
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo
Secretarial 15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De Noviembre
de 1976

**DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO
COMERCIAL**

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



“PROYECTO DE NEGOCIO DE CAPACITACIÓN A PERSONAL DE PYMES”

TESIS PROFESIONAL

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL**

PRESENTA

Víctor Saucedo Villaseñor

ASESOR: Mtro. Genaro de Jesús Portales Rodríguez

GUADALAJARA, JALISCO; SEPTIEMBRE 2008.

Índice	2
Introducción	4
Capítulo I Antecedentes y contexto	6
Antecedentes	6
Contexto del sector	7
Propósito del proyecto	8
Capítulo II Marco conceptual para el aprendizaje y la capacitación	10
2.1 Fundamentación, Aprendizaje y capacitación	10
2.2 Factores del aprendizaje	10
2.3 Principios del aprendizaje	11
2.4 Otros principios del aprendizaje	12
Capítulo III Propuesta de negocio	13
3.1 Objetivos	13
3.2 Modelo educativo que fundamenta la propuesta	13
3.3 Planeación de la capacitación	17
3.4. Técnicas de capacitación	18
Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo	18
Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo	19
3.5. Proceso de capacitación	22
3.6 Ejecución del entrenamiento	23

Capítulo IV Estrategia de mercado	29
4.1 Producto	29
4.2 Precio	31
4.3 Promoción	31
4.4 Distribución	32
4.5 Oferta de valor	32
4.6 La forma en que la empresa compite en el mercado	33
Capítulo V Acciones realizadas	34
5.1 Mercado potencial	34
5.2 Perfil y comportamiento de compra del consumidor potencial	34
Capítulo VI Resultados y análisis	36
Mercado potencial	36
Perfil del consumidor potencial	36
Comportamiento de compra	37
Análisis de los resultados	41
Conclusiones finales y algunas recomendaciones	42
Bibliografía	45
Anexo A	47

Introducción

Las áreas internas de las grandes empresas y las empresas de terceros que dan capacitación han tenido que elevar la calidad de la capacitación, incluyendo mayoritariamente elementos y ejercicios de aplicación, ampliando la gama de enfoques y a la vez incorporando una cantidad creciente de temas como sean capaces de imaginar escenarios posibles a futuro y en aplicaciones reales hechas a la medida de cada empresa.

Por supuesto que tanto los contenidos como los sistemas de apoyo para dar capacitación son cada vez más avanzados y actuales. Tanto las áreas internas de estas empresas, así como las empresas externas que van a la par de esta dinámica han ido creciendo y teniendo mejores resultados las unas y ganando más prestigio las otras, esto último de importancia vital en ambos casos.

De hecho se puede garantizar que si se es dinámico, creativo, actual, en los contenidos y apoyado en tecnología de punta (instalaciones, equipo de proyección, sonido, computadoras) para dar capacitación, la empresa capacitadora tendrá en este nivel de negocios una gran oportunidad que otros están olvidando. La mayoría de las empresas capacitadoras van por las empresas grandes.

En este documento se describe un proyecto que nace de la reflexión y la experiencia de trabajo, que se ha llevado a cabo a la par del desarrollo de la Maestría en Mercadotecnia Global. En los contenidos se explican las investigaciones realizadas para encontrar el perfil del consumidor potencial de capacitación, su comportamiento de compra y los resultados que se obtuvieron.

También se detalla la propuesta de negocio y el modelo educativo que la fundamenta.

Se describe el mercado potencial para este producto y las estrategias mercadológicas para lograr introducirse en el mismo y lograr a corto plazo, una

ventaja diferencial que provoque estar entre los primeros impulsos del comprador potencial que piense en capacitación y piense en nuestro logotipo o marca.

Capítulo I

Antecedentes y contexto

1.1 Antecedentes

Este proyecto tiene su origen en otro que se inició como INTELCAP por nombre; una empresa pequeña, dedicada a promover y vender capacitación en la Ciudad de Colima, Colima en el año de 1997. Esta empresa en un principio requirió de dos personas para dar capacitación, otra para la administración y una más para relaciones públicas. Aprovechando las relaciones que se tenían con las organizaciones en donde había trabajado los capacitadores, se dedicó el negocio casi en su totalidad a dar capacitación a la Embotelladora de Coca Cola, Grupo Modelo, Grupo AGA (Squirt) e ICEP (grupo de escuelas de capacitación en computación).

Los cursos que se impartían principalmente estaban fundamentados y documentados en las áreas a las que se habían dedicado y de algún modo especializado ambos capacitadores y que son las de ventas y desarrollo personal.

Debido al prestigio que poco a poco se fue ganando, pronto se empezaron a organizar cursos por invitación abierta al público. La capacitación se daba en lugares rentados y con una asistencia pagada de 10 a 15 capacitandos. Sin embargo hasta aquí nunca se hizo ningún estudio ni investigación acerca de las necesidades y demandas del mercado con respecto a este tipo de negocio.

De hecho la capacitación se hacía a la medida de las necesidades de cada una de las empresas. Pronto se descubrió un público de todos los sectores y niveles, incluso amas de casa, abierto a tomar cursos de capacitación. Sin embargo fue precisamente en ese tiempo que por razones personales de uno de los capacitadores, se tuvo que disolver el negocio a finales del año 2001 y dejar suspendidas las actividades.

El iniciador de esta empresa regresó a Guadalajara y en el año 2005 se percató de la demanda ascendente que estaba teniendo la capacitación en el área de ventas y decide reiniciar la empresa INTELCAAP en esta ciudad, bajo un concepto de organización más formal y basado en estudios mercadológicos confiables; para lo cual se dio a la tarea de hacer estudios de investigación de mercados acerca de los negocios de este giro en la región y en particular del mercado de la capacitación en la zona Metropolitana. Información de la que más adelante se hace referencia y que fundamenta la propuesta y las estrategias para dicho negocio.

1.2 Contexto del sector

Es una realidad que las empresas medianas o pequeñas tienen mucho menos acceso a la capacitación propia o externa, debido a la carencia de recursos. En las pocas empresas de esos niveles que incluyen la capacitación como parte de sus estrategias, para el personal responsable normalmente es una actividad más de las que realizan dentro de la empresa y no necesariamente producen resultados tangibles, mientras que para las empresas capacitadoras, esta es la razón principal de su negocio y lo hacen profesionalmente y con toda una estructura para asegurar los resultados.

Por esta razón las empresas externas o negocios de capacitación están creciendo con más rapidez, tanto en número, como en calidad de los contenidos, así como en los apoyos para la impartición de la capacitación.

También es una realidad que se han creado colegios de profesionales, asociaciones de empresarios y comerciantes de las más distintas ramas y giros; áreas para ofrecer capacitación a sus asociados dentro de diversas instituciones tanto oficiales como partidos, secretarías, sindicatos, comisiones; así como particulares en el ámbito empresarial y de la industria.

No obstante lo anterior, las empresas externas de capacitación están encontrando mejores oportunidades al presentar temas de vanguardia, de interés general y con capacitadores reconocidos y respaldados por las instituciones reguladoras y además los clientes, para quienes las empresas capacitadoras hayan generado resultados en utilidades, organización, conocimiento del propio trabajo a realizar y lealtad de los empleados a sus empresas.

Propósito del proyecto

Con 30 años de experiencia en dar capacitación a distintos niveles en las empresas donde he trabajado como son Coca Cola, Grupo Modelo y Grupo AGA sobretodo en las áreas de ventas, comercialización y mercadotecnia; surgió esta inquietud de investigar el mercado de Guadalajara para buscar la oportunidad de emprender un negocio de capacitación y aprovechar la experiencia adquirida en este campo.

Este proyecto tiene como propósito principal, crear una empresa de capacitación en Guadalajara, Jalisco; para aprovechar la experiencia adquirida para dar capacitación y también lo aprendido en el negocio de capacitación en la Ciudad de Colima, Colima; y esta empresa sea una verdadera alternativa, accesible para las PYMES y personas en lo individual, para que obtengan una capacitación diseñada específicamente para sus necesidades.

Se pretende convertirse a mediano plazo, en una de las mejores opciones de capacitación seria, formal y de resultados efectivos para las PYMES, ocupando uno de los primeros lugares en este mercado.

En ese mismo tiempo se pretende posicionarse, como una opción que conserve las características del negocio como operaba en Colima, esto es un negocio amigable, sencillo, con trato directo con los capacitadores, facilidad para negociar, capacitación hecha a la medida, pero con una alta calidad en la

presentación y en los contenidos, para que sea percibida desde el primer contacto por el cliente y por los capacitandos.

Capítulo II

Marco Conceptual para el Aprendizaje y la Capacitación¹

Las empresas grandes, las medianas y las pequeñas han ido aprendiendo poco a poco que la forma de dar resultados más rápidamente y con mayor éxito es el permear las metas y los objetivos de la alta gerencia o consejo de administración. Una de las formas de asegurar que ocurra lo anterior es la capacitación constante.

2.1 Fundamentación, Aprendizaje y Capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.

El aprendizaje es un cambio del comportamiento, basado en la experiencia. El aprendizaje es un factor fundamental del comportamiento humano ya que afecta poderosamente no únicamente la manera como las personas piensan, sienten y hacen, sino también sus creencias, valores y objetivos.

2.2 Factores del aprendizaje

· El individuo tiende a continuar la respuesta que percibe como recompensa. De manera similar, tiende a discontinuar al comportamiento que no le trae ninguna recompensa. Este fenómeno, que tiende a repetir el comportamiento recompensador y eliminar el comportamiento no recompensador, se denomina “ley del efecto”.

· La frecuencia de los estímulos es otro factor importante en el aprendizaje. Por lo general, los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de reacción, en tanto que los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación.

¹ El contenido de este capítulo, está basado en los trabajos de investigación, ensayos y sesiones de trabajo que hice en el Diplomado en Desarrollo de habilidades académicas en el ITESO (2004-2005); también en autores como Arthur K. Yeung, David O. Ulrich, Stephen W. Nason, Mary Ann von Glinow (2006) Las capacidades de aprendizaje en la organización, Editorial Oxford University Press; Ernesto Gore y Diane Dunlap (1988), Aprendizaje y Organización. Editorial Granica; Ernesto Gore (1996), La educación en la empresa, Editorial Granica y en mi propia experiencia adquirida durante los últimos seis años de dar capacitación a empresas grandes, medianas y pequeñas a través del Centro de Desarrollo Empresarial.

- La intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser rápido; sin embargo, si la recompensa es pequeña, no consigue atraer la misma atención del individuo.
- El tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa también afecta el aprendizaje. Una recompensa inmediata parece producir aprendizajes más rápidos que una recompensa retardada.
- Otro factor es la dificultad para desaprender varios viejos patrones de comportamiento, que entran en conflicto con los nuevos que deberán sustituirlos. Se necesitan tres condiciones para esta sustitución: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente. Estas condiciones deberán estar asociadas a recompensas mayores para llevar a la persona a desaprender cosas viejas y adquirir cosas nuevas.
- El aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples y concretos y, paulatinamente encaminarse, hacia los más complejos y abstractos.

2.3 Principios del aprendizaje

El aprendizaje en si no es observable, son sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

2.3.1 Participación: el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

2.3.2 *Repetición*: es posible que la repetición deje trazos mas o menos permanentes en la memoria.

2.3.3 *Relevancia*: el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.

2.3.4 *Transferencia*: a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.

2.3.5 *Retroalimentación*: proporciona a las personas que aprenden, información sobre su progreso.

2.4 Otros principios

2.4.1 El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.

2.4.2 El individuo aprende mejor cuando está motivado para aprender.

2.4.3 El aprendizaje es profundamente influenciado por la recompensa y por el castigo.

2.4.4 La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.

2.4.5 El ejercicio y la práctica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.

2.4.6 El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas. Estas técnicas varían según el tipo de material que va a ser aprendido: van desde la presentación comprensiva hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.

2.4.7 El aprendizaje depende de la aptitud y de las capacidades individuales

Capítulo III

Propuesta de negocio

3.1 Objetivos

Crear un negocio de capacitación con instalaciones propias, que incluya una oficina con aula para dar capacitación y que genere fuentes de trabajo tanto para administrarlo, como para capacitadores que manejen los temas de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Cimentar la oferta de valor al estar elevando constantemente la calidad de la capacitación, incluyendo mayoritariamente elementos y ejercicios de aplicación, ampliando la gama de enfoques de cada tema y a la vez incorporar una cantidad creciente de temas como se sea capaz de imaginar en escenarios posibles a futuro y en aplicaciones reales hechas a la medida de cada empresa.

Dar una capacitación de elevada calidad y con la misma elevada calidad, utilizar el equipo de apoyo de punta.

Donde sea que se dé la capacitación, en el aula propia o en las instalaciones del cliente, lo único que hará variar el importe total a pagar será la cantidad de capacitandos y el lugar en donde se dará la capacitación. La competencia juega mucho con cada uno de estos elementos para ajustar sus precios, nosotros no lo haremos.

3.2 Modelo educativo que fundamenta la propuesta

A lo largo de toda la experiencia acumulada y en base a los cursos que se están impartiendo en la actualidad, se ha diseñado el siguiente modelo de capacitación.

A) Evaluación de las necesidades de capacitación

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

B) Evaluación de desempeño:

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no únicamente a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

C) Observación:

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Cuestionarios:

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Solicitud de supervisores y gerentes:

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes:

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

Reuniones interdepartamentales:

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados:

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación de trabajo:

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de salida:

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no únicamente su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

Análisis de cargos:

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Una vez que se haya efectuado la determinación de las necesidades de capacitación se procede a su programación.

La programación de la capacitación será sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- 1 ¿Cuál es la necesidad?
- 1.2 ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- 1.3 ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- 1.4 ¿Cuál es su causa?
- 1.5 ¿Es parte de una necesidad mayor?
- 1.6 ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
- 1.7 ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
- 1.8 ¿La necesidad es inmediata?
- 1.9 ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- 1.10 ¿La necesidad es permanente o temporal?
- 1.11 ¿Cuántas personas y que servicios requerirán?
- 1.12 ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- 1.13 ¿Cuanto es el costo probable de la capacitación?
- 1.14 ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

1. ¿QUÉ debe enseñarse?
- 1.2 ¿QUIÉN debe aprender?
- 1.3 ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- 1.4 ¿DÓNDE debe enseñarse?
- 1.5 ¿CÓMO debe enseñarse?
- 1.6 ¿QUIÉN debe enseñar?

3.3 Planeación de la capacitación

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- ❖ Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- ❖ Definición clara del objetivo de la capacitación.
- ❖ División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- ❖ Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- ❖ Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- ❖ Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - ❖ Número de personas.
 - ❖ Disponibilidad de tiempo.
 - ❖ Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - ❖ Características personales de comportamiento.
- ❖ Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- ❖ Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- ❖ Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- ❖ Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

3.4. Técnicas de capacitación

Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:

Capacitación en el puesto: contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.

En muchas compañías, este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleos a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.

En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor.

Sin embargo esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. Por ejemplo, la posición de asistente se utiliza para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la compañía.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados.

El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto.

Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación. Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción.

Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

- ❖ Simulación de condiciones reales: A fin de evitar que la instrucción interfiriera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplo: bancos y grandes instalaciones hoteleras.
- ❖ Cuando se emplean estas técnicas, se proponen áreas especiales, dotadas de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.
- ❖ Actuación o sociodrama: La técnica de actuación o sociodrama obliga al capacitando a diseñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercancía, y el despachador que asuma las funciones del chofer. A continuación se les pide que lleven a cabo una actuación común en su labor diaria, como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

Es muy común que cada participante tienda a exponer la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse con la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo.

Así mismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan actualmente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación. Una importantísima desviación de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades especialmente importantes, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, la vida real no permite representaciones ni preparación de estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

- ❖ Estudio de casos: Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.
- ❖ Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.
- ❖ Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Las materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta, si fue correcta, continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Especialmente alentados por la rápida popularización de las computadoras personales, estos materiales han alcanzado amplísima difusión.

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia, tiende a ser baja.

- ❖ Capacitación en laboratorio (sensibilización): La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de RR.HH. Mediante la mejor comprensión de sí mismos y de otras personas.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de psicología como moderador de estas sesiones.

El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

3.5. Proceso de capacitación

Paso 1: Preparación de la persona a capacitar

1. Haga que se sienta tranquilo.
2. Explique por qué se le enseña.
3. Cree interés.
4. Explique por qué del puesto.
5. Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
6. Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos de oficio.

Paso 2: Presentación de la capacitación

1. Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
2. Realice el trabajo al ritmo normal.
3. Realice el trabajo en un ritmo lento varias veces explicando cada paso.
4. Revise de nuevo el trabajo lentamente explicando puntos claves.
5. Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

Paso 3: Prueba de desempeño

1. Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas.
2. El instructor hace el trabajo a ritmo normal.
3. Haga que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.
4. Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

Paso 4: Seguimiento

1. Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere.
2. Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad y cantidad.
3. Corrija los patrones de trabajo defectuosos que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábitos.
4. Elogie el trabajo satisfactorio.

3.6 Ejecución del entrenamiento

Binomio instructor/aprendiz.

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo.

Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especialistas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

Además el entrenamiento presupone una relación de instrucción / aprendizaje.

La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad. Aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

La ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La calidad del material del entrenamiento presentado

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

La calidad de los aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

Evaluación de los resultados del entrenamiento.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos.

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Proceso de cambio.

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación del proceso de capacitación

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- ❖ Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- ❖ Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.

- ❖ Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- ❖ Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

1. Aumento de la eficacia organizacional.
- 1.2 Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- 1.3 Mejoramiento del clima organizacional.
- 1.4 Mejores relaciones entre empresa y empleado
- 1.5 Facilidad en los cambios y en la innovación.
- 1.6 Aumento de la eficiencia.

Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

1. Reducción de la rotación del personal.
- 1.2 Reducción del ausentismo.
- 1.3 Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- 1.4 Aumento de las habilidades de las personas.
- 1.5 Elevación del conocimiento de las personas.
- 1.6 Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

1. Aumento de la productividad.
- 1.2 Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- 1.3 Reducción del ciclo de la producción.
- 1.4 Reducción del tiempo de entrenamiento

1.5 Reducción del índice de accidentes.

1.6 Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- ❖ Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- ❖ Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- ❖ Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- ❖ Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

- a) Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- b) Mejoramiento del clima organizacional.
- c) Mejores relaciones entre empresa y empleado
- d) Facilidad en los cambios y en la innovación.

- e) Aumento de la eficiencia.

Capítulo IV

Estrategia de mercado

4.1 Producto

Por supuesto que tanto los contenidos como los sistemas de apoyo para dar capacitación son cada vez más avanzados y tanto las áreas internas así como las empresas externas que van a la par de esta dinámica han ido creciendo y ganando más prestigio, esto último de importancia vital en ambos casos. Una realidad es que las empresas externas han crecido con más rapidez, en número tanto como en calidad y apoyos que las áreas de internas, ya que para estas últimas, únicamente es una actividad más que realizan dentro de la empresa, mientras que para las primeras es la razón principal de su negocio.

Cursos y temas

Para Gerente de ventas

Este curso está estructurado de tal forma que el capacitando al terminar, tenga el conocimiento integral para planear, implementar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar una gerencia o área de ventas.

Por separado se mencionan los temas que integran este curso, temas que a su vez se imparten cada uno por separado en una jornada o varias sumando 12 horas en total cada tema.

Planeación departamental, procesos, formatos

Objetivos y metas por área, por zona, por ruta

Reclutamiento, Selección y contratación

Inducción a la empresa, al puesto y socialización

Formación de equipos de trabajo y vendedores

Zonificación, territorios, cuotas

Pronósticos de ventas

Liderazgo, incentivación y motivación

Supervisión, Dirección y control

Evaluación de resultados

Ética y profesionalismo

Para vendedor profesional

Al terminar este curso, el capacitando tendrá el conocimiento integral para ser un vendedor profesional siglo XXI y habrá practicado cada tema en un 100% durante el transcurso de cada clase.

Por separado se mencionan los temas que integran este curso, temas que a su vez se imparten cada uno por separado en 4 horas cada tema.

Práctica 1 Auto presentación, nivel en ventas y expectativas de los participantes.

Práctica 2 Las ventas en el siglo XXI (mercados arduamente competidos que requieren vendedores preparados profesionalmente)

Práctica 3 El arte de saber hablar

Práctica 4 El estilo del vendedor de acuerdo al grid de las ventas

Práctica 5 El proceso y técnicas de ventas

Práctica 6 La Prospección

Práctica 7 El Precontacto (concertación de la cita) y el contacto

Práctica 8 La presentación del producto

Práctica 9 Despertar la atención y el interés

Práctica 10 La demostración como base para el desarrollo de la convicción.

Práctica 12 Deseo (manejo de los resortes para la motivación)

Práctica 13 Las objeciones del prospecto (Resistencias)

Práctica 14 La convicción

Práctica 15 El cierre de la venta

Práctica 17 La postventa y el servicio al cliente (CRM)

Práctica 18 La ética y el profesionalismo del vendedor

Práctica 19 Evaluación final: El proceso de la venta completo

4.2 Precio

Se han creado diversas instituciones a nivel empresarial de la industria, el comercio de las más distintas ramas y giros, entre cuyas funciones se encuentra la de ofrecer capacitación a sus asociados. Se ofrecen facilidades en precios y apoyos de las más diversas índoles y en muchos casos los resultados son positivos. No así en donde únicamente se incluye como una actividad de agenda o donde los instructores no están debidamente acreditados y comprobada su capacidad en el tema.

En este último caso, es ahí en donde han encontrado su mayor oportunidad las empresas externas de capacitación al presentar temas de vanguardia, de interés general y con capacitadores reconocidos y respaldados. Los que compran servicios a estas empresas se preocupan por retroalimentarse entre si acerca de su experiencia en una u otra y se recomiendan mutuamente temas y nombres de capacitadores.

Nuestro objetivo es dar una capacitación uniforme de elevada calidad, con el mismo equipo de apoyo y en donde únicamente hará variar el precio la cantidad de capacitandos y el lugar en donde se dará la capacitación. La competencia juega mucho con cada uno de estos elementos para ajustar sus precios.

4.3 Promoción

Hasta ahora y de acuerdo a las muestras que se han obtenido en la práctica personal, el medio más efectivo para promocionar la capacitación es la venta personal. Al empresario pequeño o mediano le gusta preguntar y ser informado antes de tomar la decisión de comprar capacitación para el mismo o para sus empleados o trabajadores.

Presta atención a la información que le llega vía volantes, periódico o Internet, pero le gusta una atención mas personalizada y manifiesta sentir que puede tomar la decisión de compra cuando es visitado.

4.4 Distribución

Se tienen proyectados cuatro centros de capacitación y actividades en la Zona Metropolitana, con el fin de facilitar el acceso de cualquier mini o mediana empresa hasta el centro más cercano.

Se han escogido cuatro polos de actividad empresarial y comercial y estos son el sector Hidalgo, el sector Juárez, la zona industrial de Guadalajara y la zona industrial de El Salto. Sin embargo como no se tienen los recursos para abrir simultáneamente los cuatro centros; el plan es iniciar con el primero, en el orden en que están nombrados, esto es, primero se abrirá uno en el sector Hidalgo y sucesivamente los demás.

La idea es promocionar fuertemente en la zona en donde se vaya abriendo cada centro, para que el usuario se percate de lo cerca y accesible que puede estar para y facilitar su acceso. Creemos que para cuando se abra el siguiente y al promocionar ahora fuertemente esa nueva zona, tanto el comprador como el usuario ya estarán esperando por su apertura.

4.5 Oferta de valor

Aun cuando se ha tenido mucho cuidado al armar esta oferta de valor dirigida para su percepción por el mercado, sabemos que las opciones tienen que ser muy nítidas y visibles porque de otra manera nos perderíamos fácilmente en la universidad de opciones. Una forma de resumir nuestra oferta de valor es: Interactuar previamente en su medio y con los candidatos a capacitarse; dar la capacitación con contenidos de acuerdo a las necesidades específicas detectadas, utilizar apoyos de punta (contenidos, ejercicios, equipo); verificar capacitador-comprador los resultados posteriores a la capacitación; ofrecer precios negociados de acuerdo a contenido-profundidad-aplicabilidad; incluir en la

promoción la venta personal y dar facilidad de acceso al personal y a los centros al comprador y a los capacitandos para cualquier necesidad que tengan.

4.6 La forma en que la empresa compite en el mercado

Se han creado diversas instituciones a nivel empresarial de la industria y el comercio de las mas distintas ramas y giros, entre cuyas funciones se encuentra la de ofrecer capacitación a sus asociados. Se ofrecen facilidades en precios y apoyos de las mas diversas índoles y en mucho casos los resultados son positivos. No así en donde solo se incluye como una actividad de agenda o donde los instructores no están debidamente acreditados y comprobada su capacidad en el tema. En este último caso, es ahí en donde han encontrado su mayor oportunidad las empresas externas de capacitación al presentar temas de vanguardia, de interés general y con capacitadores reconocidos y respaldados.

Los que compran servicios a estas empresas se preocupan por retroalimentarse entre si acerca de su experiencia en una u otra y se recomiendan mutuamente temas y nombres de capacitadores. De hecho a una empresa nueva de capacitación le costará un largo tiempo ser reconocida, socializada y aceptada para que pueda empezar tener resultados en utilidades y prestigio. Nuestro negocio será un centro de capacitación, que aproveche estas oportunidades que le ofrece el mercado, no sin tomar en cuenta que el trabajo será arduo y los resultados posiblemente no tan inmediatos.

Capítulo V

Acciones realizadas

5.1 Investigación cualitativa

Investigación Cualitativa:

Se llevó a cabo esta investigación que es de carácter exploratorio, para poder determinar principalmente aspectos diversos del comportamiento de compradores potenciales de capacitación, tales como : Motivaciones, actitudes, intenciones, creencias, gustos, preferencias y otros análisis de diferentes aspectos que son fácilmente medibles y cuantificables tales como: consumos, lugares de compra, etc. Las personas a las que se les entrevistó en esta investigación, representan la clase social de una de una colectividad que está integrada en su mayoría por empleados ejecutivos y en una minoría de propietarios de empresas medianas y pequeñas.

En entrevistas a profundidad para este proyecto fueron dos grupos, uno de 23 personas para determinar el mercado potencial y otro grupo de 43 personas para conocer su comportamiento de compra.

Mercado potencial

Se realizaron entrevistas a 23 ejecutivos (empleados) y empresarios en una asociación de ejecutivos de ventas y mercadotecnia, únicamente con dos preguntas: Da usted capacitación en forma programada y continua a su personal Contrata o compra capacitación para usted en forma programada o continua.

En el siguiente capítulo se detallan los resultados de esta investigación.

Perfil y comportamiento de compra del consumidor potencial

Para determinar el perfil y el comportamiento de compras que tienen los consumidores de nuestro mercado potencial meta. Se hicieron entrevistas con ejecutivos específicamente de los sectores Juárez e Hidalgo.

Lo primero fue diseñar el formato de entrevista (anexo A), para que fuera, sencillo, fácil de llenar por nosotros y que no provocara la inquietud del entrevistado por el tiempo que llevaría sus respuestas en total.

Una vez que tuvimos el formato hicimos dos equipos de parejas, para que una recorriera el sector Juárez y la otra el sector Hidalgo. Previamente en un mapa de la ciudad, señalamos las colonias a recorrer en ambos sectores, tomando en cuenta las avenidas más importantes como Patria, América, López Mateos, Mariano Otero, Av. Vallarta, Av. México, Lázaro Cárdenas.

La estrategia consistió en abordar en su negocio u oficina a todas aquellas personas que lo permitieran y obtener por lo menos dos entrevistas en cada colonia para lograr una cobertura amplia y que la investigación resultara representativa de los distintos puntos geográficos de ambos sectores. Se lograron 43 entrevistas en las colonias: Las Águilas, Las Fuentes, La Calma, Prados Vallarta, Chapalita, El Colli, El Country, Guadalupe, La Estancia, Seattle, Providencia.

En el siguiente capítulo se detallan los resultados de esta investigación.

Capítulo VI

Resultados y análisis

Mercado potencial

El resultado de esta investigación, fue que 2 de los 23 empresarios entrevistados, dirigen empresas grandes y tienen sus estructuras y sistemas propios de capacitación. Por otra parte 21 de estos empresarios tienen empresas medianas o pequeñas y el 100% de estos 21 empresarios, a pesar de considerarla muy necesaria, no dan capacitación en forma programada o regular a su personal, las razones en su mayoría son:

A.- “No es prioridad”, 18 personas que significan el 85.7%

B.- “No tengo recursos económicos”. 16 personas, que significan el 76.2%

21 sujetos de los 23 entrevistados, que significan el 91.3% afirman comprar capacitación con cierta regularidad para si mismos.

Perfil del consumidor potencial

Después de sumarizar las coincidencias más significativas de las 43 entrevistas, el perfil que encontramos de nuestro consumidor potencial nos diò los siguientes resultados:

En un 90 % se trata de ejecutivos y empleados de primer nivel en la estructura de su empresa, de entre 25 y 45 años de edad y un 10 % de gente adulta en su mayoría dueños o gerentes generales de sus empresas.

Se trata de personas con un nivel de vida medio 83% y medio alto 17% que están familiarizados con la capacitación constante y que no quieren quedar rezagados en tanto que la entienden como un medio para tener éxito y mantenerse al día en sistemas, procedimientos y crecimiento personal.

Dentro de esta clasificación, del 83% mencionado se encuentran todas las variantes que pertenecen a la edad y etapa del ciclo de vida familiar.

Se encuentran los jóvenes solteros que han logrado colocarse en un empleo y que desean capacitarse constantemente para lograr mejores posiciones y mejores percepciones a través de la acumulación de nuevos conocimientos.

Se encuentran también parejas de recién casados en los que trabajan los dos cónyuges y que ven en la capacitación una forma de evolucionar y obtener los medios para hacerse de bienes como una casa, un auto.

También están dentro de la misma, los matrimonios con hijos pequeños.

Nota. Es dentro de estas tres últimas posiciones donde con más frecuencia se encuentran los sujetos que van iniciando un negocio.

Dentro del 17% restante se encuentran los que ya tienen una empresa mediana o pequeña y ya se han consolidado.

Tienen hijos en edad de egresar de las universidades y los de edad madura cuyos hijos ya no viven con ellos.

Todos ellos admiten los beneficios de la capacitación constante tanto interna como externa y consideran que debía ser un proceso común dentro de las empresas.

Comportamiento de compra

Los consumidores de capacitación normalmente se sienten motivados por los beneficios que esperan que a través de la misma se den, algunos de estos suelen ser:

Hacer cada vez mejor y más competitivo su trabajo; mejorar su calidad de vida y la de los suyos; pertenecer a grupos cada vez más selectos; gozar de mayores privilegios y distinciones; obtener más utilidades y/o percepciones y prestaciones

Los que compran servicios a estas empresas de capacitación se preocupan por retroalimentarse entre si acerca de su experiencia en una u otra y se recomiendan mutuamente temas y nombres de capacitadores.

Únicamente una parte, 30%, compra capacitación de todos los temas que tengan que ver con el manejo de negocio, para si mismo y/o para sus empleados; las empresas medianas van capacitando a sus capacitadores propios y únicamente en casos específicos contratan capacitadores externos, por ejemplo: En seguridad, tácticas de protección ante fenómenos naturales, manejo de personal, ventas, administración de recursos y en algunos casos para resolver o mejorar el desempeño en áreas muy específicas.

El comprador de capacitación en este sector aspira a ir escalando posiciones de competitividad y competencia.

En el caso de los empresarios, directivos y ejecutivos tratan de estar a la vanguardia en todos los procesos internos y externos que les puedan dar una diferenciación o ventaja competitiva y son los mejores consumidores de este servicio.

Entienden bien el lenguaje de los negocios y están al tanto de lo último en temáticas que tengan que ver con el desarrollo personal, de los recursos humanos con que cuentan y de sus empresas o negocios.

Los empleados o ejecutivos asisten a los cursos de capacitación con toda disposición, sabiendo que a través de los mismos su capacidad de gestión aumentará y que podrán aspirar a ser promovidos en tanto sus empleadores noten que la productividad de los mismos va en aumento. Sin embargo ocurre constantemente que una vez capacitados, emigran a otras empresas que tienen experiencia en detectarlos, contratándolos por una remuneración a veces mejor y ahorrándose estos los costos de su capacitación.

Tienen regularmente éxito en sus empresas y dedican la mayor parte de su tiempo a leer, trabajar y capacitarse y le dedican poco tiempo a la diversión o a la familia.

En promedio dedican la mayor parte de su tiempo activo a su trabajo o empresa. Viajan casi únicamente por negocios y en todo momento ven una oportunidad de hacer contactos para ventas o negocios de intercambio y ampliación, constantemente comen en restaurantes o similares.

Mantienen una vida social activa los fines de semana para hacer contactos, dedican un tiempo a ver televisión y leer el periódico únicamente en lo que pueda interesarles para su gestión de trabajo.

Ganan bien en salarios, comisiones o utilidades y visten ropa de buena calidad. Regularmente usan automóviles medianos o grandes y de modelo reciente.

Normalmente son los empresarios, ejecutivos y hasta los propios empleados quienes participan en la compra de capacitación, en tanto reciben información personal o través de distintos medios de lo que se oferta o se recomienda tanto en temas, como a capacitadores o entidades capacitadoras.

Ocasiones de compra se relacionan con la disponibilidad de recursos económicos, la necesidad específica de capacitación y la oferta interna y externa. Actualmente se escoge con cierto esmero a los sujetos que deban o necesiten

tomar la capacitación, no importa el nivel al que pertenezcan. Se negocian recursos cuando es interna o bien cuando es externa se compran paquetes en función del número de sujetos a capacitar. Cuando se trata de un particular, escoge libremente la ocasión de compra.

Sobre los hábitos de compra. Este caso se presenta para las entidades capacitadoras y la mayoría, sobretodo las empresas capacitadora particulares, ya cuentan con una base de datos para ofrecer los temas idóneos y con la estacionalidad adecuada a sus prospectos. Sin embargo es común que asistan en cualquier momento, al llamado del cliente o prospecto cuando se requiere la capacitación.

Este mercado, cuando se trata de empresas, compra por paquete en función de especialidad y profundidad del tema, así como del número de capacitandos y el lugar en donde se llevará a cabo la capacitación. Casi siempre paga a crédito. Cuando se trata de particulares, acuden a la oferta de capacitación según el tema y pagan en forma individual casi siempre de contado. Normalmente acuden al sitio señalado por el capacitador o la entidad capacitadora.

Proceso de decisión del comprador. El comprador identifica, reconoce que tiene una necesidad de capacitación, busca o pide nombres de capacitadores o entidades capacitadoras; escoge al que considera adecuado para sus necesidades y se pone en contacto con el mismo.

El capacitador o la entidad capacitadora, acude a la empresa o negocio que requiere la capacitación; hace un diagnóstico de los requerimientos; posteriormente presenta una oferta que cubra las necesidades y es negociada en términos de tiempo, recursos económicos, materiales y de apoyo. Una vez acordada, se establecen las fechas y el lugar para llevar a cabo la capacitación.

Casi siempre se pide un adelanto económico y el resto se negocia en distintos pagos o el complemento al finalizar la capacitación. Si en corto tiempo el comprador comprueba que los resultados son positivos, entonces manifiesta por

escrito su satisfacción y no tiene objeción para recomendar al capacitador o a la entidad capacitadora con otros prospectos.

Cuando el capacitador o la entidad capacitadora es quien oferta en forma abierta un tema, entonces acuden grupos de empresas o particulares y se inscriben y pagan casi siempre de contado.

Actualmente existen varios lugares de compra; en su mismo negocio o domicilio, ya que existe una gran red de vendedores de distintas entidades capacitadoras o capacitadores, que visitan por zonas a los prospectos de su mercado meta. A través de anuncios en el periódico, son muy comunes los volantes que reciben al respecto.

También se está promocionando capacitación a través de Telemarketing o por Internet, en donde existe una gran profusión de empresas de capacitación o capacitadores tanto dentro del país como fuera del mismo y que abarcan una gama bastante amplia de temas, especialidades, tecnologías en donde el consumidor puede encontrar lo que necesita en forma específica y de acuerdo a sus necesidades y posibilidades económicas y estructurales.

Análisis de los resultados.

Mercado potencial

Como resultado de nuestra investigación cualitativa de mercado y también la obtención de datos de fuentes secundarias, encontramos como primer dato lo siguiente; se considera una población económicamente activa, de 709 mil habitantes en nuestra entidad, de un total de 6.2 millones (INEGI Censo 2005). De acuerdo a otras publicaciones especializadas, tenemos registradas 210 mil PYMES² en nuestra localidad, en donde trabaja parte de esa población

² **Feria del crédito para Pymes**

GUADALAJARA, Jal., 4 de junio.- La Asociación de Bancos de México (ABM) realizará en Jalisco la primera Gran Feria del Crédito para Pymes, con la que busca establecer su estrategia nacional para profundizar la colocación de financiamiento empresarial. (...)De acuerdo con el Censo 2003 del INEGI, esta entidad tiene un registro de 210 mil empresas, pero el padrón oficial del Sistema Estatal de Información Jalisco (Seijal)

económicamente activa . Por lo tanto, si consideramos una sola persona por cada empresa de PYMES registrada y le aplicamos el 91% que diò por resultado nuestra investigación cualitativa, nuestro mercado potencial sería de 191 100 mil prospectos.

Una vez conocido el potencial y el perfil de nuestro mercado meta, nuestro proyecto, ya logrados nuestros objetivos a corto y mediano plazo, ya comentados, el siguiente sería:

Largo plazo

El objetivo más importante será extender la cobertura de operación hasta el extranjero, específicamente a Latinoamérica; empezando con Colombia, que es un país con una cultura similar a la nuestra y que en este momento está creciendo mucho y los pequeños y medianos empresarios están en una situación similar a la que nos dio por resultado la investigación en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

Punto de equilibrio

En el más pesimista de los escenarios, el costo promedio de gastos, incluyendo los honorarios del capacitador para este tipo de negocio en la actualidad, es de 12 000 pesos por 12 horas de capacitación; por lo tanto se pretende hacer grupos de 6 asistentes mínimo con una aportación de 2700 pesos más IVA cada uno, para estar en el punto de equilibrio.

Conclusiones finales y algunas recomendaciones

Al término del desarrollo del presente proyecto, logré encontrar una oportunidad de negocio en un giro que me interesa por vocación; ahora tengo la

del gobierno del estado, basado en datos del Seguro Social, tiene contabilizadas sólo 106 mil compañías, de las cuales 101 mil son micro, con ventas que no rebasan los 40 millones de peso anuales.

información necesaria, el concepto integral de cómo se iniciaría y la visión de cómo podrá ir tomando forma a corto, mediano y largo plazo.

En este momento ya se está trabajando el diseño de imagen, el logo y la Pagina Web, con lo que empezaremos. El siguiente paso es conseguir el financiamiento adecuado para implementar el plan para contar con dos aulas y una oficina, en donde podamos dar capacitación y administrar el negocio.

Paralelamente al estar haciendo este proyecto, lo más importante ha sido hacer la Maestría en Mercadotecnia Global en mi querido y entrañable ITESO, lo que ha sido para mi toda una sorpresa, un reto y al mismo tiempo un baño refrescante de conocimientos, ya que no me imaginaba la cantidad de actualizaciones, reflexiones, nuevos enfoques, tareas tan enriquecedoras que tendría a lo largo de la misma.

Felicito y agradezco de la forma más sincera y merecida a todos y de cada uno de mis maestros por los conocimientos y la experiencia tan vastos que tienen en todos los temas tratados y además por la facilidad para la docencia y para la capacitación que tienen.

Al hacer este trabajo final, aclaro con toda honestidad que me fue imposible hacerlo sin tomar algunos de los párrafos de cada uno de los trabajos finales que presenté en cada materia, porque fueron contenidos imposibles de reparafrasear o escribir de otra forma y eran necesarios dentro del contexto del mismo.

He tenido que recorrer de nuevo todo lo visto en cada materia, refrescando de nuevo varios conceptos y haciendo nuevas reflexiones sobre temas y aspectos que me volvieron a enriquecer la hacerlo.

Por ejemplo la Investigación de mercado exploratoria, consulta a fuentes secundarias, con la asesoría del maestro José Habvi Espinosa para conocer el potencial del mercado meta.

Estoy seguro que la única recomendación que puedo hacer, pero vital creo yo a los próximos ingresados a la maestría, es que desde un principio pongan toda su atención en seguir un solo proyecto y le vayan dando forma en cada materia que les toque estudiar y al final tendrán un verdadero proyecto de alto nivel profesional y también de factibilidad.

Nunca tendré como agradecerles sus tan valiosos consejos y aportaciones a mis queridos maestros.

Investigación del mercado con la asesoría del Maestro José Habvi Espinosa y el Maestro Pablo Lasso, para investigar y conocer el perfil y el comportamiento de compra del mercado meta.

La asesoría del maestro Enrique Hernández para definir la estrategia de mercado, diseñar la oferta de valor y el posicionamiento deseado.

Orientación del Maestro Humberto Valdivia, para diseñar las metas de información para el nuevo servicio (Producto intangible).

Asesoría del maestro José Luis Orozco, para hacer el análisis de la competencia en este giro.

Asesoría del maestro Ignacio Moreno, para el determinar el servicio ofertado y la forma de evaluarlo.

Maestra Cynthia Hemuda, quien me dio asesoría para diseñar la implementación del negocio y la proyección de crecimiento del mismo.

La asesoría y dirección de la maestra Patricia Pocovi y del maestro Genaro Portales, para la integración y correcta estructura del presente proyecto, sin la cual me hubiera sido imposible presentarlo.

Bibliografía

Libros

Aaker David A. (1993) Investigación de mercados. Tercera edición. Editorial McGraw Hill. University of California Berkeley.

Cámara Dionisio – Sanz María. (2001). Dirección de ventas, Vender y fidelizar en el nuevo milenio. Sin número de edición. Editorial Prentice Hall. Madrid, España

Kotler Philip (2001). Dirección de marketing. Décima edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México,

PORTER, Michael E. (1999). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Decimoctava reimpresión, Editorial CECSA. México.

Schifman – Kanuk. (2005). Comportamiento del consumidor. Octava edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México, México.

Zikmund William G. (1998). Investigación de mercados. Sexta edición. Editorial Pearson. Oklahoma State University,

Publicaciones

Periódicos El Financiero, El Economista.

Revista Mundo Ejecutivo.

Revista expansión

Revista MKT Global del ITESO en Internet.

Citas electrónicas

www.intermanagers.com.mx

www.soyentrepreneur.com

www.monografias.com

Anexo A Formato de encuesta para Perfil y Comportamiento del consumidor

Nombre del negocio _____

Ubicación _____

PREGUNTA	RESPUESTA	SUMAS
¿Perdone, que edad tiene usted?		
¿Es usted empleado, propietario o responsable de esta empresa?,		
¿Se capacita usted con regularidad, cada cuando?		
¿Para que se capacita?		
¿Está casado?,		
¿Cuántos años tiene de casado?		
¿Tiene hijos?, ¿cuántos?		
¿De que edades?,		
¿Trabaja su cónyuge?		
¿Que temas de capacitación compra usted?		
¿Para cuántas personas además de usted compra capacitación?		
¿Quién es el responsable de comprar capacitación?		
¿Por qué compra capacitación?		
¿Como compra capacitación?		
¿En dónde compra capacitación?		
Observaciones	Observaciones	