esta línea de capacitación. Con base en lo anterior, se concluye que la línea de capacitación que en el periodo de planeación registra mayor costo imputable a su producción respecto al ingreso por ventas que genera, es la “Línea de Capacitación a Distancia para PyMEs”; y la línea de productos que menor costo de venta registra en relación con las ventas que genera es la “Línea de Capacitación Presencial para PyMEs”.

Por otra parte, se concluye que para alcanzar los resultados esperados en términos de ventas, NCM requiere un nivel considerable de esfuerzo mercadológico; es decir, considerando la implantación y control del plan de marketing a 3 años, para llevar a cabo actividades de promoción y ventas, la empresa necesita gastar aproximadamente el 28.4 por ciento de los ingresos por ventas que espera generar (\$3,599,956). Cabe mencionar que propiamente no se trata de un gasto de ventas, sino de una inversión.



Se concluye que del presupuesto de promoción y ventas establecido, para alcanzar los resultados esperados, NCM requiere enfocar su esfuerzo mercadológico en estos 3 años de planeación fundamentalmente en las ventas personales, asignando aproximadamente el 40.0 por ciento de dicho presupuesto; la promoción de ventas representará la segunda plataforma de comunicación mercadológica para la empresa, requiriendo aproximadamente el 25.0 por ciento del presupuesto de promoción y ventas; el esfuerzo publicitario que requiere llevar a cabo la empresa, corresponderá aproximadamente al 15.0 por ciento del presupuesto de promoción y ventas, al igual que el esfuerzo en marketing directo y en línea; las relaciones públicas será la plataforma promocional que menor inversión requerirá, 5.0 por ciento del presupuesto, ya que las iniciativas no representan un gasto importante.

Ninguna iniciativa mercadológica funciona si no tiene un respaldo administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control). Por ello, se concluye que la Unidad Estratégica de Negocios Capacitación de NCM requiere por lo menos considerar \$2,592,000 para gastos administrativos en los 3 años de planeación; lo cual representa aproximadamente el 20.5 por ciento de los ingresos por ventas esperados en dicho periodo de planeación. Derivado de la implantación y control del plan de marketing desarrollado, la empresa destinará aproximadamente el 65.3 por ciento de dicho presupuesto en materia administrativa para cubrir sueldos y salarios (director, gerentes y analistas); aproximadamente el 20.8 por ciento de los gastos de administración esperados corresponderá a la renta de instalaciones (oficinas administrativas); el pago de servicios corresponderá aproximadamente al 6.3 por ciento del presupuesto administrativo (teléfono e Internet, luz, agua y otros servicios); aproximadamente el 7.6 por ciento de los gastos de administración esperados corresponderá a gastos generales de administración. Con base en lo anterior, se concluye que el rubro relacionado con la administración de las operaciones de la empresa que en los 3 años de planeación registra mayor gasto, son los sueldos y salarios; y el gasto administrativo que menor magnitud registra son los servicios.

Por otro lado, se concluye que para dar soporte a la implantación y control del plan orientado al mercado, en cuanto a infraestructura se refiere, NCM requiere fundamentalmente de equipo de cómputo, mobiliario de oficina, dispositivos y herramental. Dada la naturaleza de este negocio, dicha inversión en activos fijos es mínima, ya que representa aproximadamente \$90,000; lo cual corresponde al 0.7 por ciento del total de ingresos esperados por concepto de ventas en el periodo de planeación. Cabe mencionar, que desde el punto de vista funcional, hablando en términos contables, la depreciación de los activos fijos expresada en la proyección del estado financiero, fue considerada al periodo de tiempo que contempla la planeación; esto con la finalidad de que idealmente en 3 años, la empresa tenga la capacidad de reponer los activos fijos con los recursos generados por la misma.

También se concluye que para la unidad de negocios que fue estudiada, los gastos financieros no representarán un impacto importante en los egresos que son imputables a la operación de la empresa en materia de capacitación en el periodo de planeación establecido. En este sentido, se espera que aproximadamente el 0.7 por ciento los ingresos por ventas generados en el periodo de planeación, serán utilizados para cubrir los gastos por concepto de intereses (\$88,648).

Resultados obtenidos en beneficio de la comunidad universitaria:

Respecto a los resultados obtenidos en beneficio de los miembros que constituyen la comunidad universitaria, considero que todo lo desarrollado en el presente trabajo servirá en gran medida de apoyo a los estudiantes y profesionales de Ingeniería Industrial, y de carreras administrativas afines, que tengan la necesidad de desarrollar planes orientados al mercado.

Desde mi particular punto de vista, considero que mi aportación a la comunidad universitaria es que este trabajo, en sí mismo, representa un documento de consulta importante; ya que integra tanto elementos teóricos como elementos prácticos, de manera muy completa.

Considero que a partir de este trabajo, la comunidad universitaria dispone ahora de un documento que puede utilizar como guía de estudio (aspectos conceptuales de marketing, en lo general, y del plan de marketing, en lo particular); así mismo, la comunidad universitaria dispone de un caso de estudio (sección práctica del presente trabajo) que ejemplifica la aplicación directa de esta herramienta administrativa en una empresa en particular.

Lo anterior, le permitirá a determinado miembro de la comunidad universitaria, apoyar su formación en el ámbito académico y su desempeño en el ámbito profesional.



Resultados obtenidos en beneficio de mi formación profesional:

En cuanto a los resultados obtenidos en beneficio de mi formación profesional, estoy convencido que la realización del presente trabajo representó una experiencia de gran valía para mí; ya que ésta apoyó potencialmente mi preparación como Ingeniero Industrial, tanto en el área de los conocimientos y habilidades como en el área de las relaciones humanas.

Considero que el desarrollo de este trabajo, me permitió fortalecer y enriquecer mis conocimientos y habilidades fundamentalmente en materia de planeación y sistemas de comercialización; así mismo, me permitió perfeccionar conocimientos y habilidades complementarios propios de mi carrera, principalmente en materia financiera.

La realización de este trabajo me dio la oportunidad de aprender una metodología efectiva para desarrollar planes orientados al mercado; y mejor aún, me permitió aplicar dicha metodología en una empresa real, constituida formalmente. Conocer lo que implica la planeación en materia de comercialización y ventas, y saber llevar ésta a la práctica, representan factores clave para mi desempeño profesional; esta herramienta resulta de suma importancia en administración y sistemas, módulo terminal que elegí en mi carrera.

La manera en que profundicé en el área de conocimiento que sustenta el presente trabajo, representó un esfuerzo importante de mi parte; a título personal considero que éste esfuerzo valió la pena en gran medida, ya que se tradujo en grandes beneficios para mí. Hoy en día puedo decir con seguridad, que derivado de la realización de este trabajo, cuento con mayores elementos que aportar en mi ejercicio profesional como Ingeniero Industrial; lo cual me permite ofrecer a las empresas una gama más amplia de soluciones que permitan mejorar su desempeño y promover su crecimiento, fundamentalmente hablando en términos de mercado.

Por otro lado, respecto a las relaciones humanas, con este trabajo tuve la oportunidad de poner en práctica la interacción efectiva con las personas; así mismo, aprendí a relacionarme, a valorar mi trabajo y lo importante que puede ser éste para los demás. El desarrollo de este trabajo me permitió desarrollar actitudes que definitivamente me hacen ser una mejor persona, me ayudan a desenvolverme de mejor manera en la sociedad, y me favorecen para conducirme efectivamente en lo profesional.

Finalmente quiero decir que me siento plenamente satisfecho por haber realizado este trabajo; ya que éste superó en gran medida mis expectativas y las expectativas de la empresa en la que participé. Definitivamente, este trabajo representó para mí una grata experiencia laboral que me enriqueció en diversos aspectos; lo cual traduzco en un crecimiento como ser humano y como profesional.

Fabián Eduardo Gómez Ramírez

fabian_gomez@prodigy.net.mx



BIBLIOGRAFÍA

Título: El Análisis Factorial
Autor: Alfred W. Klein / Nathan Grabinsky
Banco de México, Subdirección de Investigación Económica
Primera edición

Título: Principios de Administración
Autor: George R. Terry
Editorial: Compañía Editorial Continental, México (CECSA)
Primera edición

Título: Elementos de Administración
Autor: Harold Koontz / Cyril O' Donnell / Heinz Wehrich
Editorial: McGraw-Hill
Tercera edición

Título: Administración
Autor: James A. F. Stoner / R. Edward Freeman
Editorial: Prentice Hall Hispano Americana
Quinta edición

Título: Administración Moderna
Autor: Agustín Reyes Ponce
Editorial: LIMUSA México (Grupo Noriega Editores)
Primera edición

Título: Administración de Empresa (Teórica y Práctica)
Autor: Agustín Reyes Ponce
Editorial: LIMUSA México (Grupo Noriega Editores)
Primera edición

Título: El Proceso Administrativo
Autor: José Antonio Fernández Arena
Editorial: Diana México
Onceava edición

Título: Planeación Estratégica
Autor: George A. Steiner
Editorial: Compañía Editorial Continental, México (CECSA)
Primera edición

Título: El Proceso Estratégico
Autor: Henry Mintzberg / James Brian Quinn
Editorial: Prentice Hall Hispano Americana
Segunda edición

Título: Finanzas en Administración
Autor: J. Fred Weston / Thomas E. Copeland
Editorial: McGraw-Hill
Novena edición

Título: Evaluación de Proyectos
Autor: Gabriel Baca Urbina
Editorial: McGraw-Hill
Cuarta edición

Título: Preparación y Evaluación de Proyectos
Autor: Nassir Sapag Chain / Reinaldo Sapag Chain
Editorial: McGraw-Hill
Tercera edición

Título: Ingeniería Económica
Autor: George A. Taylor
Editorial: LIMUSA México (Grupo Noriega Editores)
Primera edición

Título: Ingeniería Económica
Autor: Leland T. Blank / Anthony J. Tarquin
Editorial: McGraw-Hill
Tercera edición

Título: Fundamentos de Marketing
Autor: William J. Stanton / Michael J. Etzel / Bruce J. Walker
Editorial: McGraw-Hill
Novena edición

Título: Fundamentos de Mercadotecnia
Autor: Philip Kotler / Gary Armstrong
Editorial: Prentice Hall Hispano Americana
Segunda edición

Título: Marketing, Principles & Perspective
Autor: William O. Bearden / Thomas Ingram
Editorial: McGraw-Hill
Segunda edición

Título: Elementos Básicos de Mercadotecnia
Autor: Maurice Eyssautier de la Mora
Editorial: Trillas
Primera edición

Título: Introduction to Modern Marketing
Autor: Karl A. Elling
Editorial: The Macmillan Company, New York
Primera edición

Título: Innovaciones en Marketing
Autor: Theodore Levitt
Editorial: McGraw-Hill
Primera edición

Título: Contemporary Marketing Wired
Autor: L. E. Boone / D. Kurtz
Editorial: Dryen
Novena edición

Título: Marketing
Autor: Rom Markin
Editorial: John Wiley & Sons
Primera edición

Título: Marketing
Autor: Charles W. Lamb / Joseph F. Hair / Carl McDaniel
Editorial: Thomson
Sexta edición

Título: Marketing
Autor: Roger A. Kerin / Eric Bercowitz / Steven W. Hartley
Editorial: McGraw-Hill
Séptima edición

Título: Marketing
Autor: Philip Kotler / Gary Armstrong
Editorial: Pearson Education
Octava edición

Título: Mercadotecnia Conceptos y Aplicaciones
Autor: Charles D. Schewe / Reuben M. Smith
Editorial: McGraw-Hill
Primera edición

Título: Marketing Conceptos y Estrategias
Autor: William M. Pride / O. C. Ferrel
Editorial: McGraw-Hill
Primera edición

Título: Curso de Mercadotecnia
Autor: Carl McDaniel, Jr.
Editorial: Harla México
Segunda edición



Título: Marketing de Servicios
Autor: V. Zeithaml / M. J. Bitner
Editorial: McGraw-Hill
Segunda edición

Título: Marketing de Servicios Conceptos y Estrategias
Autor: Marcos Henrique Nogueira / Flavio Arnaldo Zwarg
Editorial: McGraw-Hill
Primera edición

Título: Mercadotecnia un Enfoque Integrador
Autor: Weldon J. Taylor / Roy T. Shaw, Jr.
Editorial: Trillas
Primera edición

Título: Mercadotecnia en Acción
Autor: David W. Cravens / Robert B. Woodruff
Editorial: Addison-Wesley Iberoamericana
Primera edición

Título: Mercadotecnia I
Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas.
Editorial: Grupo Editorial Expansión

Título: Administración de Mercadotecnia
Autor: Michael R. Czinkota / Masaaki Kotabe
Editorial: Thomson
Segunda edición

Título: Administración en Mercadotecnia
Autor: David W. Cravens / Robert B. Woodruff / Gerald Hills
Editorial: Compañía Editorial Continental, México (CECSA)
Primera edición

Título: Administración de Ventas
Autor: Robert F. Hartley
Editorial: Compañía Editorial Continental, México (CECSA)
Primera edición

Título: Dirección de Marketing
Autor: Philip Kotler
Editorial: Pearson Prentice Hall
Décima edición (edición del milenio)

Título: Dirección de Marketing
Autor: Ildelfonso Grande Esteban
Editorial: McGraw-Hill
Primera edición

Título: Programación, organización y control
de la actividad comercial.
Autor: Antonio Stellatelli
Editorial: Ediciones Deusto
Segunda edición

Título: Dirección de Mercadotecnia
Análisis, Planeación y Control
Autor: Philip Kotler
Editorial: Prentice Hall
Segunda edición

Título: The Theory and Practice of Marketing Planning
in the Smaller Business
Autor: R. Brooksbank
Marketing Intelligence and Planning,
Vol. 17 No. 2

Título: Plan de Marketing Paso a Paso
Una Guía Práctica para lanzar con éxito productos
Autor: Vicente Ambrocio
Editorial: Prentice Hall
Primera edición

Título: Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia
Autor: Roman G. Hiebing, Jr. / Scott W. Cooper
Editorial: McGraw-Hill
Primera edición

Título: Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia
Un Enfoque Latinoamericano
Autor: Fernández Valiñas
Editorial: Thomson
Segunda edición

Título: Planeación en Mercadotecnia para el Gerente de Ventas
Autor: David W. Cravens
Editorial: Compañía Editorial Continental, México (CECSA)
Primera edición

Título: Mercadotecnia Planeación Estratégica
Autor: G. David Hughes
Editorial: Addison-Wesley Iberoamericana
Tercera edición

Título: Strategic Market Planning
Problems and Analytical Approaches
Autor: Derek F. Abell / John S. Hammond
Editorial: Prentice Hall
Primera edición

Título: Marketing Planning & Strategy
Autor: Subhash Jain
Editorial: Thomson
Sexta edición

Título: Análisis de Mercados
Autor: Ronald E. Frank / Alfred A. Kuehn / William F. Massy
Editorial: Trillas
Primera edición

Título: Investigación de Mercados
Autor: David A. Aaker / George S. Day
Editorial: McGraw-Hill
Tercera edición

Título: Promoción, Conceptos y Estrategias
Autor: John Burnett
Editorial: McGraw-Hill
Primera edición

Título: Publicidad
Autor: O. Kleppner / J. Russell / W. Lane
Editorial: Prentice Hall
Doceava edición

Título: Publicidad y Relaciones Públicas
Autor: Ch. Dirksen / A. Kroeger
Editorial: Compañía Editorial Continental, México (CECSA)
Primera edición

Título: Relaciones Públicas en la Mezcla de Mercadotecnia
Autor: Jordan Goldman
Editorial: McGraw-Hill
Primera edición

Título: Promoción de Ventas
Estrategias Mercadológicas de Corto plazo
Autor: M. De la Garza
Editorial: Compañía Editorial Continental, México (CECSA)
Primera edición

Título: Promoción de Ventas
Autor: F. Attanasio
Editorial: Ediciones Deusto
Segunda edición

Título: Estrategias de Mercadotecnia en Internet
Autor: Tom Vassos
Editorial: Prentice Hall Hispano Americana
Primera edición

Título: World Wide Web Marketing
Integrating the Web into your Marketing Strategy
Autor: Jim Sterne
Editorial: John Wiley & Sons
Tercera edición