

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil



TESIS EN OPCION AL TITULO DE:

Ing. en Gestión Empresarial Especialidad Marketing

TITULO DE LA TESIS:

*PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDO AL SEGMENTO
CORPORATIVO DE LA CORPORACIÓN MICROEMPRESARIAL TBL*

Autoras

Pamela Rebeca Muñoz Altamirano
María Andrea Torres Cárdenas

TUTOR:

Ing. Bolívar Pástor

2007

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la sabiduría, salud y las fuerzas necesarias para cumplir con este reto. A mi familia por ser el apoyo moral y espiritual, porque siempre han estado conmigo apoyándome en cada paso. A mis amigos, por ser siempre quienes de algún modo alegraron mis días y me alentaron en los momentos difíciles; a mi compañera de tesis, sin ella esto no hubiera sido posible; y a todas las personas que de alguna forma aportaron con la realización de este proyecto, como el Ing. Bolívar Pástor y el Ing. Carlos Pazmiño, gracias por el tiempo dedicado.

María Andrea Torres Cárdenas

Agradezco a Dios por darme la fortaleza de culminar una etapa de mi carrera profesional.

A mi familia, en especial a mi mamá, quien ha sido el pilar más importante en mi vida y formación.

A mis amigos, quienes con su apoyo me ayudaron a continuar y seguir adelante.

A mi compañera de tesis, porque con su ayuda juntas logramos llegar a estar aquí.

Pamela Muñoz Altamirano

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a Dios por ser mi guía en la vida e iluminarme en los momentos difíciles. A mis padres, por ser mi sustento moral y enseñarme cuan importante es prepararse profesionalmente en la vida; a mis hermanos, para que este esfuerzo les sirva de ejemplo en sus vidas.

María Andrea Torres Cárdenas

Dedico este trabajo a Dios por darme salud y confianza para lograr realizarme como profesional.

A mi mamá, por estar a mi lado dándome las fuerzas para continuar y seguir adelante en mi carrera.

A Carlos Andrés, por darme su apoyo y cariño en cada momento cuando lo he necesitado.

Pamela Muñoz Altamirano

Indice

A. Parte descriptiva	1
1. Resumen ejecutivo para Gerencia	1
2. Antecedentes	3
3. Análisis Situacional: micro y macro entorno	6
4. Benchmarking	10
4.1 Encuestas consumidores finales en el 2006	10
4.2 Estudio interno	15
4.3 Sondeo a empleados de la organización	16
4.4 Cálculo de la muestra a clientes potenciales	17
4.5 Matriz competitiva	24
B. Propuesta: Plan de mercadeo	25
5. Mercadeo Estratégico	25
5.1 Misión	25
5.2 Visión	25
5.3 Descripción de problemas/oportunidades	26
5.4 Segmentación del mercado	31
5.5 Re-Ingeniería en Ventas	35
6. Marketing Mix	38
6.1 Producto-Consumidor Satisfecho	38
6.2 Comunicación	39
6.3 Precio-costo a satisfacer	41
6.4 Canales de distribución-Comodidad del cliente	42
C. Ejecución	43
7. Elaboración de Presupuesto y Proyección de Estados Financieros	43
7.1 Balance General	43
7.2 Ingresos al 2008 (escenario A)	44

7.3 Estado de Pérdidas y ganancias proyectado al 2008 (Escenario A)	45
7.4 Flujo de caja (Escenario A)	46
7.5 TIR Tasa Interna de Retorno (Escenario A)	46
7.6 VAN Valor actual Neto (Escenario A)	46
7.7 Punto de equilibrio (Escenario A)	47
7.8 Ingresos al 2008 (escenario B)	48
7.9 Estado de Pérdidas y ganancias proyectado al 2008 (Escenario B)	49
7.10 Flujo de caja (Escenario B)	50
7.11 TIR Tasa Interna de Retorno (Escenario B)	50
7.12 VAN Valor actual Neto (Escenario B)	50
7.13 Punto de equilibrio (Escenario B)	51
7.14 Ingresos al 2008 (escenario C)	52
7.15 Estado de Pérdidas y ganancias proyectado al 2008 (Escenario C)	53
7.16 Flujo de caja (Escenario C)	54
7.17 TIR Tasa Interna de Retorno (Escenario C)	54
7.18 VAN Valor actual Neto (Escenario C)	54
7.19 Punto de equilibrio (Escenario C)	55
7.20 Sensibilidad del precio (comparación de escenarios A, B y C)	56
D. Conclusiones y recomendaciones	58
E. Bibliografía	61
F. Anexos	62

MODELO DE PLAN DE MERCADEO

A. PARTE DESCRIPTIVA

INFORMACION BASICA DE LA MERCADOTECNIA

1. Resumen Ejecutivo para Gerencia: (descripción)

Ante la situación actual en la que se desarrollan las empresas en el Ecuador, tanto en productos o servicios, se ven en la necesidad y obligación de implementar sistemas de servicios al cliente con el objetivo de desarrollar una comunicación alterna con sus clientes actuales y potenciales, los cuales son la fuente de ingreso y mantenimiento de la empresa en sus diferentes mercados.

La Corporación Microempresarial TBL, se encuentra en el desarrollo de un sistema de servicio al cliente dirigido a mejorar sus relaciones comerciales con la finalidad de incrementar la seguridad de sus clientes en relación al servicio que ofrecen para cumplir con los objetivos que toda empresa busca, tales como consolidarse en el mercado, crecimiento corporativo, fidelizar a sus clientes, prevenir riesgos empresariales y anticiparse a las expectativas del mercado cambiante y exigente.

Es por eso que entre nuestros principales objetivos queremos desarrollar una estrategia a corto plazo orientándola hacia el cliente a través de una gestión apropiada del servicio sostenida en estándares internacionales de calidad.

Además, con el desarrollo del presente tema pretendemos obtener un incremento del 10% sobre las ventas actuales y recuperar para la empresa su cartera de clientes en un 30% dentro de un año iniciado el proceso que proponemos, que está basado en fundamentos de un programa de servicio orientado a satisfacer las expectativas de los actuales y potenciales clientes.

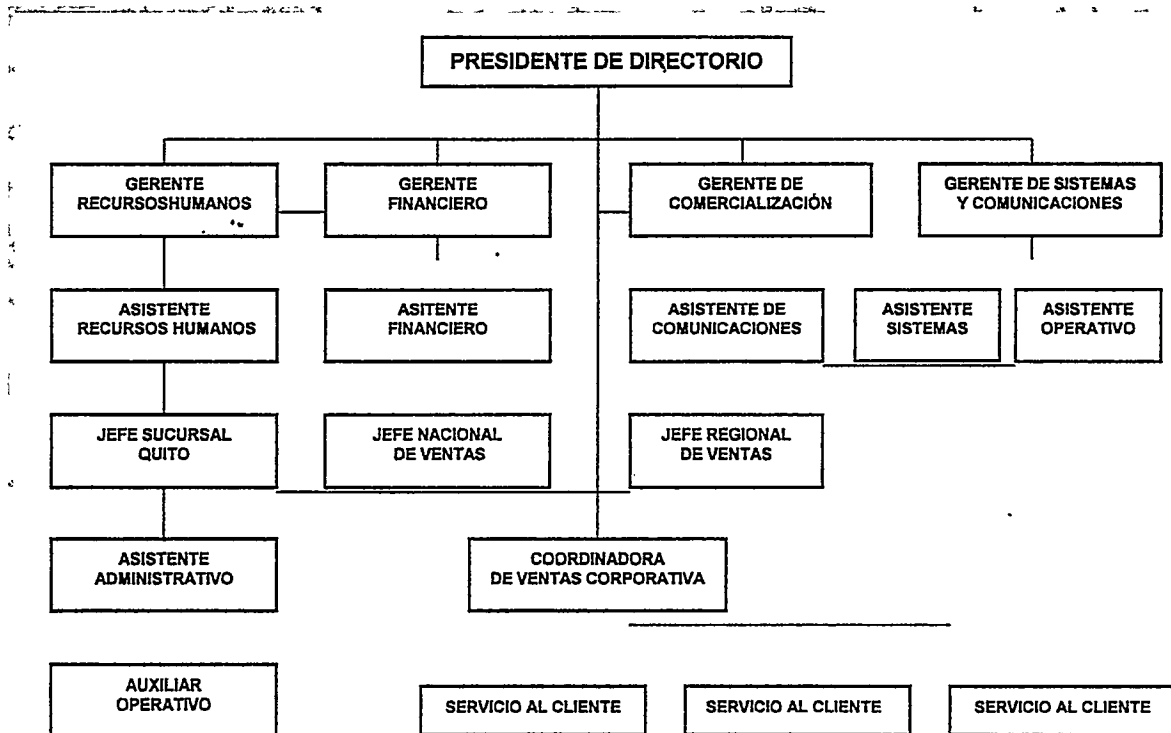
Entre los resultados esperados con este proyecto queremos aportar de la siguiente manera:

Crear los fundamentos de un programa de servicio y aplicar aquellas estrategias de mercadotecnia que mejoren las operaciones de la organización con eficiencia y eficacia.

- Optimizar la estructura del proceso comercial (venta y postventa) de forma que apunte a incrementar considerablemente el número de ventas con margen de utilidad.
- Mejorar la calidad de atención y servicio al cliente a través de la implementación de un front office (impecable presentación e imagen al consumidor final), que dará una sola cara al cliente para todas aquellas actividades relacionada con el proceso comercial.

La corporación microempresarial TBL se encuentra constituida por un Organigrama de estructura monofuncional, el cual se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona o grupo de personas que son en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa que se ocupan en la totalidad de las decisiones de toda la estructura organizacional.

ORGANIGRAMA MONOFUNCIONAL DE LA CORPORACIÓN MICROEMPRESARIAL TBL



2. Antecedentes:

Definición del Negocio

a. En qué negocio está la empresa

La Corporación Microempresarial TBL, The Bottom Line es un organismo privado creada en Guayaquil el 15 de Abril del 2001 por el MBA. Rubén Guerrero Zambrano, orientado a la investigación, productividad, capacitación, asesoramiento y competitividad de las microempresas, con más de 6 años de experiencia en capacitación y Know-How; y el respaldo de 35 profesionales plasmado en una organización eficiente.

La corporación microempresarial está acreditada como centro de capacitación empresarial por el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional para Guayaquil desde Octubre del 2004.

El Staff de la Corporación Microempresarial TBL, está conformado por personas con alto nivel de experiencia, excelencia académica y habilidades pedagógicas; todos sin excepción, han obtenido al menos un título de postgrado y participan activamente en asesorías a nivel privado y público. Todos estos atributos que garantizan un alto grado de éxito en la capacitación.

En la actualidad la Corporación Microempresarial TBL, ha desarrollado importantes alianzas estratégicas con organizaciones y centros de educación.

Sumado a lo anterior la institución cuenta con una extensa red de contactos, que incluyen centros de investigación y consultoría a lo largo de América, esto permite responder de forma rápida y eficiente a las demandas cambiantes del mercado y sus diferentes sectores en lo que respecta a temas de actualización en materia de capacitación continua.

Entre los temas que actualmente abarca se encuentran:

- Logística.
- Calidad.
- Recursos Humanos.
- Finanzas.

- Producción.
- Procesos.
- Marketing y Ventas.
- Servicio al Cliente.
- Six Sigma.
- Proyectos.
- Mantenimiento.

El compromiso de la Corporación Microempresarial TBL es permanente, en contribuir a una mejor preparación del más importante recurso con el que cuentan las empresas, el recurso humano.

Gracias a ello se han logrado fortalezas que permiten a los clientes acceder a nuevas formas del Management en todas sus áreas con aplicaciones tecnológicas.

b. Alcance del producto y mercado

i. A qué consumidores atiende. Perfil del consumidor

La Corporación Microempresarial TBL, está dirigida a personas naturales o jurídicas, empresas, Microempresas y profesionales con título mínimo de nivel superior o tercer nivel que quieran tener un mayor conocimiento en diversas áreas de su interés o carreras afines.

ii. Qué necesidad se satisface

TBL ofrece variedad de seminarios y programas en todas las áreas, satisfaciendo las necesidades de conocimiento de las nuevas tendencias que se originan día a día a nivel mundial, brindándoselas a aquellos profesionales que buscan superarse.

La empresa busca crear la necesidad de una capacitación que signifique el mejor desarrollo de cada empleado en la empresa, demostrando a través de proyectos los resultados obtenidos en la capacitación.

iii. Comportamiento del consumidor

Nuestros consumidores (profesionales y empresas), tienen tres momentos básicos antes de decidirse a tomar un seminario con nuestra empresa, los cuales son antes, durante y luego de asistir al mismo. Antes de la inscripción el consumidor identifica la necesidad de conocimiento que quiere satisfacer, el consumidor se vale de la información proporcionada por nuestra empresa a través de un correo electrónico que le informa acerca de los temas a tratar y objetivos del programa.

Durante la capacitación el seminario debe seguir el cronograma estipulado en el correo electrónico, cumpliendo los temas expuestos, que son aquellos que el participante necesita conocer y afianzar sus conocimientos, de esta forma él medirá si el objetivo que esperaba se cumplió o no.

Una vez terminado el seminario el consumidor sabrá que grado de satisfacción le generó el mismo y de acuerdo a esto conducirá a un comportamiento de fidelización que lo llevará a mantener una capacitación continua con la empresa.

iv. Análisis de la Competencia

La Corporación Microempresarial TBL es una empresa en la cual analizamos a la competencia basándonos en los temas que ellos exponen, de manera simultanea a la nuestra, es decir, estamos expuesto a competir por los temas y tiempos que maneje nuestra competencia mas directa.

A nivel de empresa no analizaríamos a la competencia ya que La Corporación Microempresarial TBL es una empresa reconocida y con una cartera de clientes muy conocidos, por lo cual no buscamos competir de esa forma, sino por los temas de mayor atractivo y de más atención para los clientes y en las fechas y tiempos precisos.

Nuestra competencia se realiza día a día y se ve generada por la situación y requerimiento que necesite el medio, una crisis política, una inestabilidad económica, nuevas tendencias en el mercado, son muchos de los temas que hacen que nos demos cuenta que la competencia existe y por lo cual debemos de ir antes que ellos.

v. Qué formas o tecnologías se van a usar

Para la ejecución de las actividades de la Corporación Microempresarial TBL cuenta con el recurso humano facultado para coordinar todas las acciones relacionadas con el desarrollo del seminario o programa de formación.

Empezando con la supervisión de las salas de capacitación, ubicación del logotipo de la empresa, distribución de materiales a los participantes (acrílicos con su respectivo nombre, plumas, lápiz, hojas de trabajo, software del contenido del seminario), colocación y verificación de que los equipos audiovisuales estén en condiciones adecuadas para su utilización, toma de asistencia de participantes, coordinación del break y brindar una atención personalizada hasta el final del seminario ya que esta podría constituir el llamado momento de la verdad, tangibilización del servicio al cliente.

Adicionalmente se requiere de las instalaciones un salón de conferencias, equipados con los implementos necesarios para las actividades, como es un Infocus, equipo de audio, una pantalla para reproducir las imágenes y en ocasiones videos que ayuden y sustenten el seminario.

3. Análisis Situacional: micro y macro entorno

Micro entorno: descripción de la relación actual con:

✓ Clientes

Actualmente TBL ofrece servicios a importantes empresas y organismos entre los que constan: Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), Compañía de Cervezas Nacionales, Ubesa - La Dole, Continental General Tire, General Motors del Ecuador, Difare, Cridesa, Kimberly Clark, OCP, Porta - Conecel, Repsol YPF, entre otras.

Además de profesionales independientes que de alguna forma se han afiliado a nuestra empresa, por medio de nuestra página Web con la cual se mantienen informadas de los seminarios de los cuales participan y son parte de ellos.

✓ **Proveedores (procurement)**

En la actualidad la Corporación Microempresarial TBL, ha desarrollado importantes alianzas estratégicas con organizaciones y centros de educación entre ellos:

The Center for Business Excellence. University of Saint Thomas, Minnesota USA.

Centro de Educación Continua Universidad de Buenos Aires, Argentina

Centro de Capacitación Continua Universidad Politécnica de Barranquilla, Colombia

Centro de Certificación y Capacitación en Calidad. ICONTEC, Bogotá - Colombia

Universidad Metropolitana, Quito, Ecuador.

✓ **Competencia**

Entre nuestra principal competencia tenemos; Líderes, INCAE, La Cámara de Comercio de Guayaquil, Ide, Tecnológico de Monterrey.

Estas empresas son también muy conocidas en el medio de la enseñanza y capacitación, lo cual hace que sean una parte muy importante en la participación del mercado.

✓ **Productos sustitutos**

Entre productos sustitutos se encuentran las Universidades, Tecnológicos, Institutos de Capacitación Públicos que ofrecen seminarios y cursos de capacitación en algunos casos en forma gratuita.

Estas entidades también buscan realizar capacitaciones y en ocasiones se asocian con empresas públicas para crear alianzas estratégicas.

Macro entorno:

✓ Ambiente cultural

TBL, esta dirigido a un sector empresarial el cual se ha educado con la cultura de superación, cada individuo tiene entre sus objetivos y metas desarrollarse en el campo profesional, para poder forjarse un futuro mejor en cuanto a oportunidades laborales.

Estas oportunidades se manifiestan a medida que el individuo es reconocido en la sociedad laboral por sus aptitudes, perseverancia, conocimiento y experiencia, esto a la vez es una motivación para continuar en una constante formación académica que es el servicio que ofrecemos en la Corporación Microempresarial TBL.

✓ Ambiente demográfico

TBL, se desarrolla en un ambiente netamente educativo y profesional, es decir, nuestros clientes son aquellos con un perfil de educación mínima de segundo nivel de estudios, para trabajadores del sector público y privado que se encuentran laborando y desempeñan cargos a nivel general ya sea desde rangos inferiores hasta gerenciales o presidenciales.

✓ Ambiente social

Para este tipo de empresa, que ofrece un servicio, tomamos muy en cuenta la parte social en lo relacionado a los días festivos, ya que para la elaboración de los calendarios al momento de exponer y plantear las fechas debemos de tener muy en cuenta este detalle.

✓ Ambiente legal

La corporación TBL, por ser una entidad que vende el servicio de la educación y formación para el desarrollo profesional, esta exento del pago del IVA en sus seminarios, Programas y Talleres que ofrezca.

Además cuenta con el respaldo y certificación en sus diplomas de las universidades extranjeras ya mencionadas, con las cuales tenemos alianzas establecidas.

De manera local, TBL, cuenta con el respaldo y apoyo del **CNCF** "Consejo Nacional de Capacitación y Formación", que ayuda y subsidia a través de las empresas para cual labora el empleado que le permite un descuento en su Seminario o Programa a seguir.

✓ **Ambiente político**

A pesar de no ser una entidad pública, nos vemos muy afectados con la parte política y económica por la que pase el país, cada cambio que produzca inestabilidad política afecta a las decisiones que tomen las empresas para la capacitación de sus empleados, ya que muchas ocasiones las circunstancias los obligan a tomar decisiones inesperadas con personal que esta en una capacitación o algún programa ya pagado por anticipado.

✓ **Ambiente tecnológico**

En los talleres que ofrece la empresa los esquemas a seguir son la entrega del material didáctico sobre el tema a tratar, el cual consta de una carpeta con las diapositivas impresas para que se guíen y sirvan de apoyo a lo largo del curso.

Una vez finalizado el Seminario, se les entrega un CD con la información dada por el expositor, que en algunos casos no es la misma que consta en la carpeta de trabajo, como videos, entrevistas, publicidades, etc.

Además de utilizar la estructura necesaria y equipos de trabajo como el uso de Infocus, laptops, punteros láser, etc.

✓ **Ambiente económico**

La parte económica va de la mano con lo político como se menciono anteriormente, la economía del país depende mucho de las decisiones políticas, estas afectan a las

entidades y a la vez afectan las decisiones al momento de aceptar o aprobar presupuestos destinados para la capacitación de los colaboradores.

4. Benchmarking

4.1 Encuestas consumidores finales REALIZADA POR LA EMPRESA DICIEMBRE 2006

Cálculo de la muestra

Nuestro análisis lo realizamos basado en esta fórmula para determinar el cálculo de la muestra para poblaciones finitas. A continuación la detallamos:

$$n = \frac{P*Q*N}{(N-1) \frac{E^2}{K^2} + P*Q}$$

Para la estimación de proporciones universales hemos de tener en cuenta los siguientes factores:

Nomenclatura

n = número de elementos de la muestra

P/Q = probabilidades con la que se presenta el fenómeno

P = 50 %

Q = 50 %

K 2 = valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido, siempre opera con valor k2

E = margen de error permitido

A continuación el desarrollo de la fórmula que utilizamos para establecer el número de encuestas necesarias para obtener el análisis de situación y posicionamiento de TBL según un grupo de clientes importantes de la ciudad de Guayaquil.

$$n = \frac{P*Q*N}{(N-1) \frac{E^2}{K^2} + P*Q}$$

$$n = \frac{0.50*0.50*1075}{(1075-1) \frac{0.01^2}{2^2} + 0.50*0.50}$$

$$n = \frac{268.75}{0.2768}$$

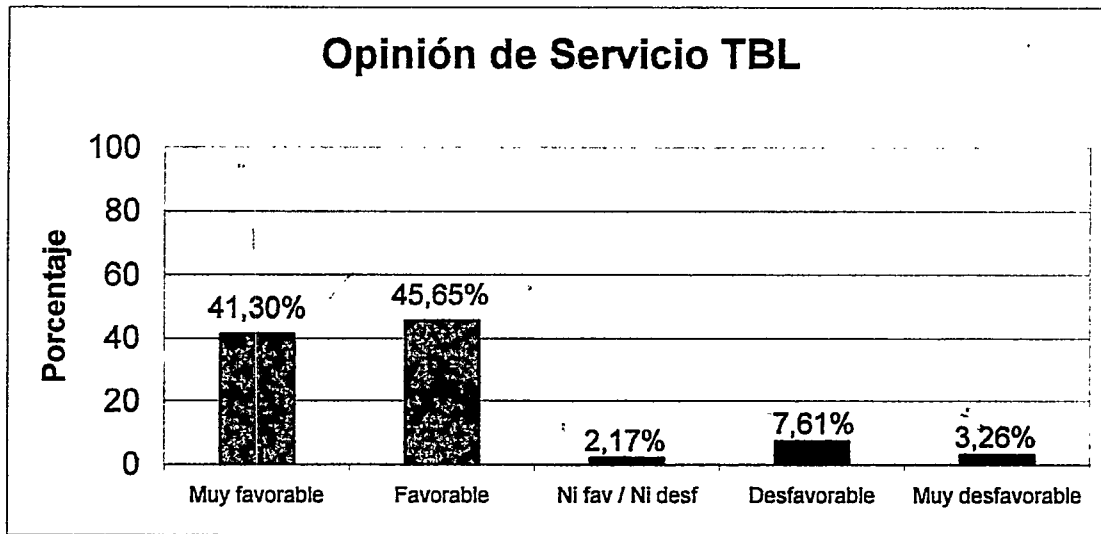
$$n = 970.91$$

$$n = 971$$

El cálculo de esta fórmula nos arroja un valor de 971 muestras a tomar para la encuesta a realizarse a personas y empresas que han usado los servicios de TBL más de una vez, en la ciudad de Guayaquil. La encuesta que se aplicó contiene seis preguntas con cinco variables cada una, que van en una escala.

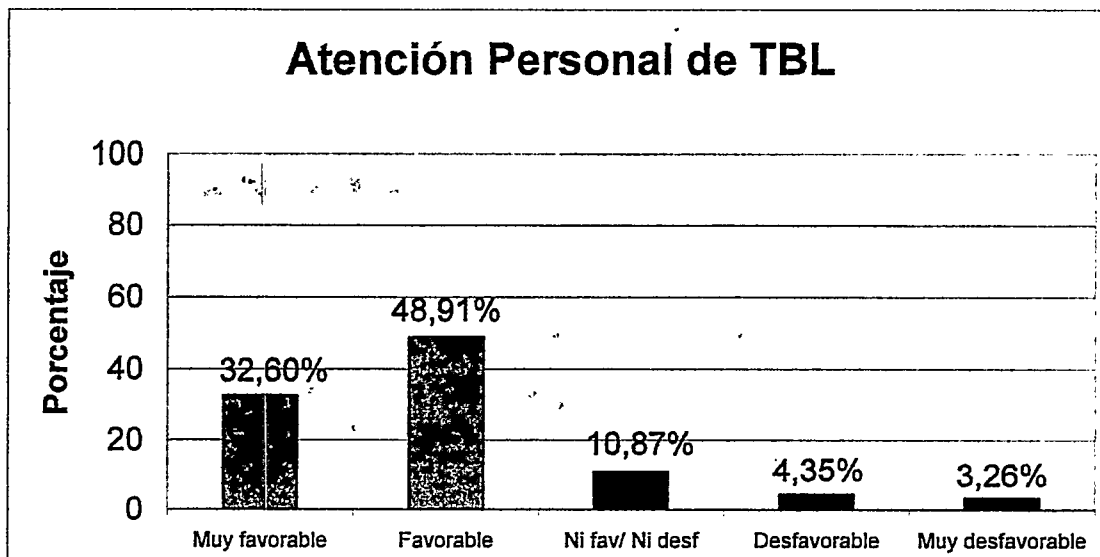
A continuación el análisis de cada pregunta:

Pregunta No. 1 Sobre el Servicio de TBL



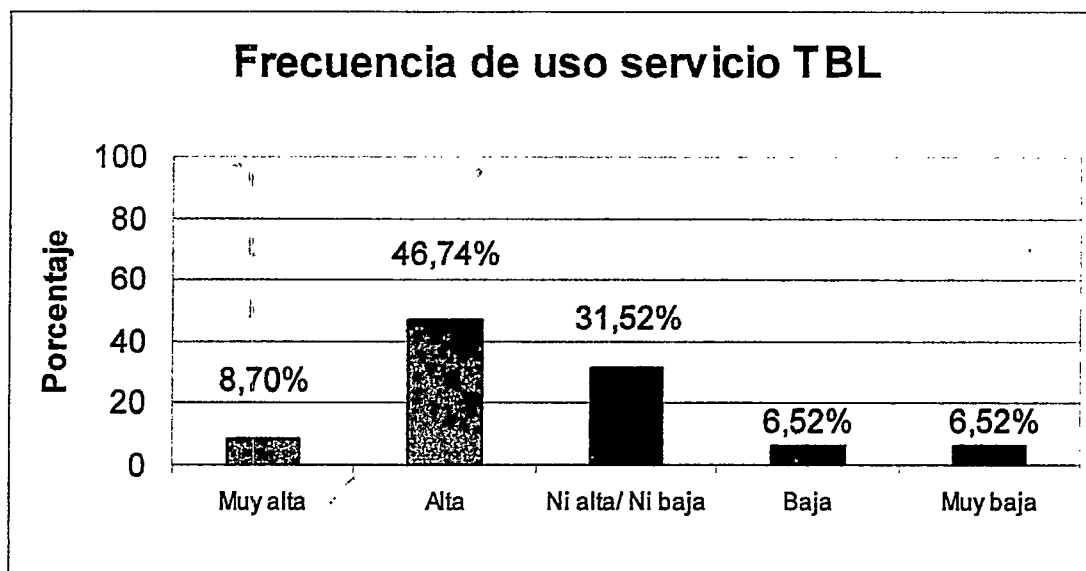
Análisis: 8 de cada 10 personas opinan que el servicio que brinda TBL es favorable, en relación a la capacitación que se ofrece.

Pregunta No. 2 Sobre el Servicio por parte del personal de TBL



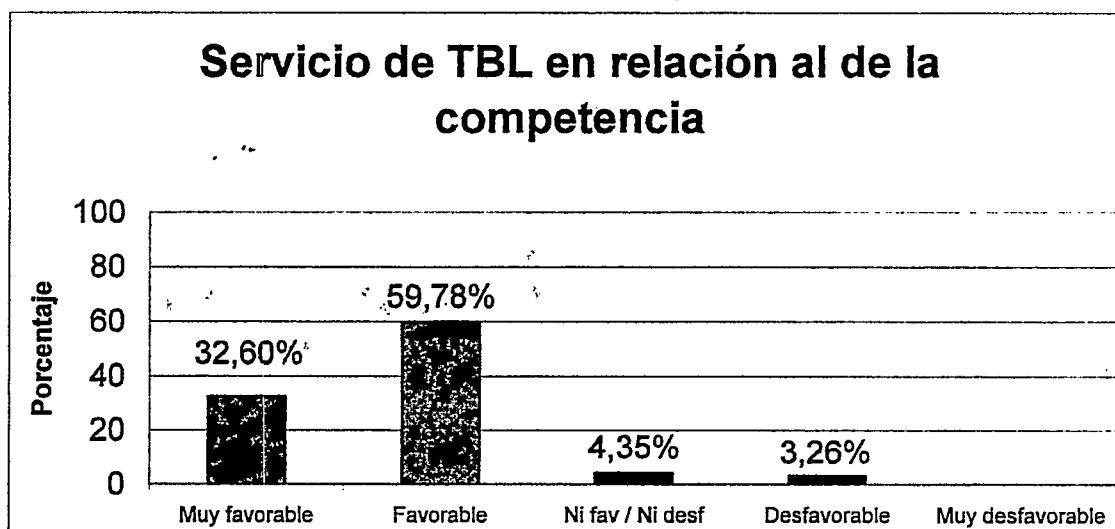
Análisis: 8 de cada 10 personas opinan que la atención por parte del personal de TBL es favorable.

Pregunta No. 3 Sobre la frecuencia de uso del servicio de TBL



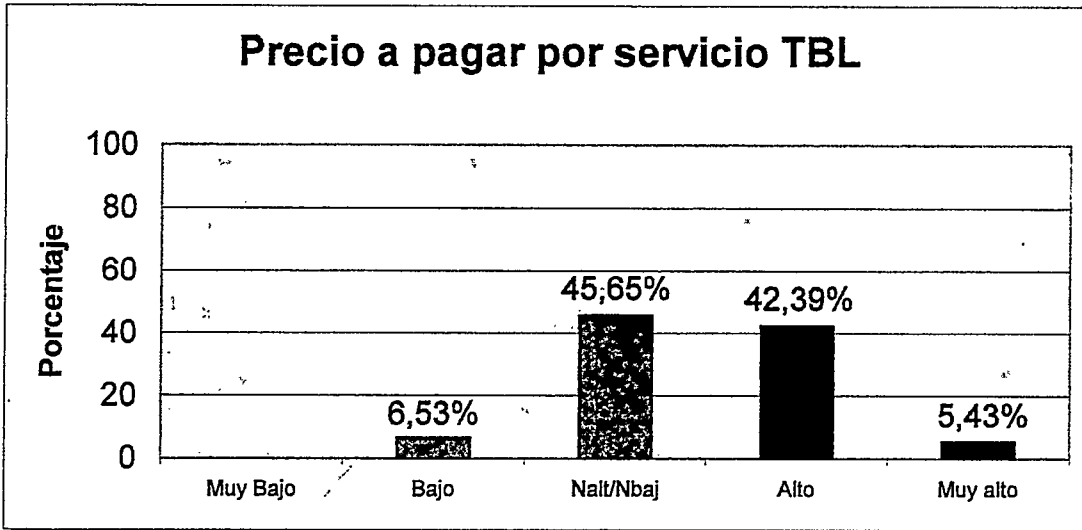
Análisis: Más del 52 % de los encuestados utilizan los servicios de TBL de manera constante, ya sea de forma personal o por parte de la empresa.

Pregunta No. 4 Sobre el servicio de TBL en relación al de la competencia



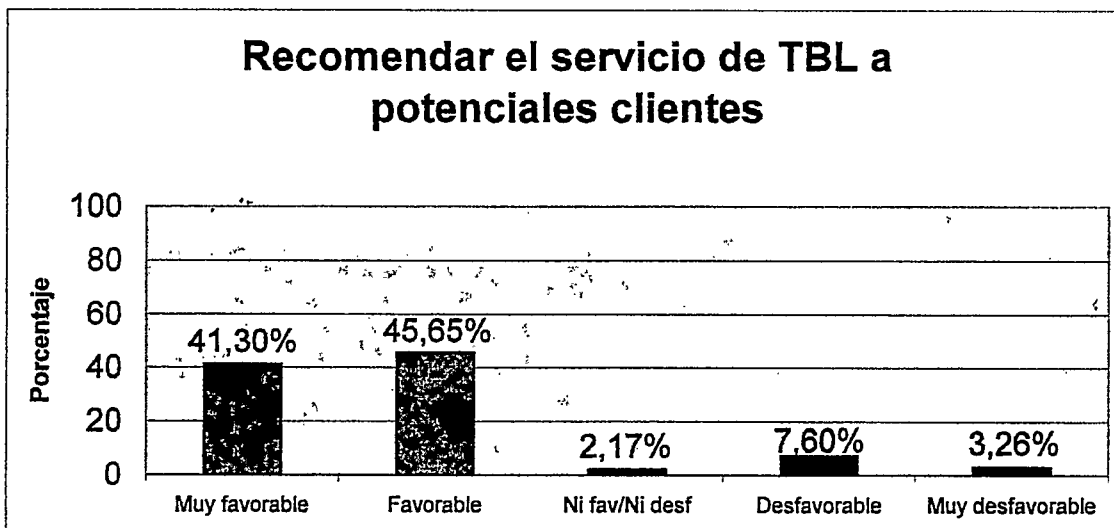
Análisis: 9 de cada 10 personas consideran que el servicio TBL en relación al de la competencia es favorable.

Pregunta No. 5 Sobre los precios del servicio que ofrece TBL.



Análisis: 5 de cada 10 personas consideran que el precio que pagó por los servicios de TBL está acorde al beneficio personal.

Pregunta No. 6 Sobre las posibilidades de que se recomiende los servicios de TBL a potenciales clientes



Análisis: Más del 86% de los clientes expresan que sí recomendarían de manera favorable los servicios de TBL a potenciales clientes.

Fuente: TBL Consulting Group

4.2 ESTUDIO INTERNO

Entrevista al Gerente General: Ing. Rubén Guerrero Z.

1. ¿Cómo ve a TBL frente a la competencia?

TBL frente a la competencia la veo cómo una empresa sólida, con bases firmes para poder seguir creciendo en el mercado nacional e internacional. Ya lo hemos hecho, hace tres meses abrimos una sucursal en Lima y allá es un mercado poco explotado en temas de capacitación, además de ser un país con muchas multinacionales que para nosotros son igual a oportunidades.

2. ¿Considera que los clientes están satisfechos con el servicio que se brinda?

Un cliente nunca está satisfecho al 100%, por las encuestas que realizamos nos damos cuenta que si están satisfechos en nuestro servicio, con los expositores, temas, sin embargo, por ello he permitido realizar este estudio para tomar en cuenta lo que ellos buscan y necesitan, ya que sin ellos no somos nada.

3. ¿Conoce la participación de TBL en el mercado?

Si me pregunta por el número que soy en la carrera, pues no, no lo sé, en la participación como empresa somos un montón en la carrera, pero yo compito por muchos otros factores en los que estoy seguro somos el número uno.

4. ¿Cuál considera que es su mayor competencia y por qué?

La mayor competencia considero que para nosotros es Líderes, porque ellos nos llevan la delantera en un par de años en el mercado, además son una organización mucho más grande que cuenta con instalaciones propias para realizar sus eventos lo que hace que sus costos sean más bajos y muestra ese factor como oportunidad a los usuarios.

5. ¿Cuáles considera usted que serían las oportunidades para TBL en el mercado?

Considero que para nosotros es una gran oportunidad y la usamos como herramienta al momento de vender, nuestra cartera de clientes Incompany, ya que son multinacionales en las cuales la parte de capacitación y desarrollo la manejamos únicamente nosotros.

Otra oportunidad para nosotros en contar con la participación del Consejo Nacional.

Las universidades extranjeras con las que tenemos convenios para la certificación de ciertos seminarios.

6. ¿Cuáles serían las amenazas para TBL?

Una amenaza muy grande son las entidades publicas y en ocasiones privadas que realizan capacitaciones de manera gratuita, ellos lo ven desde el punto de vista económico, mas no intelectual, lo cual si nos afecta.

La inestabilidad Económica y Política del país nos afecta muchísimo, ya que las empresas hacen una pausa en cualquier presupuesto destinado a capacitación al momento de suceder eso.

4.3 Sondeo a Empleados de la Organización

1. ¿Considera ud. que el tiempo que se le da para mercadear un curso es el suficiente para obtener una buena respuesta y llegar a la meta propuesta de inscripciones?

Entre las respuestas obtenidas, muchas de ellas coincidieron que el tiempo es muy corto entre una fecha y otra, son cerca de 17 días lo cual hace que no se cubra un 100% el total de empresas del mercado, lo que hace dar como resultado un curso promedio de 20 personas no uno completamente satisfactorio.

2. Considera que TBL cumple con los requerimientos que exigen los clientes

Entre las respuestas obtenidas, indican que el servicio por parte de TBL y de ellas como personal de apoyo para los eventos, no tienen ninguna queja los clientes, las molestias se presentan cuando algunas empresas solicitan tener un certificado del Conesup, el cual TBL no tiene y a veces es ese el motivo de no aceptar el seminario.

3. ¿Qué cambio consideraría Ud. que se debería de plantear en TBL para el mercadeo de los cursos?

Un tiempo más prolongado para cada tema, de unos 25 días mínimo, de esta forma se puede abarcar todas las empresas que se consideran dentro del plan de ventas para cada curso.

Realizar un sondeo de los temas de interés del mercado, no proponer un tema simplemente porque se escucha interesante.

4.4 Cálculo de la muestra a Clientes Potenciales

$N = 10073$ (base de datos de Cámara de Comercio de Guayaquil) ver anexo 1

Nivel de confianza 95%

$e = 5\%$

$e = 0.05$

$Z = 1.96$

$$n = \frac{4PQN}{e^2(N-1)} + 4PQ$$

$$n = \frac{4(0.50)(0.50)(10073)}{(0.05)^2(10073-1)} + 4(0.50)(0.50)$$

$$n = \frac{10073}{(0.0025)(10072)} + 1$$

$$n = \frac{10073}{25.18} + 1$$

$$n = 10073/26.18$$

$$n = 384.75$$

Formato de la encuesta a realizar a los clientes potenciales

1) ¿Qué empresas de capacitación conoce? La primera que recuerde (Top of mind)

- Líderes
- TBL
- IDE
- CCG
- INCAE
- Alta Dirección
- Tecnológico Monterrey
- Otro

2) ¿Qué es lo más importante para usted al momento de inscribirse en un seminario de Capacitación?

- Horas académicas
- Procedencia del expositor
- Precio
- Certificado Conesúp
- Transferencia de conocimiento
- Técnicas, herramientas, know how

3) Cada que tiempo asiste a cursos de capacitación?

- CADA 15 DIAS
- CADA MES
- CADA TRIMESTRE
- CADA SEMESTRE
- UNA VEZ AL AÑO

4) ¿Cuánto paga usted y/o la Institución para la cual labora en promedio por un curso de Capacitación?

- 150 A 200
- 200 A 350
- 350 A 500
- MÁS DE 500

5) Sabe Ud. ¿qué es Management Herald?

- SI
- NO

6) Ha estado en cursos de TBL

- SI
- NO

7) ¿Por qué ha escogido nuestro servicio?

- Calidad instructor
- Calidad institución
- Calidad del curso
- Contenido académico
- Precio
- Referencia de un conocido

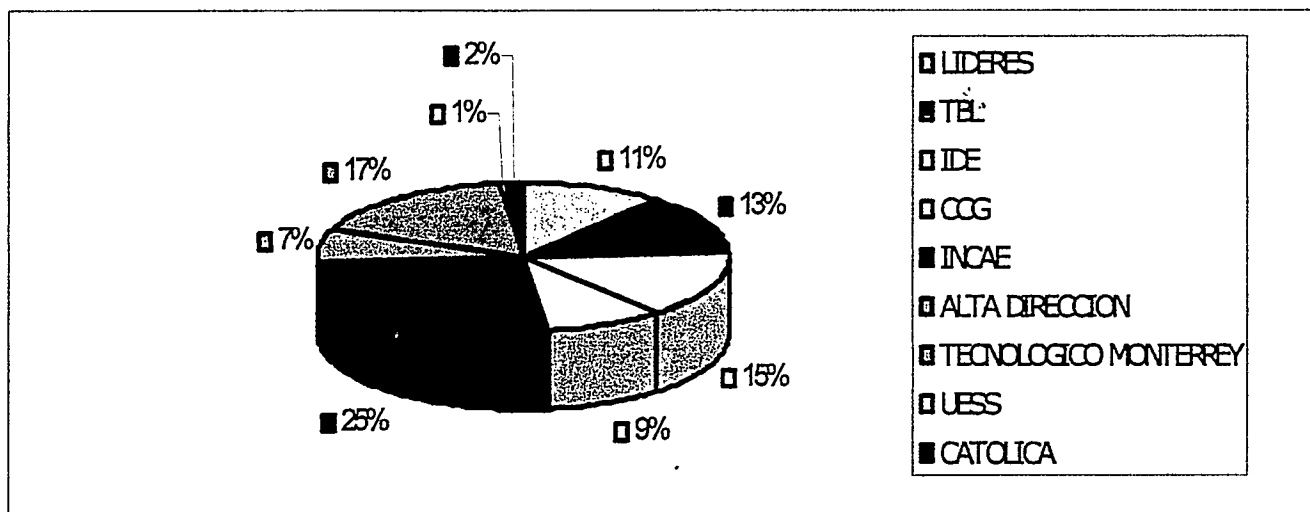
8) ¿Cumplió con sus expectativas la empresa TBL?

- Si
- No
- Por qué

1. ¿Qué empresas de capacitación conoce? La primera que recuerde (Top of mind)

400 encuestas

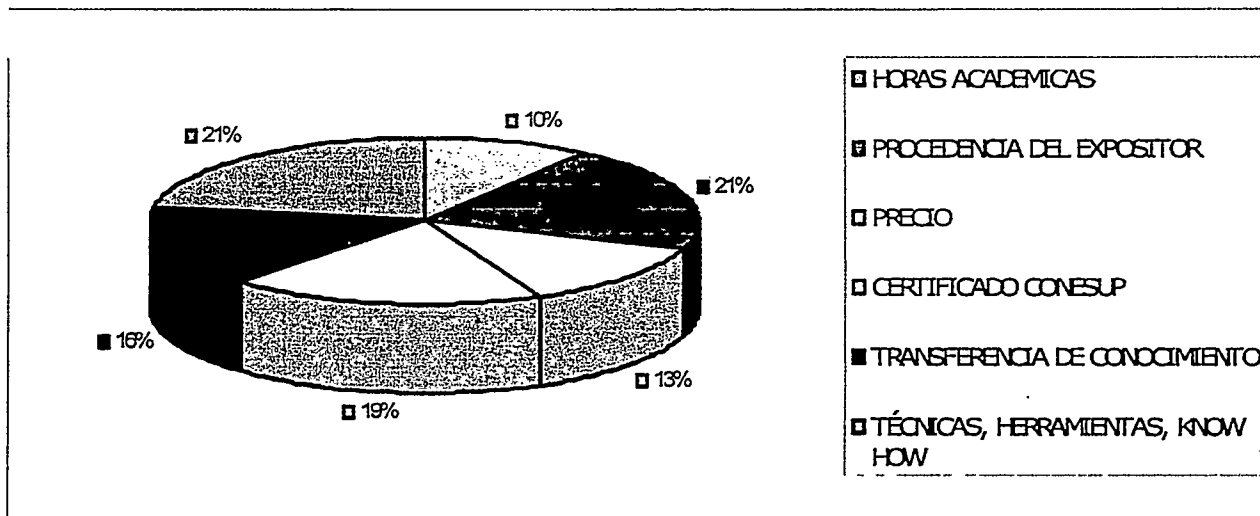
LIDERES	11,00	0,11	44
TBL	13,00	0,13	52
IDE	15,00	0,15	60
CCG	9,00	0,09	36
INCAE	26,00	0,26	104
ALTA DIRECCION	7,00	0,07	28
TECNOLOGICO MONTERREY	17,00	0,17	68
UESS	0,50	0,005	2
CATOLICA	1,50	0,015	6
TOTAL		100%	



2. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de inscribirse en un seminario de capacitación?

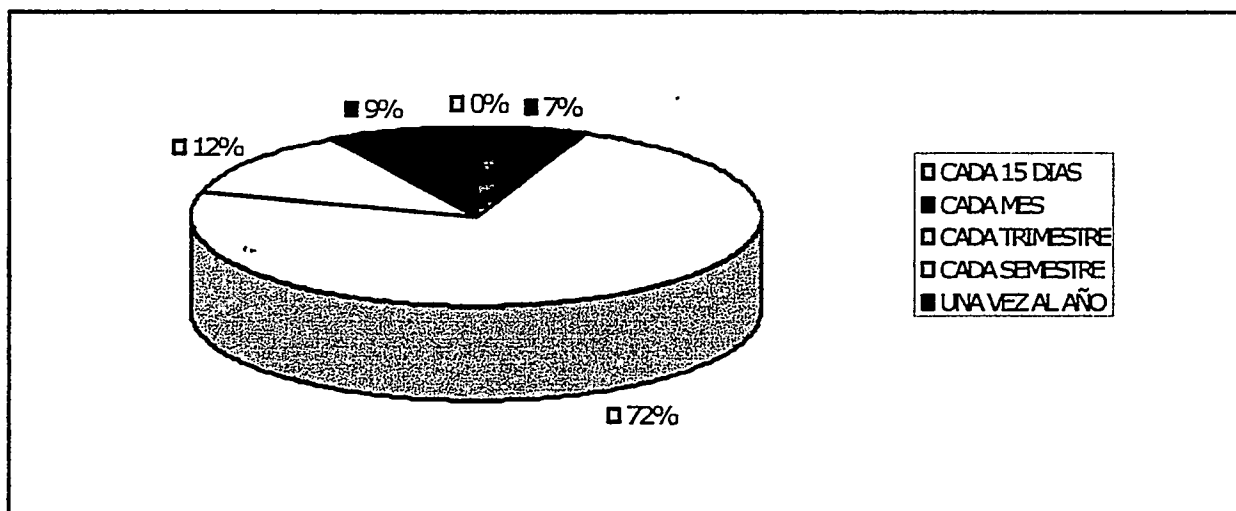
400 encuestas

HORAS ACADEMICAS	9,83	97	0,10
PROCEDENCIA DEL EXPOSITOR	20,57	203	0,21
PRECIO	12,56	124	0,13
CERTIFICADO CONESUP	18,84	186	0,19
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	15,91	157	0,16
TÉCNICAS, HERRAMIENTAS, KNOW HOW	22,29	220	0,22
TOTAL		100%	



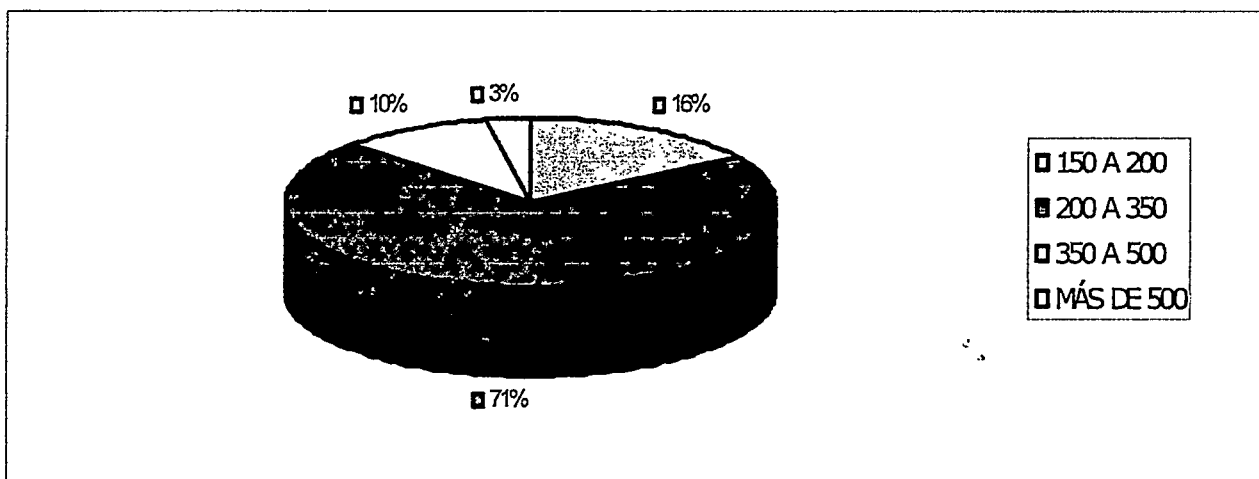
3. Cada que tiempo asiste a cursos de capacitación

CADA 15 DIAS	0	0	0	400 encuestas
CADA MES	6,5	26	0,065	
CADA TRIMESTRE	73	292	0,73	
CADA SEMESTRE	12	48	0,12	
UNA VEZ AL AÑO	8,5	34	0,085	
TOTAL		100%		



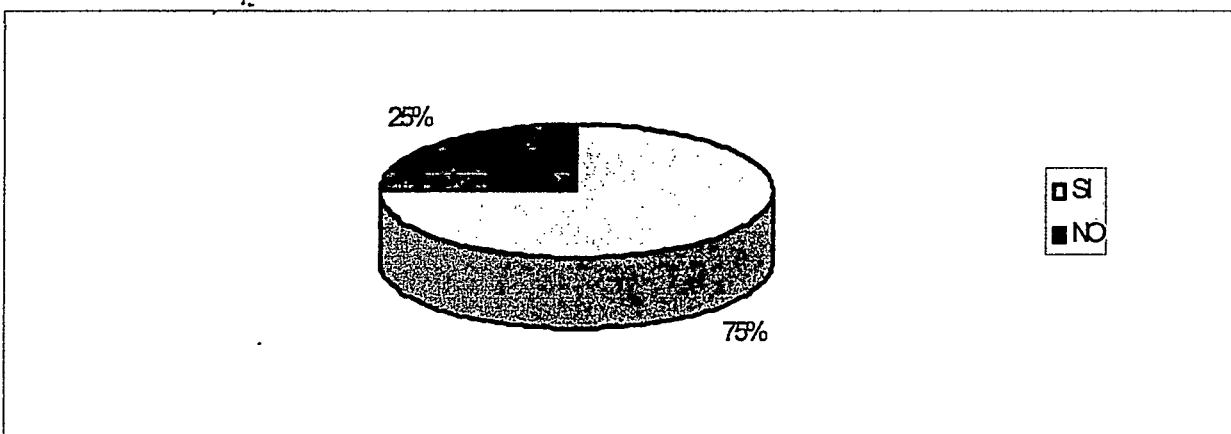
4. ¿Cuánto paga usted y/o la Institución para la cual labora en promedio por un curso de capacitación?

150 A 200	16	64	0,16	400 encuestas
200 A 350	71	284	0,71	
350 A 500	10	40	0,1	
MÁS DE 500	3	12	0,03	
TOTAL			100%	



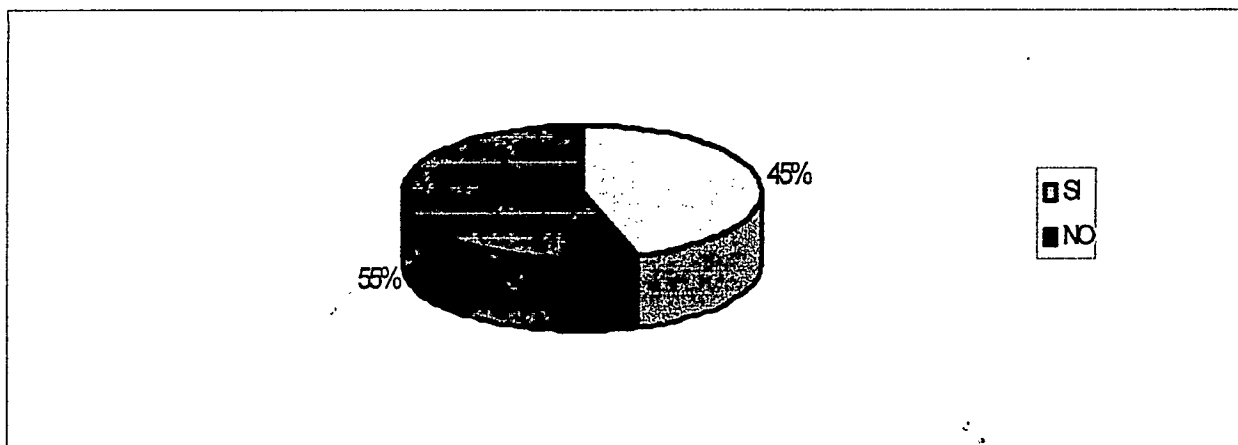
5. Sabe Ud. ¿qué es Management Herald?

SI	75	300	0,75	400 encuestas
NO	25	100	0,25	
TOTAL			100%	



6. Ha estado en cursos de TBL

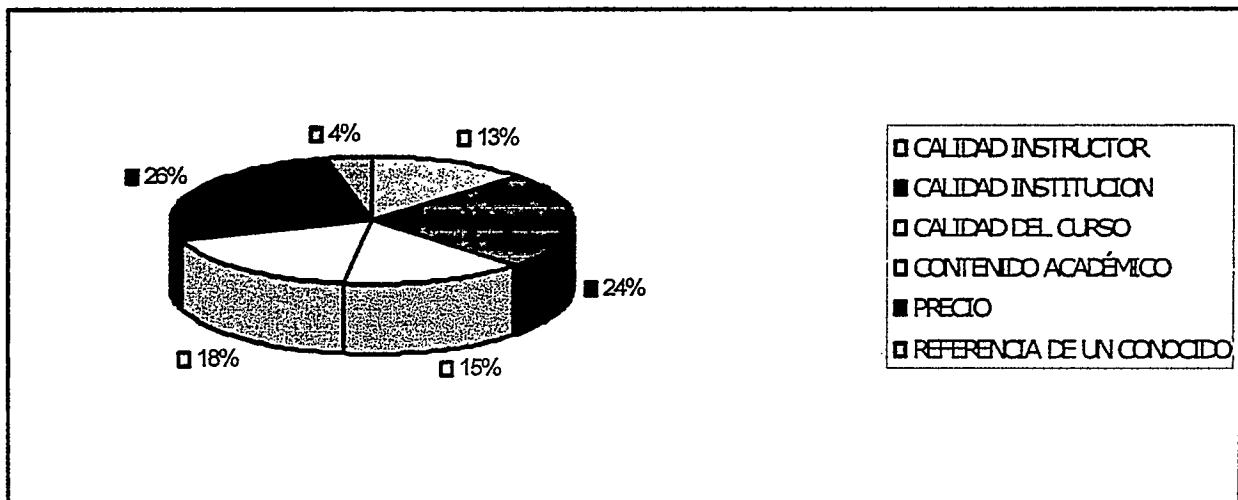
SI	45	180	0,45	400 encuestas
NO	55	220	0,55	
TOTAL	100%			



7. ¿Por qué ha escogido nuestro servicio?

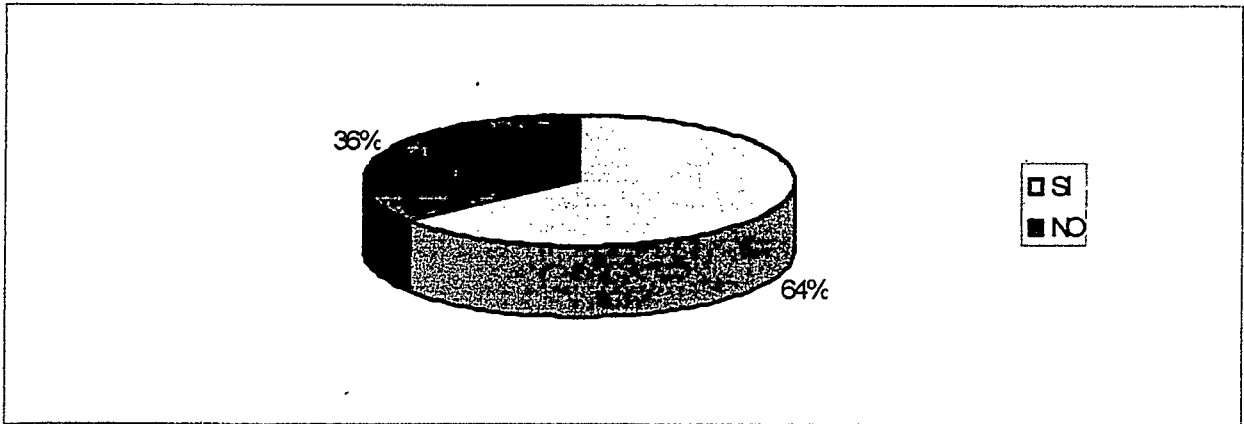
180 encuestas

CALIDAD INSTRUCTOR	12,72	0,13	50
CALIDAD INSTITUCION	24,94	0,25	98
CALIDAD DEL CURSO	14,50	0,15	57
CONTENIDO ACADÉMICO	17,56	0,18	69
PRECIO	26,72	0,27	105
REFERENCIA DE UN CONOCIDO	3,56	0,04	14
TOTAL	100%		



8. ¿Cumplió con sus expectativas la empresa TBL?

SI	64	116	0,64	180 encuestas
NO	36	64	0,36	
POR QUÉ				
TOTAL		100%		



4.5 Matriz competitiva

COMPETENCIA	EMPRESAS	TIEMPO EN EL MERCADO	SUCURSALES	HORAS ACADÉMICAS	PAGINA WEB	CERTIFICADO CONESUP	TIPO DE CREDITO	PUBLICIDAD
DIRECTA	INCAE	43 AÑOS	GUAYAQUIL, QUITO Y CUENCA	SEMINARIOS: 2 días INCOMPANY: el tiempo lo pone el cliente	SI	NO	CONTADO Y DIFERIDO HASTA 36 MESES CON INTERESES	AMERICAN ECONOMIA
DIRECTA	IDE	15 AÑOS	GUAYAQUIL Y QUITO	SEMINARIOS: de 2 a 6 días INCOMPANY: de 1 semana a 3 semanas	SI	SI	CONTADO Y DIFERIDO HASTA 6 MESES CON INTERESES	Revistas: American Economía, Líderes, Vistazo; Diarios: El Universo, Comercio)
DIRECTA	CORPORACIÓN LIDERES	5 AÑOS	GUAYAQUIL, QUITO Y AMBATO	SEMINARIOS INCOMPANY: de 16 a 24 horas	SI	NO	CONTADO Y DIFERIDO CON INTERESES	COMERCIO, EL UNIVERSO
DIRECTA	TEC. DE MONTERREY	QUITO 11 AÑOS GUAYAQUIL 9 AÑOS	GUAYAQUIL Y QUITO	SEMINARIOS: 18 horas PROGRAMAS: 120 horas INCOMPANY: 3 semanas	SI	NO	CONTADO Y DIFERIDO HASTA 36 MESES CON INTERESES	REVISTAS EMPRESARIALES

B. PROPUESTA: PLAN DE MERCADEO

5. Mercadeo estratégico:

5.1. Misión

Se entiende por misión el origen, la razón de ser de una organización, la misma que suele ser bastante clara en el momento de la constitución de la empresa, pero se va difuminando, debido a los diferentes matices que influyen con el tiempo.

La definición de la misión en cada momento concreto de tiempo se ve influenciada por varios elementos como: la historia de la empresa, las preferencias de la dirección y de los representantes del negocio, sectores o campos geográficos, factores externos o del entorno en que se enmarcan y de recursos de los cuales dispone la organización

Nuestra Misión

"Ser líderes en capacitación, de niveles gerenciales y mandos medios como también en el manejo estratégico del capital humano, y administración de recursos"

5.2. Visión

Visión de la Empresa

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera en el futuro.

Para formular una visión debemos tener en cuenta los siguientes elementos:

- Deberá especificarse el tiempo en que se cumplirá la visión.
- Debe ser integradora, amplia, positiva, alentadora, realista y posible.
- Deberá ser consistente y será difundida interna y externamente.

La visión que proponemos es la siguiente:

“Ofrecer el servicio al cliente más innovador y de la más alta calidad para el año 2010”

5.3. Descripción de problemas/oportunidades:

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta del marketing muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. El análisis comienza con un estudio del ejercicio presente de la empresa y su entorno para, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización. Es un subproducto muy importante, que permite a la gerencia de la empresa reflexionar sobre el desempeño de la organización, aumentando su ventaja competitiva.

El análisis deriva su nombre de las iniciales de los conceptos estudiados que representan a su vez una forma de modelar la situación de la empresa y su ambiente. En efecto, FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esto sirve para definir la empresa en cuestión.

Definir la estrategia implica determinar el rumbo que deben tomar las actividades de la empresa.

Se aprecia la existencia de dos factores interiores de la empresa; ellos son las Fortalezas y las Debilidades. Se entiende por fortalezas lo que la empresa hace bien y que por lo tanto puede utilizarlo con éxito, por debilidad se entiende lo opuesto, son aspectos en los que la empresa debe mejorar.

Los otros dos factores externos son las Oportunidades y Amenazas. Por oportunidades son los acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que la empresa aumente su participación y sus ventas. Las amenazas es todo lo contrario, vale decir los elementos del ambiente que pueden obstaculizar el

crecimiento de la empresa. Del análisis de estos factores y de su cruzamiento saldrá la o las estrategias posibles, la conclusión claramente puede estar integrada por más de una opción.

En general, una unidad de negocios tiene que vigilar las fuerzas claves del macroentorno; demográficos-económicos, tecnológicas, político-legales y socio-culturales; microentorno, clientes, competidores, distribuidores, proveedores, que afectan a su capacidad de obtener utilidades. La unidad de negocio debe establecer un sistema de información estratégica del marketing para poder seguir la pista a las tendencias y los sucesos importantes. Para cada tendencia la gerencia necesita identificar las oportunidades y riesgos correspondientes.

Un propósito principal de la investigación del entorno de nuevas oportunidades de marketing, es saber que una oportunidad en marketing es un área de necesidad de los compradores en que la empresa puede proporcionar un desempeño rentable.

Las oportunidades se pueden clasificar según su atractivo y su probabilidad de éxito de la empresa depende de sí, sus puntos fuertes en el negocio no solo coinciden con los requisitos claves para el éxito en el mercado meta, sino también exceden de los de sus competidores. Ser sólo competente no constituye una ventaja competitiva. La empresa con el mejor desempeño será la que pueda generar el valor más alto para los clientes y que pueda mantenerlo durante más tiempo.

En el análisis general del negocio, mediante un estudio de mercado determinamos que TBL es una empresa en crecimiento, la cual necesita hacer una previa disertación de sus puntos claves el cual marcan su ventaja diferencial y que tiene muchas oportunidades importantes de marketing que a continuación mencionaremos:

Fortalezas

- La empresa cuenta con un sistema de indicadores de nivel de satisfacción del cliente.
- La empresa mantiene exclusividad de distribuir una versión inédita del Management Herald a nivel ejecutivo.
- El cliente puede descargar desde la pagina Web www.tbigroup.com artículos de su interés totalmente gratis.
- Convenios de preferencias con cadenas de Hoteles muy importantes de la ciudad.
- Convenios con Universidades de prestigio internacional.

Oportunidades

- Los cambios en el mercado permiten desarrollar un Programa de Fidelización de clientes.
- Administración de precios competitivos en el mercado.
- El mercado permite el desarrollo de nuevos mercados y servicios.

Debilidades

- Escaso soporte publicitario y comercial.
- No contar con una infraestructura adecuada para el desarrollo del servicio que ofrecen.
- No contar con Políticas de visitas a clientes.

Amenazas


- Presencia de nuevos competidores internacionales generado por el efecto Tratado de Libre comercio.
- La competencia directa se muestra agresiva y desleal.

- Presencia de año un electoral, generando incertidumbre sobre el nuevo gobierno en aspecto de política económica, social, laboral que pueden influir en la planificación de toda empresa.

MATRIZ FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Exclusividad de distribuir una versión del Management Herald Ecuador a nivel ejecutivo , la empresa explota, sus recursos y logra beneficios a sus clientes manteniendo informado de las nuevas tendencias del mercado, adicionalmente crea imagen y posicionamiento para la empresa.	Competencia directa se muestra agresiva y desleal, se debe neutralizar este efecto con Investigación + Desarrollo e innovación de servicios que ofrece la compañía.
Debilidades	No contar con un plan de visitas a clientes es un factor en donde la empresa debe usar el recurso humano.	Presencia de nuevos competidores internacionales generados por el efecto TLC, para aplacar este fenómeno la empresa deberá incrementar sus convenios internacionales con otros países.

BCG (Boston Consulting Group) [empresa]

ESTRELLAS	INTERROGACIÓN
<p data-bbox="302 494 404 539">TBL</p> 	
VACA LECHERA	PERRO

TBL se encuentra en el cuadrante de estrella porque es un producto líder en su mercado de seminarios in company entre las empresas multinacionales más destacadas y reconocidas a nivel nacional e internacional.

Nos encontramos en un mercado de crecimiento rápido por lo cual estas actividades exigen medios financieros importantes para sostener este crecimiento, debido a esta ventaja competitiva generaremos beneficios importantes y tomarán en un futuro el relevo de los productos vacas lecheras.

5.4 Segmentación del Mercado

a. Medición de la Demanda

Para poder hablar de demanda se debe comenzar separando los dos tipos de conceptos de demanda que existen: *demanda de mercado* y *demanda de la empresa*. Dentro de cada uno se distingue una función de demanda y un pronóstico de ventas.

La demanda de mercado de un producto o servicio es el volumen total que compraría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, en un período de tiempo determinado, dentro de un entorno de marketing definido y bajo un programa de marketing bien estructurado.

La demanda de la empresa es la participación estimada de la empresa ante la demanda del mercado en diferentes niveles de esfuerzo de marketing en un periodo dado; la participación de la empresa en un mercado depende de la forma en que se perciben sus productos, servicios, precios y comunicaciones en relación con las de otros ofertantes.

Dentro de los contextos de varios entendidos en marketing sobre el concepto de demanda, consideramos que la empresa TBL tiene una interesante combinación de demanda fluctuante y demanda elástica, las mejores nociones que tomamos en consideración fueron las del autor STANTON William, que nos dice que:

Demanda fluctuante: característica de un servicio, la cual indica que un mercado de servicios cambia considerablemente con la estación, el día de la semana y la hora del día. Mientras que:

Demanda elástica: es la relación entre precio y volumen de ventas, de manera que un cambio de una unidad en la escala del precio ocasiona una modificación de

más de una unidad en la escala del volumen. Por ende todo producto o servicio esta sujeto a una demanda elástica.

Nosotros argumentamos que la empresa no está excluida de este factor, ya que los precios de los diferentes servicios juegan un valor determinante en el momento de la inscripción.

El objetivo de determinar la demanda de una manera más precisa es:

1. Reducir inventarios. 2. Disminuir costos de administración. 3. Aumentar la rotación de los seminarios.

b. Estrategia de posicionamiento

Hay varias maneras de poder determinar el posicionamiento de un servicio o producto, una de ellas podría ser, si no se es el número uno, se debe tomar en cuenta las siguientes variables: Imagen Corporativa, Posicionamiento de la competencia, Seleccionar el argumento más adecuado y creíble, medir la vulnerabilidad del posicionamiento, asegurar la coherencia del posicionamiento.

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que está en la mente del consumidor, reordenar las ideas existentes ya que la sociedad esta saturada de información del mensaje debe ser simple concentrándonos en el receptor, para ello la comunicación debe tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

En este caso el posicionamiento de la organización comienza en brindar un servicio diferente al de la competencia, para ello se debe desarrollar una imagen especial.

Según nuestro análisis realizado a un determinado grupo de clientes en la ciudad de Guayaquil hemos podido constatar que la Corporación Microempresarial TBL, si bien no es el número uno, tiene otras variables que arrojan resultados positivos acerca del posicionamiento de que hablan los clientes en el mercado local.

La Corporación Microempresarial TBL se posiciona en el mercado actual por ser una Corporación creíble, eficaz, eficiente, además de contar con un Staff Académico Nacional e Internacional de alto nivel, de experiencia y habilidades.

c. Selección de mercados Meta

En el caso de la compañía TBL los servicios se generan de la siguiente forma, un seminario *open*, puede convertirse en un seminario *in company*, es decir que un proyecto puede ser reaplicado a la necesidad de nuestro cliente pero al mismo tiempo este no dejará de ser diferente al servicio original que se ofertó, simplemente se adaptará a una demanda establecida en el cual el coordinador a cargo puede ofrecer un proyecto conforme a la necesidad actual del mercado cumpliendo con el objetivo de realizar un seminario del servicio que se ofrece.

El seminario es valorado por la coherencia de resultados efectivos que pueden brindar un plan de servicios, las compañías no deben asumir este objetivo como un resultado a corto plazo, sino con el fin de asegurar los resultados en un plazo mínimo, comprometiéndose a analizarlo a largo plazo.

Entre los puntos que vamos a tomar para realizar seminarios de servicios mencionaremos:

- Revisión del plan de servicio a ofrecer anual.
- Establecer presupuestos de ventas por períodos trimestrales.
- Determinar objetivos de estándares de calidad de los servicios ofertados.
- Generar imagen de confiabilidad de la empresa.
- Ofrecer servicios complementarios como ventaja diferencial.

Consideramos que las empresas de servicios deben aplicar estrategias de la extensión de la línea, en nuestro caso la compañía está en la capacidad de ofertar

al mercado los diferentes servicios de auditorias para mejorar la productividad o calidad del servicio de las diferentes empresas con las que trabaja, como son: servicios de clientes fantasma para medir el rendimiento del producto o servicio, analizar servicios de seminarios dirigidos a jóvenes emprendedores que se desenvuelvan en el ámbito laboral con el propósito de desarrollar en ellos la capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, Diplomados, Programa de maestrías y postgrados, servicios de auditorias administrativas, auditoria de marketing y servicios, selección de personal para cargos de alta gerencia y mandos medios, son las diferentes prestaciones que brinda la empresa de acuerdo a la necesidad del cliente y que se adapte a la línea de trabajo de TBL.

Se debe considerar que las extensiones de las líneas se deben a muchas razones. La principal es que la empresa quiere atraer a diversos segmentos de mercados y para ello le ofrece una gama más amplia de servicios, que es la tendencia más notable en la donde un servicio puede estar o no estar relacionado entre si pero que este satisface al cliente en sus necesidades, una línea de servicio es un extenso grupo elaborado para uso esenciales y que presentan características similares a la función que la empresa desempeña, viéndose expresado en diferentes servicios. Para demostrar los diferentes servicios que ofrece la empresa lo representamos en el siguiente cuadro:

<p>Seminario: "Coaching y Delegación Eficaz"</p> <p>Dirigido a: Jefes y supervisores aplicados a todas las áreas departamentales.</p>	<p>Seminario: "Desarrollo de Relaciones Interpersonales"</p> <p>Dirigido a: Personal responsable del talento humano</p>
<p>Seminario: "Auditoria Administrativa"</p> <p>Análisis de los procesos de gastos y costos de los diferentes departamentos en la empresa.</p> <p>Dirigido a: Auditores internos y externos</p>	<p>Seminario: "Comunicación Efectiva"</p> <p>Dirigido a: Personal de área administrativa y relaciones públicas o de servicio al cliente</p>

<p>Diplomado: "Alta Gerencia dirigido a las empresas"</p> <p>Dirigido a: Gerentes y presidentes de organizaciones</p>	<p>Seminario: "Dirección Comercial de la Fuerza de Ventas"</p> <p>Dirigido a: Personal de ventas</p>
<p>Seminario: "VMI Vendor Manager Inventory"</p> <p>Dirigido a: Área de compras</p>	<p>Seminario: "Balance Score Card"</p> <p>Dirigido a: Área de RRHH y responsables de capacitación</p>
<p>Programa: "Six Sigma & Black Belt"</p> <p>Dirigido a: Personal administrativo y todas aquellas personas que tengan grupo de personal a cargo.</p>	<p>Seminario: "Seguridad en bodegas y almacenes"</p> <p>Dirigido a: Personal de áreas de bodegas que estén a cargo de la seguridad industrial de la empresa.</p>

5. 5 Re-Ingeniería en Ventas

En la Institución se cuenta con el departamento de Ventas, su Gerente de Ventas, pero no contamos con un departamento de Mercadeo o Marketing y Promoción, el Gerente de Ventas si aporta con los conocimientos y aplica las promociones para los clientes, tratando de generar oportunidades para lograr nuevos negocios y así continuar con el ciclo del servicio que brindamos. .

1er. IMPUT

Estabilidad en la Base de los clientes

Los indicadores a Implementar serian:

- Implementación de un CRM (Customer Relations Managemet).
- Establecer el número exacto de nuestros clientes frecuentes durante todo el año.
- Tomar en cuenta la condición Financiera de las empresas.

-La implementación del CRM ayuda a tener un mayor y mejor control del personal, de nuestros clientes, de datos que son realmente importantes y que se pueden dejar fuera a veces por no tener este tipo de sistema que como su nombre lo dice es la relación de negocios con los clientes.

Un CRM para una consultara como esta, sería la oportunidad para tener una cobertura cada vez mayor con los clientes.

-Tener el conocimiento de los clientes frecuentes, es importante también, porque de esa forma nos damos cuenta quienes son aquellos clientes que nos tienen como sus proveedores principales, quienes se han capacitado y luego no nos volvieron a contactar, así podremos contactarlos nuevamente, saber la razón por la cual no nos volvieron a contactar.

-El conocimiento de la condición financiera de las empresas es muy importante, por lo general las 500 empresas mas importantes o las 500 mejores en el mercado son realmente las principales empresas que se deben tomar en cuenta al momento de un plan de mercadeo, esto a la vez nos ayuda a tener el conocimiento en que estado se encuentran en el mercado.

2do. IMPUT

Responsabilidades de la fuerza de Ventas.

- Cumplir con el presupuesto de cada cuatrimestre planteado.
- Realizar nuevos contactos.
- Realizar visitas a nuestros clientes Open e Incompany.

La fuerza de Ventas en TBL es el pilar más importante, sin una buena fuerza de ventas no se generarían los negocios, no se crearían los Seminarios, no se diera a conocer TBL mismo.

-Cumplir con las metas propuestas al inicio de cada cuatrimestre, solo hace que se genere el compromiso y la responsabilidad por llegar a ese objetivo. En este punto gana tanto la empresa como el vendedor, ya que la empresa genera su ingreso planteado y el vendedor recibe su comisión por la venta realizada.

-Hacer crecer la cartera de clientes es un beneficio que genera oportunidades para todos, un nuevo contacto, es una nueva empresa, nuevas áreas, nuevas personas que trabajan en diferentes áreas, lo cual hace que exista más de un interesado para cualquiera de los temas planteados en el cuatrimestre.

-Visitas periódicas, generan una relación mucho más importante con los clientes, que el cliente sienta mi preocupación y mi presencia lo hace tener presente también mi servicio, de esta forma, ambos afianzamos las relaciones laborales lo cual en muchos casos llevan a las tan esperadas ventas Incompanies.

3er. IMPUT

Indicadores de Calidad Operacional

- Tecnología
- Niveles de Satisfacción del cliente
- Calidad en el servicio, atención inmediata a sus inquietudes.

Estos indicadores son fundamentales para el servicio que ofrece TBL, aunque al mencionarlos parecieran no tener relación directa si están muy ligados además que ayudan a mejorar la parte operacional de la empresa.

-La tecnología en este negocio es lo más importante, una presentación a través de un Infocus, la entrega del material a través de un CD para que sea este el apoyo diario y del uso diario de los participantes es fundamental.

-Medir la satisfacción del cliente al finalizar cada Seminario, hace que ellos se den cuenta que estamos pendientes de sus comentarios, su quejas, sus necesidades y expectativas que hacen que ellos nos escojan una vez mas.

-El tener los niveles de satisfacción, hace que le demos atención a sus inquietudes de una forma inmediata y en muchas ocasiones hasta personalizada, que se den cuenta que el servicio que buscan es el que realmente se les brindará.

4to. IMPUT

Indicadores Financieros

- Reducción de las cuentas extemporáneas.
- Cambio de Proveedores para reducir costos.
- Incrementar las ventas de manera proporcional cada año.

Con estos indicadores se pretende reducir las cuentas extemporáneas, cuentas que son realmente importantes en los estados financieros.

Al tener nuevos proveedores, que brinden el servicio de instalaciones y servicio de buffet seria muy importante para el costo de los seminarios y esto ayudaría a generar costos mas bajos de esta forma se podría incrementar las ventas de una manera proporcional.

6. Marketing Mix

6.1 Producto-Consumidor Satisfecho

Los Seminarios, Programas o Talleres que desarrolla TBL, son cursos orientados y desarrollados al mejoramiento continuo de un profesional.

Todo profesional tiene como finalidad mejorar su perfil y ampliar sus conocimientos a través de nuevas técnicas, estrategias o teorías que se ofrecen en cada sector al cual se dirigen los Seminarios, los mismos que son

dictados por expertos en el tema, reconocidos y miembros de las mejores universidades a nivel mundial.

La información que TBL brinda a través de un brochure con los temas que desarrollarán en el Seminario, es la primera impresión que va a generar el interés en los clientes.

Una vez que el cliente acceda a participar dentro del seminario es importante mantenerlo satisfecho con la percepción que el tenga sobre el tema, llenando sus expectativas y satisfaciendo sus inquietudes.

Una vez finalizado el Seminario, el participante elabora una calificación del Seminario, donde entran muchos factores en juego y como resultado tendremos su respuesta frente al servicio proporcionado finalmente por TBL.

Entre las mejoras que proponemos:

- Mejorar el contenido de los temas ofrecidos, siendo éstos cada vez más competitivos y al nivel de las necesidades del mercado.
- Crear la preferencia por nuestro producto, aumentando las expectativas de nuevos temas a futuro.
- Expandirnos en temas nuevos y de interés, que no han sido tomados en cuenta por ser temas completamente dirigidos a segmentos específicos.
- Aumentar el número de horas académicas en los Seminarios.
- Realizar diplomados internacionales, con la posibilidad de realizar una graduación en el exterior.

6.2 COMUNICACION:

La información de los Seminarios que ofrece TBL, llega a los participantes en carpetas impresas con el Logo de la empresa, en ocasiones, se imprime también el nombre del seminario a desarrollarse.

Al abrirla, ellos encontrarán una breve información sobre TBL The Botton Line como empresa, su experiencia en el mercado, a continuación encontrarán una hoja de recomendaciones para el seguimiento del seminario, una hoja de registro personal para la actualización de la base de datos, luego se encuentra la encuesta que los participantes entregarán una vez finalizado el seminario.

Luego de esta información, se adjunta la presentación que el expositor dictará dentro del seminario, ejercicios y talleres a realizar.

Además se entrega la misma presentación en un CD, ya que se considera un mejor manejo de la información como herramienta de trabajo.

Como un mejoramiento para la presentación del Seminario consideramos que sería muy interesante y dar un valor agregado, otorgando un CD Interactivo en el cual el participante tenga que aplicar el conocimiento aprendido.

Promoción

TBL, cuenta actualmente se maneja con pocas promociones en el mercado, entre ellas tenemos:

- Descuentos especiales a los clientes frecuentes.
- Descuentos por grupos, 3 personas de la misma empresa que se inscriben en un mismo seminario reciben un descuento especial.
- Descuento en el valor del seminario por la inscripción anticipada mínima de 3 semanas.

Entre las promociones que recomendamos serían:

- Obsequiar a Recursos Humanos o la persona encargada del área de Capacitación, un cupo gratis para su participación en un Seminario dirigido únicamente al área.
- Realizar un regalo sorpresa al finalizar cada curso con un cupón premiado para ser utilizado en un próximo Seminario de interés del ganador.

- Poner en el periódico Management Herald, un cupón premiado que a través de un número permita al ganador participar en el seminario gratis.
- Crear descuentos especiales a clientes frecuentes.

Publicidad

- Se mantendrá la publicidad a través de la prensa escrita.
- Se aumentará la publicidad en medios como televisión y radio, únicamente en programación de carácter intelectual, de negocios y político.
- Se realizara material POP como dísticos y trípticos para colocarlos en ciertos sitios estratégicos de negocios como hoteles, restaurantes, entre otros.

Marketing Directo

- Se mantendrá el marketing directo que se mantiene al momento con los clientes, a través de mails personalizados y luego una llamada para conocer el interés del cliente.
- Se incrementarán las visitas del personal de Incompany, quienes de esa manera afianzan la fidelidad con el cliente.
- Realizar volantes en material POP para la difusión de TBL como Compañía dentro de los estados de las tarjetas de crédito.

6.3 PRECIO - COSTO A SATISFACER:

El precio que se maneja actualmente, se considera es un valor moderado dentro del rango establecido, este se encuentra entre:

\$165 - \$200 Seminarios de un solo día (8 horas académicas).

\$280 - \$300 Seminarios de dos días (16 horas académicas).

\$350 Conferencias con expertos (8 horas académicas)

Se podría realizar modificaciones si se toma en cuenta el cambio de horas académicas, que en muchas ocasiones influye al momento de la decisión del cliente.

Nos hemos dado cuenta que el valor en muchas ocasiones no influye al elegir el seminario, lo ideal está en continuar siendo competitivos y de mantenernos en el rango promedio de la competencia.

De igual manera proponemos realizar un sondeo de los costos de Seminarios actuales en el mercado, determinando si se debería de realizar un cambio en los precios, o en la carga horaria.

6.4 CANALES DE DISTRIBUCION- COMODIDAD DEL CLIENTE:

El canal de distribución de TBL es directamente la WEB, se realiza a través de campañas de mails masivos enviados a cada área dependiendo el tema a mercadear.

Estas campañas masivas dirigidas a una base de correos electrónicos específicos de acuerdo al tema, es monitoreado por la fuerza de ventas a través de un telemarketing directo vía telefónica, cada persona encargada realiza la confirmación que el mail fue leído y continua el seguimiento si el mismo lo amerita.

Consideramos además que tener un acceso directo a través del Internet en páginas principales como Hotmail, Gmail, Yahoo, entre otras, de manera de recuadro informativo, ayudaría a una mejor difusión para incursionar con los clientes potenciales.

Resumen del plan de mercadeo (ver anexo 2)

C. EJECUCIÓN

7. Elaboración de Presupuesto y Proyección de Estados Financieros

7.1 Balance General

CORPORACION DE SERVICIOS TBL S.A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
CAJA BANCOS	63.584,32
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	21.254,35
CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	41.336,80
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	11.068,04
PAGOS ANTICIPADOS, IMPUESTOS	6.164,25
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	143.407,76
ACTIVO NO CORRIENTE	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS	
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	12.362,39
MUEBLES Y EQUIPOS	26.250,93
EQUIPOS DE COMPUTACION	19.354,85
VEHICULOS	52.886,11
INSTALACIONES Y ADECUACIONES	4.931,65
DEPRECIACION ACUMULADA	48.353,04
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	164.138,97
TOTAL ACTIVO	307.546,73
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
SOBREGIRO BANCARIO	-
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	135.937,99
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTA	-
RETENCIONES E IMPUESTOS POR PAGAR	3.944,57
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	5.982,84
TOTAL PASIVO CORRIENTE	145.865,40
PATRIMONIO	
CAPITAL PAGADO	800,00
APORTACION FUTURO AUMENTO CAPITAL	96.706,08
RESERVAS	-
UTILIDAD (PERDIDA) AÑOS ANTERIORES	25.256,68
UTILIDAD DEL EJERCICIO	38.918,57
TOTAL PATRIMONIO	161.681,33
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	307.546,73

7.2 Ingresos al 2008 (escenario A)

2008	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
# Cursos al mes	2	3	3	5	6	7	7	8	8	6	5	4
Costo del Curso	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
# de Alumnos por curso	25	25	25	28	30	35	45	45	35	30	25	25
Total	13250,0	19875,0	37100,0	47700,0	64925,0	83475,0	95400,0	74200,0	47700,0	33125,0	26500,0	19875,0

mínimo 15 alumnos

7.3 Estado de Pérdidas y ganancias proyectado al 2008 (escenario A)

2008	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
INGRESOS	13.250,00	19.875,00	37.100,00	47.700,00	64.925,00	83.475,00	95.400,00	74.200,00	47.700,00	33.125,00	26.500,00	19.875,00	563.125,00
Cursos	13.250,00	19.875,00	37.100,00	47.700,00	64.925,00	83.475,00	95.400,00	74.200,00	47.700,00	33.125,00	26.500,00	19.875,00	563.125,00
COSTOS Y GASTOS	17.775,45	20.693,01	26.527,15	29.444,71	32.362,28	32.363,28	35.280,85	35.281,85	29.449,71	26.534,15	23.618,58	20.703,01	330.034,04
Costos	5.822,03	8.733,05	14.555,08	17.466,10	20.377,11	20.377,11	23.288,13	23.288,13	17.466,10	14.555,08	11.644,06	8.733,05	186.305,02
Materiales	222,03	333,05	555,08	666,10	777,11	777,11	888,13	888,13	666,10	555,08	444,06	333,05	7.105,02
Honorarios Expositor	1.200,00	1.800,00	3.000,00	3.600,00	4.200,00	4.200,00	4.800,00	4.800,00	3.600,00	3.000,00	2.400,00	1.800,00	38.400,00
Salon - Hotel	2.400,00	3.600,00	6.000,00	7.200,00	8.400,00	8.400,00	9.600,00	9.600,00	7.200,00	6.000,00	4.800,00	3.600,00	76.800,00
Pasaje Expositor	1.600,00	2.400,00	4.000,00	4.800,00	5.600,00	5.600,00	6.400,00	6.400,00	4.800,00	4.000,00	3.200,00	2.400,00	51.200,00
Estadia, movilizacion	400,00	600,00	1.000,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00	1.200,00	1.000,00	800,00	600,00	12.800,00
Gastos	11.953,42	11.959,97	11.972,07	11.978,62	11.985,17	11.986,17	11.992,72	11.993,72	11.983,62	11.979,07	11.974,52	11.969,97	143.729,02
Sueldos	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	115.200,00
Agua	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	464,80
Luz	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	1.394,40
Telefonos 5 lineas	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	2.324,01
Internet	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	464,80
Arriendo	350,00	351,00	352,00	353,00	354,00	355,00	356,00	357,00	358,00	359,00	360,00	361,00	4.266,00
Suministros de Oficina	11,10	16,55	27,75	33,30	38,86	38,86	44,41	44,41	33,30	27,75	22,20	16,55	355,25
Depreciacion	1.604,98	1.604,98	1.604,98	1.604,98	1.604,98	1.604,98	1.604,98	1.604,98	1.604,98	1.604,98	1.604,98	1.604,98	19.259,76
Utilidad Operacional	-4.525,45	-818,01	10.572,85	18.255,29	32.562,72	51.111,72	60.119,15	38.918,15	18.250,29	6.590,85	2.881,42	-828,01	233.090,96
15% Utilidad a trabajadores	-	-	1.585,93	2.738,29	4.884,41	7.666,76	9.017,87	5.837,72	2.737,54	988,63	432,21	-	34.963,64
Utilidad antes de impuestos	-4.525,45	-818,01	8.986,92	15.516,99	27.678,31	43.444,96	51.101,28	33.080,43	15.512,74	5.602,22	2.449,21	-828,01	198.127,32
25% Impuesto a la renta	-	-	2.246,73	3.879,25	6.919,58	10.861,24	12.775,32	8.270,11	3.878,19	1.400,56	612,30	-	49.531,83
Utilidad antes de reservas	-4.525,45	-818,01	6.740,19	11.637,74	20.758,73	32.583,72	38.325,96	24.810,32	11.634,56	4.201,67	1.836,90	-828,01	148.595,49
10% Reserva Legal	-	-	674,02	1.163,77	2.075,87	3.258,37	3.832,60	2.481,03	1.163,46	420,17	183,69	-	14.859,55
Utilidad del ejercicio	-4.525,45	-818,01	6.066,17	10.473,97	18.682,86	29.325,35	34.493,36	22.329,29	10.471,10	3.781,50	1.653,21	-828,01	133.735,94

7.4 Flujo de caja (escenario A)

2008	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS	76.834,32	80.538,85	98.550,82	121.328,65	158.413,92	211.131,61	275.773,31	316.297,44	330.320,58	335.600,84	337.171,67	335.033,07
Saldo Inicial	63.584,32	60.663,85	61.450,82	73.628,65	93.488,92	127.656,61	180.373,31	242.097,44	282.620,58	302.475,84	310.671,67	315.158,07
Cursos	13.250,00	19.875,00	37.100,00	47.700,00	64.925,00	83.475,00	95.400,00	74.200,00	47.700,00	33.125,00	26.500,00	19.875,00
EGRESOS	16.170,47	19.088,03	24.922,17	27.839,73	30.757,30	30.758,30	33.675,87	33.676,87	27.844,73	24.929,17	22.013,60	19.088,03
Costos	5.822,03	8.733,05	14.555,08	17.466,10	20.377,11	20.377,11	23.288,13	23.288,13	17.466,10	14.555,08	11.644,06	8.733,05
Materiales	222,03	333,05	555,08	666,10	777,11	777,11	888,13	888,13	666,10	555,08	444,06	333,05
Honorarios Expositor	1.200,00	1.800,00	3.000,00	3.600,00	4.200,00	4.200,00	4.800,00	4.800,00	3.600,00	3.000,00	2.400,00	1.800,00
Salon - Hotel	2.400,00	3.600,00	6.000,00	7.200,00	8.400,00	8.400,00	9.600,00	9.600,00	7.200,00	6.000,00	4.800,00	3.600,00
Pasaje Expositor	1.600,00	2.400,00	4.000,00	4.800,00	5.600,00	5.600,00	6.400,00	6.400,00	4.800,00	4.000,00	3.200,00	2.400,00
Estadia, movilizacion	400,00	600,00	1.000,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00	1.200,00	1.000,00	800,00	600,00
Gastos	10.348,44	10.354,99	10.367,09	10.373,64	10.380,19	10.381,19	10.387,74	10.388,74	10.378,64	10.374,09	10.369,54	10.364,99
Sueldos	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Agua	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73
Luz	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20
Telefonos 5 lineas	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67
Internet	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73
Arriendo	350,00	351,00	352,00	353,00	354,00	355,00	356,00	357,00	358,00	359,00	360,00	361,00
Suministros de Oficina	11,10	16,65	27,75	33,30	38,86	38,86	44,41	44,41	33,30	27,75	22,20	16,65
Flujo de caja acumulado	60.663,85	61.450,82	73.628,65	93.488,92	127.656,61	180.373,31	242.097,44	282.620,58	302.475,84	310.671,67	315.158,07	315.935,04
Flujo de caja mensual	-97.506,08	60.663,85	72.841,68	20.647,23	107.009,38	73.363,93	168.733,52	113.887,06	188.588,78	122.082,89	193.075,18	122.859,86

7.5 TIR Tasa Interna de Retorno (escenario A)

TIR 55,43%

7.6 VAN Valor actual Neto (escenario A)

VAN \$ 508.562,10

7.7 Punto de equilibrio (escenario A)

2008	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo Fijo	11.953,42	11.959,97	11.972,07	11.978,62	11.985,17	11.986,17	11.992,72	11.993,72	11.983,62	11.979,07	11.974,52	11.969,97
Costo Variable Unit,	2.911,02	2.911,02	2.911,02	2.911,02	2.911,02	2.911,02	2.911,02	2.911,02	2.911,02	2.911,02	2.911,02	2.911,02
Precio Venta	6.625,00	6.625,00	7.420,00	7.950,00	9.275,00	11.925,00	11.925,00	9.275,00	7.950,00	6.625,00	6.625,00	6.625,00
Punto Equilibrio	3,22	3,22	2,66	2,38	1,88	1,33	1,33	1,88	2,38	3,23	3,22	3,22
# Cursos al mes	2	3	5	6	7	7	8	8	6	5	4	3
Utilidad del ejercicio	-4.525,45	-818,01	6.066,17	10.473,97	18.682,86	29.325,35	34.493,36	22.329,29	10.471,10	3.781,50	1.653,21	-828,01

7.8 Ingresos al 2008 (escenario B)

2008	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
# Cursos al mes	4	4	6	7	8	8	9	9	7	6	5	4
Costo del Curso	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
# de Alumnos por curso	25	25	28	30	35	45	45	35	30	25	25	25
Total	26500,0	26500,0	44520,0	55650,0	74200,0	95400,0	107325,0	83475,0	55650,0	39750,0	33125,0	26500,0

7.9 Estado de Pérdidas y ganancias proyectado al 2008 (escenario B)

2008	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
INGRESOS	26,500.00	26,500.00	44,520.00	55,650.00	74,200.00	95,400.00	107,325.00	83,475.00	55,650.00	39,750.00	33,125.00	26,500.00	668,595.00
Cursos	26,500.00	26,500.00	44,520.00	55,650.00	74,200.00	95,400.00	107,325.00	83,475.00	55,650.00	39,750.00	33,125.00	26,500.00	668,595.00
COSTOS Y GASTOS	23,529.86	23,530.86	29,325.63	32,223.52	35,121.41	35,122.41	38,020.29	38,021.29	32,228.52	29,332.63	26,436.75	23,540.86	366,434.04
Costos	11,569.09	11,569.09	17,353.64	20,245.91	23,138.18	23,138.18	26,030.46	26,030.46	20,245.91	17,353.64	14,461.36	11,569.09	222,705.02
Materiales	369.09	369.09	553.64	645.91	738.18	738.18	830.46	830.46	645.91	553.64	461.36	369.09	7,105.02
Honorarios Expositor	2,400.00	2,400.00	3,600.00	4,200.00	4,800.00	4,800.00	5,400.00	5,400.00	4,200.00	3,600.00	3,000.00	2,400.00	46,200.00
Salon - Hotel	4,800.00	4,800.00	7,200.00	8,400.00	9,600.00	9,600.00	10,800.00	10,800.00	8,400.00	7,200.00	6,000.00	4,800.00	92,400.00
Pasaje Expositor	3,200.00	3,200.00	4,800.00	5,600.00	6,400.00	6,400.00	7,200.00	7,200.00	5,600.00	4,800.00	4,000.00	3,200.00	61,600.00
Estadia, movilizacion	800.00	800.00	1,200.00	1,400.00	1,600.00	1,600.00	1,800.00	1,800.00	1,400.00	1,200.00	1,000.00	800.00	15,400.00
Gastos	11,960.77	11,961.77	11,972.00	11,977.61	11,983.22	11,984.22	11,989.84	11,990.84	11,982.61	11,979.00	11,975.38	11,971.77	143,729.02
Sueldos	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	115,200.00
Agua	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	464.80
Luz	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	1,394.40
Telefonos 5 lineas	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	2,324.01
Internet	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	464.80
Arriendo	350.00	351.00	352.00	353.00	354.00	355.00	356.00	357.00	358.00	359.00	360.00	361.00	4,266.00
Suministros de Oficina	18.45	18.45	27.68	32.30	36.91	36.91	41.52	41.52	32.30	27.68	23.07	18.45	355.25
Depreciacion	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	19,259.76
Utilidad Operacional	2,970.14	2,969.14	15,194.37	23,426.48	39,078.59	60,277.59	69,304.71	45,453.71	23,421.48	10,417.37	6,688.25	2,959.14	302,160.96
15% Utilidad a trabajadores	445.52	445.37	2,279.15	3,513.97	5,861.79	9,041.64	10,395.71	6,818.06	3,513.22	1,562.60	1,003.24	443.87	45,324.14
Utilidad antes de impuestos	2,524.62	2,523.77	12,915.21	19,912.51	33,216.80	51,235.95	58,909.00	38,635.65	19,908.26	8,854.76	5,685.01	2,515.27	256,836.82
25% Impuesto a la renta	631.15	630.94	3,228.80	4,978.13	8,304.20	12,808.99	14,727.25	9,658.91	4,977.06	2,213.69	1,421.25	628.82	64,209.20
Utilidad antes de reservas	1,893.46	1,892.83	9,686.41	14,934.38	24,912.60	38,426.97	44,181.75	28,976.74	14,931.19	6,641.07	4,263.76	1,886.45	192,627.61
10% Reserva Legal	189.35	189.28	968.64	1,493.44	2,491.26	3,842.70	4,418.18	2,897.67	1,493.12	664.11	426.38	188.65	19,262.76
Utilidad del ejercicio	1,704.12	1,703.54	8,717.77	13,440.94	22,421.34	34,584.27	39,763.58	26,079.06	13,438.07	5,976.96	3,837.38	1,697.81	173,364.85

7.10 Flujo de caja (escenario B)

2008	Inversión	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS													
Saldo Inicial		90,084.32	94,659.44	117,253.56	145,182.90	188,764.36	250,647.94	324,455.51	371,515.20	390,748.88	399,875.34	405,272.69	405,940.92
Cursos		26,500.00	26,500.00	44,520.00	55,650.00	74,200.00	95,400.00	107,325.00	83,475.00	55,650.00	39,750.00	33,125.00	26,500.00
EGRESOS													
Costos		21,924.88	21,925.88	27,720.65	30,618.54	33,516.43	33,517.43	36,415.31	36,416.31	30,623.54	27,727.65	24,831.77	21,935.88
Materiales		11,569.09	11,569.09	17,353.64	20,245.91	23,136.18	23,136.18	26,030.46	26,030.46	20,245.91	17,353.64	14,461.36	11,569.09
Honorarios Expositor		369.09	369.09	553.64	645.91	738.18	738.18	830.46	830.46	645.91	553.64	461.36	369.09
Salon - Hotel		2,400.00	2,400.00	3,600.00	4,200.00	4,800.00	4,800.00	5,400.00	5,400.00	4,200.00	3,600.00	3,000.00	2,400.00
Pasaje Expositor		4,800.00	4,800.00	7,200.00	8,400.00	9,600.00	9,600.00	10,800.00	10,800.00	8,400.00	7,200.00	6,000.00	4,800.00
Estadía, movilización		3,200.00	3,200.00	4,800.00	5,600.00	6,400.00	6,400.00	7,200.00	7,200.00	5,600.00	4,800.00	4,000.00	3,200.00
Gastos		800.00	800.00	1,200.00	1,400.00	1,600.00	1,600.00	1,800.00	1,800.00	1,400.00	1,200.00	1,000.00	800.00
Sueldos		10,355.79	10,356.79	10,367.02	10,372.63	10,378.24	10,379.24	10,384.86	10,385.86	10,377.63	10,374.02	10,370.40	10,366.79
Agua		9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Luz		38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73
Telefonos 5 lineas		116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20
Internet		193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67
Arrendo		38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73
Suministros de Oficina		350.00	351.00	352.00	353.00	354.00	355.00	356.00	357.00	358.00	359.00	360.00	361.00
		18.45	18.45	27.68	32.30	36.91	36.91	41.52	41.52	32.30	27.68	23.07	18.45
Flujo de caja acumulado		68,159.44	72,733.56	89,532.90	114,564.36	155,247.94	217,130.51	288,040.20	335,098.88	360,125.34	372,147.69	380,440.92	385,005.04
Flujo de caja mensual		-97,506.08	68,159.44	4,574.12	84,958.79	29,605.58	125,642.36	91,488.15	196,552.04	138,546.84	221,578.50	150,569.18	229,871.74

7.11 TIR Tasa Interna de Retorno (escenario B)

TIR 63.11%

7.12 VAN Valor actual Neto (escenario B)

VAN \$ 629,461.95

7.13 Punto de equilibrio (escenario B)

2008	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo Fijo	11.960,77	11.961,77	11.972,00	11.977,61	11.983,22	11.984,22	11.989,84	11.990,84	11.982,61	11.979,00	11.975,38	11.971,77
Costo Variable Unit,	2.892,27	2.892,27	2.892,27	2.892,27	2.892,27	2.892,27	2.892,27	2.892,27	2.892,27	2.892,27	2.892,27	2.892,27
Precio Venta	6.625,00	6.625,00	7.420,00	7.950,00	9.275,00	11.925,00	11.925,00	9.275,00	7.950,00	6.625,00	6.625,00	6.625,00
Punto Equilibrio	3,20	3,20	2,64	2,37	1,88	1,33	1,33	1,88	2,37	3,21	3,21	3,21
# Cursos al mes	4	4	6	7	8	8	9	9	7	6	5	4
Utilidad del ejercicio	1.704,12	1.703,54	8.717,77	13.440,94	22.421,34	34.584,27	39.763,58	26.079,06	13.438,07	5.976,96	3.837,38	1.697,81

7.14 Ingresos al 2008 (escenario C)

2008	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
# Cursos al mes	2	2	3	4	5	5	6	6	5	4	3	3
Costo del Curso	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
# de Alumnos por curso	25	25	28	30	35	45	45	35	30	25	25	25
Total	13000,0	13000,0	21840,0	31200,0	45500,0	58500,0	70200,0	54600,0	39000,0	26000,0	19500,0	19500,0

7.15 Estado de Pérdidas y ganancias proyectado al 2008 (escenario C)

2008	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
INGRESOS	13,000.00	13,000.00	21,840.00	31,200.00	45,500.00	58,500.00	70,200.00	54,600.00	39,000.00	26,000.00	19,500.00	19,500.00	411,840.00
Cursos	13,000.00	13,000.00	21,840.00	31,200.00	45,500.00	58,500.00	70,200.00	54,600.00	39,000.00	26,000.00	19,500.00	19,500.00	411,840.00
COSTOS Y GASTOS	17,853.16	17,854.16	20,810.58	23,767.00	26,723.43	26,724.43	29,680.85	29,681.85	26,727.43	23,773.00	20,818.58	20,819.58	285,234.04
Costos	5,896.04	5,896.04	8,844.06	11,792.09	14,740.11	14,740.11	17,688.13	17,688.13	14,740.11	11,792.09	8,844.06	8,844.06	141,505.02
Materiales	296.04	296.04	444.06	592.09	740.11	740.11	888.13	888.13	740.11	592.09	444.06	444.06	7,105.02
Honorarios Expositor	1,200.00	1,200.00	1,800.00	2,400.00	3,000.00	3,000.00	3,600.00	3,600.00	3,000.00	2,400.00	1,800.00	1,800.00	28,800.00
Salon - Hotel	2,400.00	2,400.00	3,600.00	4,800.00	6,000.00	6,000.00	7,200.00	7,200.00	6,000.00	4,800.00	3,600.00	3,600.00	57,600.00
Pasaje Expositor	1,600.00	1,600.00	2,400.00	3,200.00	4,000.00	4,000.00	4,800.00	4,800.00	4,000.00	3,200.00	2,400.00	2,400.00	38,400.00
Estadía, movilizacion	400.00	400.00	600.00	800.00	1,000.00	1,000.00	1,200.00	1,200.00	1,000.00	800.00	600.00	600.00	9,600.00
Gastos	11,957.12	11,958.12	11,966.52	11,974.92	11,983.32	11,984.32	11,992.72	11,993.72	11,987.32	11,980.92	11,974.52	11,975.52	143,729.02
Sueldos	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	115,200.00
Agua	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	464.80
Luz	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	116.20	1,394.40
Telefonos 5 lineas	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	193.67	2,324.01
Internet	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	38.73	464.80
Atendido	350.00	351.00	352.00	353.00	354.00	355.00	356.00	357.00	358.00	359.00	360.00	361.00	4,266.00
Suministros de Oficina	14.80	14.80	22.20	29.60	37.01	37.01	44.41	44.41	37.01	29.60	22.20	22.20	355.25
Depreciación	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	1,604.98	19,259.76
Utilidad Operacional	-4,853.16	-4,854.16	1,029.42	7,433.00	18,776.57	31,775.57	40,519.15	24,918.15	12,272.57	2,227.00	-1,318.58	-1,319.58	126,605.96
15% Utilidad a trabajadores	-	-	154.41	1,114.95	2,816.49	4,766.34	6,077.87	3,737.72	1,840.89	334.05	-	-	18,990.89
Utilidad antes de impuestos	-4,853.16	-4,854.16	875.01	6,318.05	15,960.09	27,009.24	34,441.28	21,180.43	10,431.69	1,892.95	-1,318.58	-1,319.58	107,615.07
25% Impuesto a la renta	-	-	218.75	1,579.51	3,990.02	6,752.31	8,610.32	5,295.11	2,607.92	473.24	-	-	26,903.77
Utilidad antes de reservas	-4,853.16	-4,854.16	656.25	4,738.54	11,970.07	20,256.93	25,830.96	15,885.32	7,823.77	1,419.71	-1,318.58	-1,319.58	80,711.30
10% Reserva Legal	-	-	65.63	473.85	1,197.01	2,025.69	2,583.10	1,588.53	782.38	141.97	-	-	8,071.13
Utilidad del ejercicio	-4,853.16	-4,854.16	590.63	4,264.68	10,773.06	18,231.24	23,247.86	14,296.79	7,041.39	1,277.74	-1,318.58	-1,319.58	72,640.17

7.16 Flujo de caja (escenario C)

2008	Inversión	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS													
Saldo Inicial		63,584,32	60,336,14	57,086,96	59,721,36	68,759,34	87,140,89	122,521,45	164,645,58	191,168,71	205,046,26	208,878,24	209,164,64
Cursos		13,000,00	13,000,00	21,840,00	31,200,00	45,500,00	58,500,00	70,200,00	54,800,00	39,000,00	26,000,00	18,500,00	19,500,00
EGRESOS													
Costos		16,248,18	16,248,18	19,205,60	22,162,02	25,118,45	25,119,45	28,075,87	28,076,87	25,122,45	22,168,02	19,213,60	19,214,60
Costos		5,896,04	5,896,04	8,844,06	11,792,09	14,740,11	14,740,11	17,688,13	17,688,13	14,740,11	11,792,09	8,844,06	8,844,06
Materiales		296,04	296,04	444,06	592,09	740,11	740,11	888,13	888,13	740,11	592,09	444,06	444,06
Honorarios Expositor		1,200,00	1,200,00	1,800,00	2,400,00	3,000,00	3,000,00	3,600,00	3,600,00	3,000,00	2,400,00	1,800,00	1,800,00
Salon - Hotel		2,400,00	2,400,00	3,600,00	4,800,00	6,000,00	6,000,00	7,200,00	7,200,00	6,000,00	4,800,00	3,600,00	3,600,00
Pasaje Expositor		1,600,00	1,600,00	2,400,00	3,200,00	4,000,00	4,000,00	4,800,00	4,800,00	4,000,00	3,200,00	2,400,00	2,400,00
Estrada, movilizacion		400,00	400,00	600,00	800,00	1,000,00	1,000,00	1,200,00	1,200,00	1,000,00	800,00	600,00	600,00
Gastos		10,352,14	10,353,14	10,361,54	10,369,84	10,378,34	10,379,34	10,387,74	10,388,74	10,382,34	10,375,94	10,369,54	10,370,54
Sueldos		9,600,00	9,600,00	9,600,00	9,600,00	9,600,00	9,600,00	9,600,00	9,600,00	9,600,00	9,600,00	9,600,00	9,600,00
Agua		38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73
Luz		116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20	116,20
Telefonos 5 lineas		193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67	193,67
Internet		38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73	38,73
Ariendo		350,00	351,00	352,00	353,00	354,00	355,00	356,00	357,00	358,00	359,00	360,00	361,00
Suministros de Oficina		14,90	14,80	22,20	29,60	37,01	37,01	44,41	44,41	37,01	29,60	22,20	22,20
Flujo de caja acumulado		60,336,14	57,086,96	59,721,36	68,759,34	89,140,89	122,521,45	164,645,58	191,168,71	205,046,26	208,878,24	209,164,64	209,450,04
Flujo de caja mensual		-97,506,08	60,336,14	-3,249,18	62,970,54	5,788,80	83,352,09	39,169,35	125,476,23	65,692,48	139,353,78	69,524,46	139,640,18

7.17 TIR Tasa Interna de Retorno (escenario C)

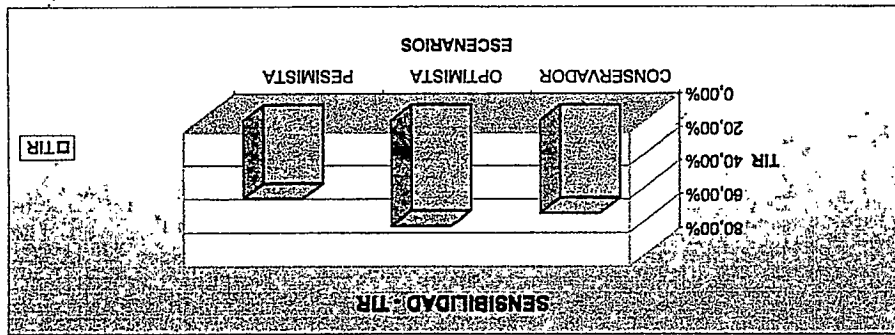
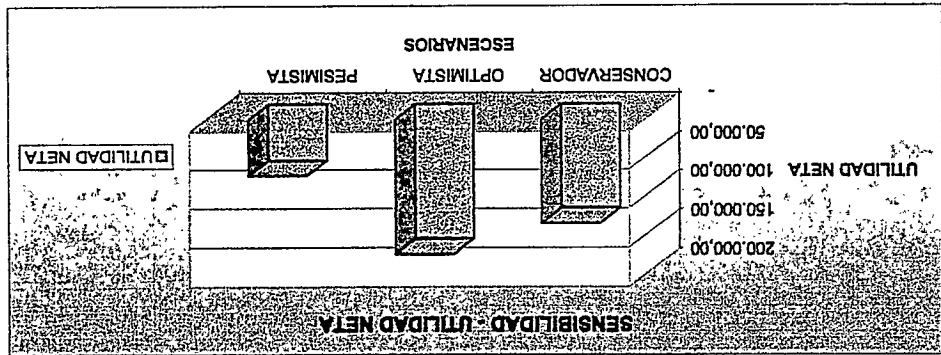
TIR 46,64%

7.18 VAN Valor actual Neto (escenario C)

VAN \$ 331,915,45

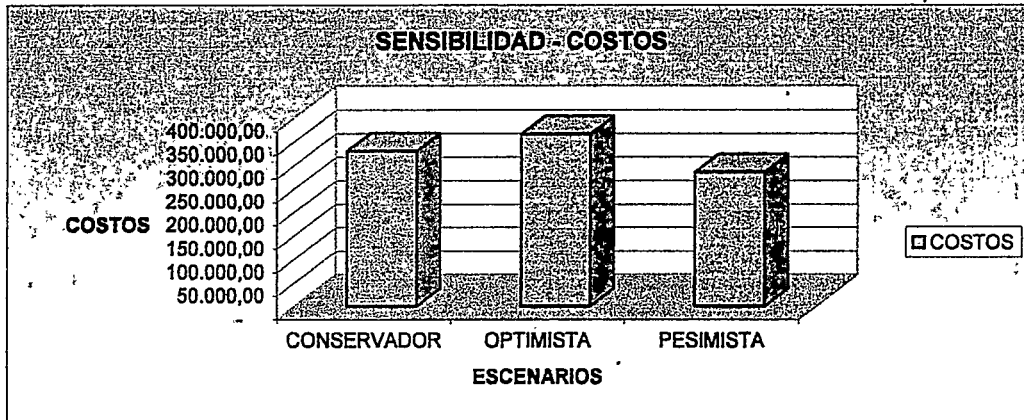
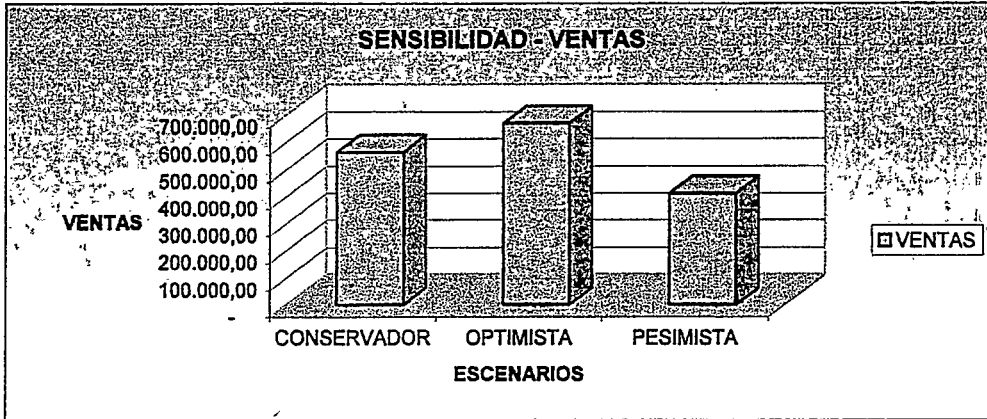
7.19 Punto de equilibrio (escenario C)

2008	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo Fijo	11.957,12	11.968,12	11.966,52	11.974,92	11.983,32	11.984,32	11.992,72	11.993,72	11.987,32	11.980,92	11.974,52	11.975,52
Costo Variable Unit,	2.948,02	2.948,02	2.948,02	2.948,02	2.948,02	2.948,02	2.948,02	2.948,02	2.948,02	2.948,02	2.948,02	2.948,02
Precio Venta	6.500,00	6.500,00	7.280,00	7.800,00	9.100,00	11.700,00	11.700,00	9.100,00	7.800,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Punto Equilibrio	3,37	3,37	2,76	2,47	1,95	1,37	1,37	1,95	2,47	3,37	3,37	3,37
# Cursos al mes	2	2	3	4	5	5	6	6	5	4	3	3
Utilidad del ejercicio	-4.853,16	-4.854,16	590,63	4.264,68	10.773,06	18.231,24	23.247,86	14.296,79	7.041,39	1.277,74	-1.318,58	-1.319,58



ESCENARIOS	TIR	VAN	VENTAS	COSTOS	UTILIDAD NETA
CONSERVADOR	55.43%	\$ 508,562.10	563,125.00	330,034.04	133,735.94
OPTIMISTA	63.11%	\$ 629,461.95	668,585.00	366,434.04	173,364.85
PESIMISTA	48.64%	\$ 331,915.45	411,840.00	285,234.04	72,840.17

7. 20 Sensibilidad del precio (comparación de escenarios A, B y C)



D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La Corporación Microempresarial TBL es una empresa que se encuentra en etapa de crecimiento en el mercado teniendo como ventaja que en su corta trayectoria tiene clientes de gran trayectoria como: Cervecería Nacional, Difare, General Motors, Ubesa entre otras importantes empresas que acreditan que se está en el camino correcto para llegar a convertirse en una de las empresas más importantes en el mercado nacional e internacional en asesoría y capacitación; como toda institución que se encuentra en etapa de expansión tiene inconvenientes o falencias que deberá superar y erradicar de su proceso de trabajo, a través del análisis realizado se ha podido detectar a tiempo los mismos, lo cual le brinda una ventaja a TBL para tomar acciones correctivas que conlleven al uso de estrategias adecuadas.

Durante el análisis realizado a través de esta tesis se ha podido notar que las dificultades más representativas que afectan la imagen de TBL son:

La infraestructura, la misma que no se encuentra en un área comercial. Dado a que la empresa no posee oficinas adecuadas para el desarrollo de funciones administrativas, y sobretodo operativas del servicio al cliente como las exige el mercado, las oficinas actuales de la empresa no generan una imagen fidedigna a un segmento de clientes naturales que por diferentes medios: e-mails, publicidad, referencias de amigos conocen de la empresa y se forma una expectativa de la misma que al momento de conocer las instalaciones crea desconcierto.

La empresa no posee un concepto claro de que es y como manejar una **Cultura Organizacional**, que es el cimiento que garantiza el logro de los demás factores claves de éxito en toda empresa. Podemos citar como ejemplo que el gran éxito de los japoneses se debe fundamentalmente a la cultura de la nación, Kaoru Ishikawa

considerado como la máxima autoridad japonesa en el campo de la Calidad dijo: *“Mediante el control total de la calidad con participación de todos los empleados, incluyendo el presidente, cualquier empresa puede crear nuevos productos o servicios al tiempo que aumenta sus ventas, mejora las utilidades y convierte la empresa en una organización superior”.*

Ninguna estrategia por brillante que sea funcionará si no se cuenta con un equipo humano comprometido, responsable y ansioso por el éxito de la empresa.

La medición y evaluación del nivel de compromiso de los trabajadores y ambiente de trabajo se puede hacer a través de un índice de sugerencias, medición y análisis de clima laboral.

Dentro de las falencias del área donde se desarrolla el servicio se ha podido notar la falta de creación de un departamento bien estructurado de Servicio al Cliente que posea subsistemas que establezcan parámetros que permitan dar soluciones rápidas y eficientes a las diferentes demandas, exigencias, expectativas de los clientes y el mercado. Con ejecutivos/as enfocadas a realizar la función netamente de servicio al cliente para lo cual deben someterse a una preparación previa para cubrir un puesto de tanta importancia, ya que el oficio de cualquier colaborador en toda empresa es directa e indirectamente vender el producto y/o servicio de la empresa y su imagen no debe confundirse pues el objetivo del área de Servicio al Cliente es brindar soluciones satisfactorias a los mismos, y que el vendedor como un profesional debe estar preparado psicológicamente y capacitado en ventas de acuerdo a las exigencias del mercado. Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en los servicios del cliente, utilizando las estrategias y técnicas de marketing para que cada día siga creciendo y aumentando su cartera de clientes.

Recomendaciones

Entre las recomendaciones que sugerimos, están procesos mediante el cual permitirá evaluar o medir la efectividad y la eficiencia del mismo. Cabe mencionar que esto no le garantizará que de inmediato se empiece a obtener mayores réditos de sus clientes porque para que esto suceda se requiere ser parte de una cultura organizacional y necesita la aceptación de los clientes involucrados.

Dado que el objetivo de una empresa como TBL es obtener una capacitación exitosa que en general se busca después de un análisis y diagnóstico de las necesidades de capacitación del mercado, que los programas, seminarios, talleres definidos garanticen procesos de aprendizaje que permitan mejorar los desempeños cotidianos en el puesto de trabajo y al mismo tiempo incrementar las habilidades técnicas, administrativas y de crecimiento personal en cada una de las personas y empresas que asisten a los eventos de capacitación.

Por esta razón un *plan de servicio* es una de las piezas fundamentales dentro de la estrategia que utilice TBL para lograr el incremento de sus ventas de un promedio del 10% anual que forje confiabilidad y fidelidad en sus clientes actuales y futuros permitiendo recuperar carteras vencidas por falencias pasadas.

E. BIBLIOGRAFIA

- Kevin, Roger; Berkowitz, Eric; Hartley, Steven; Rudelius, William.
"MARKETING, 7ma Edición". Ed. Mc Graw Hill, México, 2003.
- Kotler, Phillip. "DIRECCION DEL MARKETING". Ed. Prentice Hall, México, 2001.
- Spendolini, Michael. "BENCHMARKING". Ed. Norma, Bogotá, 2005.

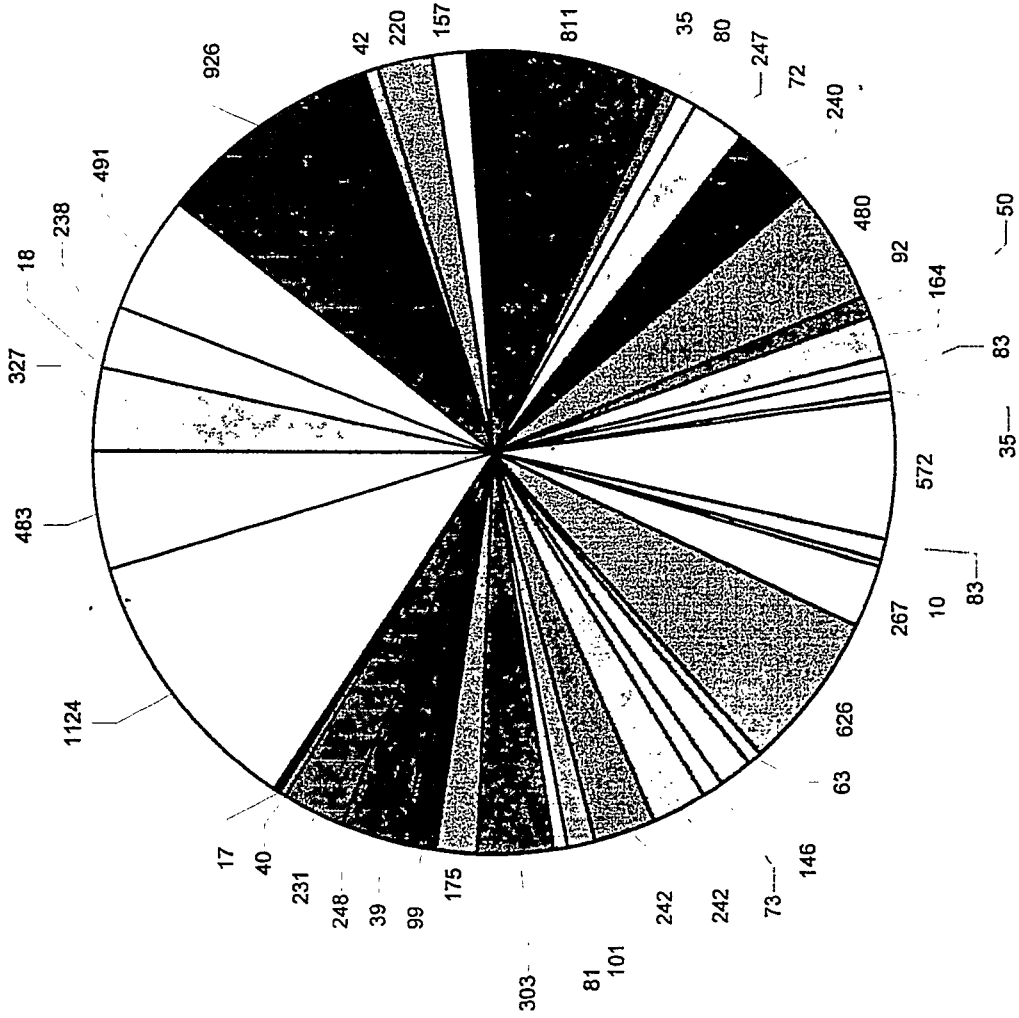
F. ANEXOS

ANEXO 1

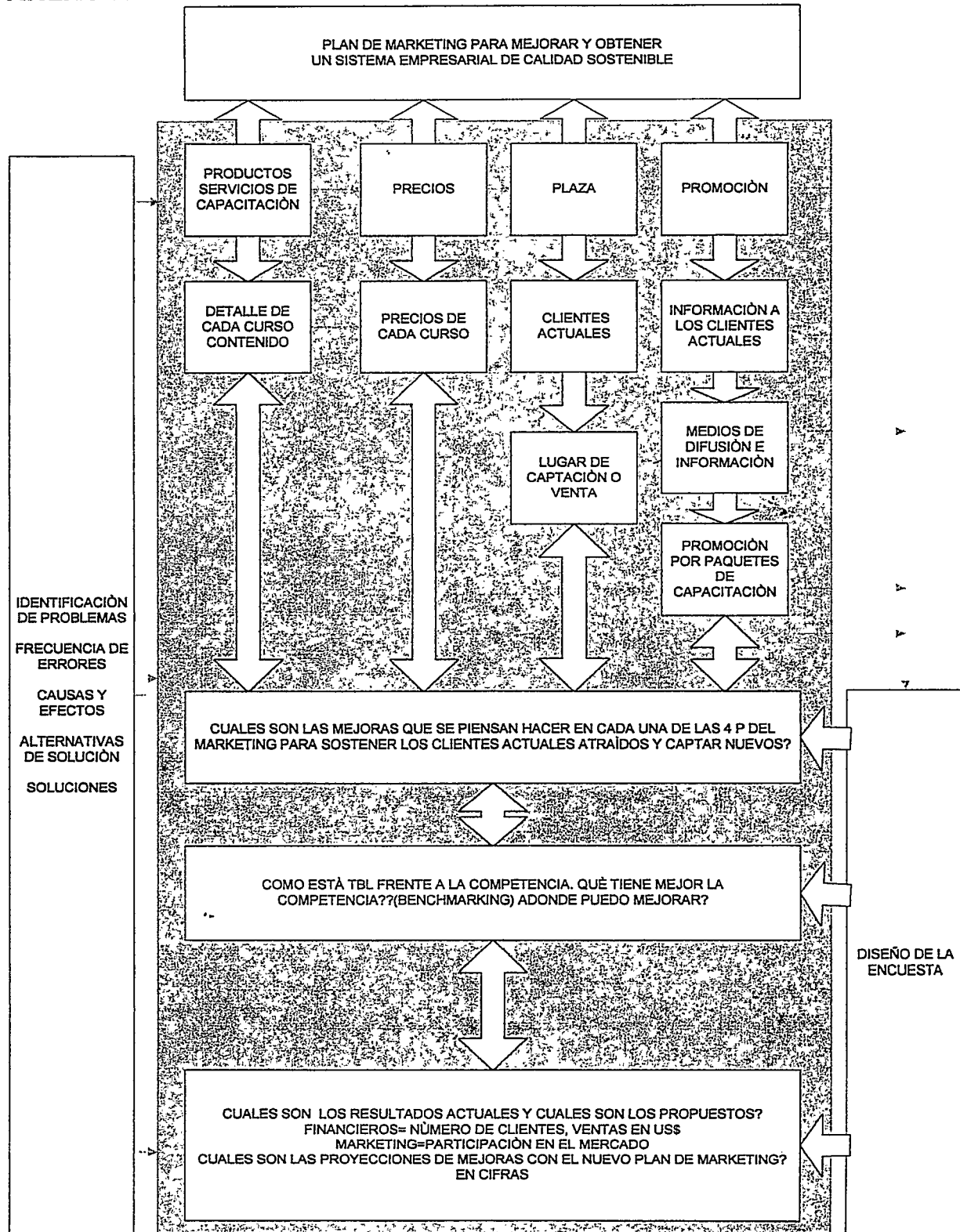
BASE DE DATOS DE LOS SOCIOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

Empresas	Cantidad	Total de empresas			%
Aduanas y Puertos	327	10073	6	100	600,00
Almaceneras y Depositos	18	10073	0,001787	100	0,18
Articulos de Bazar	238	10073	0,023628	100	2,36
Automotrices	491	10073	0,048744	100	4,87
Bienes Y Raices	926	10073	0,091929	100	9,19
Centros de Recreacion	42	10073	0,00417	100	0,42
Computacion y Suministros	220	10073	0,021841	100	2,18
Costructoras e Ingenieros	157	10073	0,015586	100	1,56
Consultores	811	10073	0,080512	100	8,05
Cosmeticos y Perfumes	35	10073	0,003475	100	0,35
Educacion	80	10073	0,007942	100	0,79
Electrodomesticos	247	10073	0,024521	100	2,45
Equipos de Oficina	72	10073	0,007148	100	0,71
Farmaceuticos	240	10073	0,023826	100	2,38
Ferreterias	480	10073	0,047652	100	4,77
Hoteles y Restaurantes	92	10073	0,009133	100	0,91
Industria y Maquinaria Pesada	164	10073	0,016281	100	1,63
Joyeria y Relojeria	50	10073	0,004964	100	0,50
Libros y Revistas	83	10073	0,00824	100	0,82
Licores	35	10073	0,003475	100	0,35
Miscelaneas	572	10073	0,056785	100	5,68
Muebles, Decoracion	83	10073	0,00824	100	0,82
Musica	10	10073	0,000993	100	0,10
Prendas de Vestir	267	10073	0,026507	100	2,65
Productos Alimenticios	626	10073	0,062146	100	6,21
Productos Plasticos	63	10073	0,006254	100	0,63
Productos Quimicos	146	10073	0,014494	100	1,45
Productos Textiles	73	10073	0,007247	100	0,72
Publicidad y Medios	242	10073	0,024025	100	2,40
Salud	242	10073	0,024025	100	2,40
Sector Financiero	101	10073	0,010027	100	1,00
Sector Juridico	81	10073	0,008041	100	0,80
Seguridad	303	10073	0,03008	100	3,01
Seguros y Brokers	175	10073	0,017373	100	1,74
Energia y Petroleo	99	10073	0,009828	100	0,98
Supermercados y Minimarket	39	10073	0,003872	100	0,39
Telecomunicaciones	248	10073	0,02462	100	2,46
Transporte	231	10073	0,022933	100	2,29
Visjes y Turismo	40	10073	0,003971	100	0,40
Vidrios y Cristales	17	10073	0,001688	100	0,17
Importadores	1124	10073	0,111585	100	11,16
Exportadores	483	10073	0,04795	100	4,79
Total	10073				696,75

Empresas del Mercado



ANEXO 2



ANEXO 3
EGRESOS DE TBL

#	Sueldos	
	Presidente del directorio	\$ 1.200
	Gerente de Recursos Humanos	\$ 800
	Gerente Financiero	\$ 1.000
	Gerente de Comercialización	\$ 450
	Gerente de Sistemas y Comunicaciones	\$ 600
	Asistente de RRHH	\$ 180
	Asistente Financiero	\$ 180
	Asistente de Comunicaciones	\$ 180
	Asistente Sistemas	\$ 180
	Asistente Operativo	\$ 180
	Jefe de Sucursal Quito	\$ 850
	Jefe nacional de ventas	800
	Jefe regional de ventas	\$ 600
	Asistente administrativo	\$ 180
	coordinadora de ventas corporativa	1500
	auxiliar operativo	180
3	servicio al cliente	540

\$ 9.600

ANEXO 4

CORPORACION DE SERVICIOS TBL S.A. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

RESULTADOS

VENTAS Y SERVICIOS GRAVADOS	241263,61
INGRESOS POR SERVICIOS	241263,61
TOTAL INGRESOS	241263,61

COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES

GASTOS DE PERSONAL	15180,57
DEPRECIACIÓN	19259,76
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	3687,20
SEGUROS	543,04
IMPUESTOS Y TASAS	1228,35
SERVICIOS BASICOS	4648,01
SUMINISTROS Y MATERIALES	7105,02
COMBUSTIBLES	285,57
ALQUILERES	29398,68
GASTOS DE VIAJE	6470,00
ATENCIONES A CLIENTES	124,32
OTROS GASTOS	113515,17
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	201445,69

OTROS INGRESOS Y EGRESOS

GASTOS FINANCIEROS	902,40
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	902,40

UTILIDAD DEL EJERCICIO	38915,52
-------------------------------	----------