

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas
Programa de Maestría en Administración de Empresas



*Seminario de Graduación, para optar por el Título de
Master en Administración de Empresas*

Tema: Análisis para la introducción al mercado
de un nuevo programa de capacitación para empresas.

PD
PROGRAMA
EXPERIENCIAL
DE DESARROLLO
ESTRATEGICO

Integrantes:
Gustavo Cubillo Salas
Miguel Guevara Agüero
Bernal Masis Vega

Cartago, 2002

Constancia de Aprobación

Análisis para la introducción al mercado de un nuevo programa de capacitación para empresas

Proyecto Para optar por el grado de Master en Administración de Empresas

Tribunal Examinador

Gerardo Quesada, MBA
Profesor

Ma de los Ángeles Mora Cubero, MBA
Directora

Dedicatoria

*A mis padres, German y Nora,
por su apoyo y ante todo, por su amor,
A Laura , Alberto y Amanda y
Adela y Henry, por que ellos son el
centro de mi vida y son mi familia.*

Bernal Masis

*A mi madre Rose Mary y en memoria de
mi padre Oscar, que gracias a su ayuda, esmero
y amor, he llegado a alcanzar mis metas.
A mis hermanos, Marco y David, por su
tiempo y colaboración en este trayecto de
mi vida.*

Gustavo Cubillo

*A mis padres Miguel y Clara Diana,
su amor y dedicación la llevaré
siempre conmigo.
A Mary y a María José, mis amores,
por el tiempo que era de nosotros y se
sacrifico, por ustedes y nuestro futuro
es este trabajo.
Miguel Ángel Guevara*

Agradecimiento

Queremos dejar plasmado nuestro agradecimiento a aquellas personas que de una forma incondicional, nos han brindado su apoyo, para la realización de este proyecto y ante todo la confianza que tuvieron en nosotros y en nuestras ideas.

Al MBA Gerardo Quesada, por su tiempo, dedicación y paciencia en la dirección de nuestro proyecto de graduación, su aporte hace que entregemos un valioso proyecto a la sociedad.

A la señora Beatriz Pérez, directora de la Red Nacional, así como al señor Erick Villegas, productor de Canal 13, y al personal del canal que gracias a su labor fue posible realizar la producción del video que será de gran ayuda en el proceso educativo de la Escuela de Administración de Empresas. Así mismo al Licenciado Álvaro Cedeño Gómez por su participación en el video y su aporte al mismo.

A la MBA Marielos Mora Cubero, por sus consejos, y guía que recibimos durante nuestra estancia en el Programa de Maestría. La calidad de los profesores y de los cursos, hacen del mismo la mejor inversión que pudimos realizar. El apoyo que recibos de su parte en la gestión y realización del proyecto y su ayuda sincera, son un valuarte personal que nos inspira a seguir adelante.

Al MBA Gerardo Lee, profesor del Programa, gracias a su forma de ver el mundo de la mercadotecnia, y su manera muy especial de enseñar, es que hoy podemos entregar nuestro proyecto de graduación, un aporte a la sociedad, que muestra en parte, el que hacer del programa, y el esfuerzo por dar una nueva visión al sector productivo del país. Muchas gracias por guiarnos en agestar nuestra idea.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO	14
CONCEPTO DE CAPACITACIÓN	14
POLÍTICAS, OBJETIVOS Y PLANEACIÓN DE LA FORMACIÓN DE PERSONAL	15
PROGRAMAS, MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EL ADIESTRAMIENTO	18
<i>Determinación de necesidades.....</i>	<i>21</i>
<i>Programas de formación profesional</i>	<i>23</i>
<i>Métodos de formación profesional.....</i>	<i>25</i>
<i>Técnicas para la formación profesional</i>	<i>26</i>
<i>Dificultades para la formación de profesionales.....</i>	<i>29</i>
CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DE ENTORNO.....	31
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA.....	31
<i>ALGUNOS CIFRAS IMPORTANTES.....</i>	<i>33</i>
<i>PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</i>	<i>34</i>
<i>TENDENCIAS EN LA PRODUCCIÓN.....</i>	<i>35</i>
<i>Evolución del Ingreso.....</i>	<i>36</i>
ANÁLISIS DEL SECTOR TECNOLÓGICO.....	38
<i>LA TECNOLOGÍA EN EL SECTOR EDUCACION</i>	<i>40</i>
ANÁLISIS DE LA DEMOGRAFÍA DEL PAIS	42
<i>Tamaño y crecimiento de la población:.....</i>	<i>42</i>
<i>Población por edades y sexo.....</i>	<i>42</i>
<i>Características de la Distribución espacial de la población.....</i>	<i>44</i>
<i>Migración interna</i>	<i>45</i>
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	47
CONSIDERACIONES GENERALES DEL ENTORNO.....	48
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL MERCADO	50
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
METODOLOGÍA.....	53
<i>Tipo de investigación</i>	<i>53</i>
<i>Población</i>	<i>54</i>
<i>Marco Muestral.....</i>	<i>54</i>
<i>Fuentes y unidad de información.....</i>	<i>55</i>
<i>Técnica de investigación.....</i>	<i>55</i>
<i>Procedimiento de aplicación del cuestionario.....</i>	<i>56</i>
<i>Procesamiento de los datos.....</i>	<i>57</i>
<i>Tamaño y escogencia de la muestra</i>	<i>57</i>
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	60
<i>Temas de capacitación de mayor interés para las empresas.....</i>	<i>61</i>

<i>Presupuesto de las empresas dedicado a capacitación</i>	65
<i>Tiempo indicado de duración de las capacitaciones, según la perspectiva del cliente</i>	66
<i>Lugares donde están se llevan a cabo las capacitaciones</i>	67
<i>Competencia relevante en el área de capacitaciones</i>	68
<i>Cantidad de empleados que conforman las empresas de los sectores seleccionados</i>	70
<i>Distancia máxima de desplazamiento que las empresas están dispuestas a recorrer para recibir sus capacitaciones</i>	71
<i>Disposición a recibir la metodología:</i>	72
SEGMENTACIÓN DE MERCADO	74
CAPÍTULO 4 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	78
“TALLER DE CONFRONTACIÓN COMERCIAL”	80
TALLER DE SERVICIO AL CLIENTE.....	86
SIRP (SALES INTERACTIVE ROLE PLAYING)	92
PROPUESTA DE VIDEO DEMOSTRATIVO	99
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	106

Introducción

El mundo empresarial de hoy en día, va sufriendo cambios a cada momento. Estos cambios hacen necesario que la visión de los administradores sea tal, que como generales en un campo de batalla, dispongas de los mejores hombres y las mejores armas.

Una de las mejores armas que se puede utilizar para lidiar en un mundo que tiende a la globalización es que el personal de la empresa puede ver, sentir y comprender su importancia y la de su labor, para el logro de sus objetivos. Desarrollar en el personal de la empresa una visión estratégica dentro de la participación de la empresa y que sea compartida por todos los miembros de la organización puede dar ese cambio que haga a una empresa surgir más allá de sus límites.

Basados en la necesidad de desarrollar el pensamiento estratégico en las empresas costarricenses, es que los autores, presentan un programa de capacitación, con el fin de generar un cambio no solo en la forma que se realiza actualmente la planeación y funciones dentro del área comercial, sino también el como se debe aprender . El aprendizaje efectivo, puede ser ese elemento continuo en el mundo cambiante de hoy.

En el proceso de elaboración del siguiente trabajo se realizó una revisión bibliográfica de los aspectos relacionados al tema de estudio, basado en lo cual, se desarrolló un análisis del entorno, y para poder contar con un análisis con los aspectos en consideración, se realizó una investigación de mercados que daría las pautas para el desarrollo de la propuesta de capacitación.

El desarrollo de la propuesta, se basa en una investigación de mercados en cuanto a los aspectos que se consideran importantes por las empresas para determinar la contratación de la capacitación a su personal. Junto a ello se realizó un estudio para hallar desde la teoría los aspectos medulares que son necesarios para el desarrollo un programa de capacitación.

La propuesta consta de tres talleres, que puedan mejorar significativamente las habilidades estratégicas de los de los participantes, el área comercial, específicamente, planeación estratégica, servicio al cliente, y gestión de ventas. Para cada uno ellos encontrará las lineamientos generales a seguir.

El documento está estructurado a través de cinco capítulos de tal forma se encontrará la siguiente información en ellos:

En el capítulo 1 se presenta una revisión bibliográfica que muestra los conceptos más importantes en relación a la capacitación, así como técnicas modernas para el adiestramiento del personal.

En el capítulo 2 se muestra un análisis del entorno, y de las consideraciones en aspectos económicos, de producción, tecnológicos, demográficos y de competencia necesarios para comprender mejor la situación empresarial.

A través del capítulo 3 se desarrolla una investigación de mercados, que pretende extraer los elementos que a consideración de las empresas costarricenses, son necesarios para la contratación de los programas de capacitación.

Se presenta en el capítulo 4 la propuesta del Programa de Experiencial de Desarrollo Estratégico, basado en las necesidades que mostraron las empresas en el área de mercadeo.

Cabe resaltar que el contenido del presente documento, está siendo materializado, de tal forma que varias empresas están contratando este programa de capacitación.

Resumen Ejecutivo

Uno de los puntos en la agenda de las empresas, para poder contar con el mejor personal, es la necesidad de que sus colaboradores posean las mejores habilidades y conocimientos.

Cada empresa, es la que determina los lineamientos necesarios para el desarrollo de sus profesionales. No es posible pensar en un programa de formación profesional que sea exitoso en todas las empresas al mismo tiempo, ya que para cada empresa existen condiciones que ameritan un tratamiento específico de acuerdo con sus necesidades.

Para determinar las necesidades requeridas por las empresas costarricenses, en el ámbito de la capacitación, se realizó una investigación de mercados con una muestra que se definió su tamaño de la muestra en 75 empresas, para contar con un nivel de confianza de 90% y un 8.3% de error muestral.

Entre los hallazgos más importantes se puede citar que las áreas de interés para contratar una capacitación están las siguientes: administración general, gerenciales, desarrollo de recursos humanos y mercadeo y ventas.

En lo que se refiere al área de mercadeo los temas más importantes son los siguientes servicio al cliente, mercado general y ventas. Junto a otros elementos

que se estudiaron dieron como resultado un perfil del consumidor. Y se pudo analizar la competencia, siendo el líder en este campo Fundes.

Con base es los resultados, se presenta un programa de capacitación. El programa como tal tiene el siguiente nombre: *El PD (Programa Experiencial de Desarrollo Estratégico)*, dado que el desarrollo del mismo, esta basado en la metodología experiencial, para el desarrollo de las habilidades y los efectos de recordación necesarios.

El programa esta compuesto por tres talleres

Taller de Confrontación comercial

Taller de servicio al Cliente

Laboratorio de vendedores

Executive Summary

Nowadays if a company wants to have the best employees, they should have certain abilities and knowledge in critical areas.

Each company determines the necessary guidelines for the employee's professional development. There is not just one program that fulfills every company's training needs at the same time since each company has its own needs and deserves a specific treatment.

A marketing research was done to determine the training needs that Costa Rican companies have. The sample used included 75 companies and it provided a 90% certainty with an 8.3% sample error.

The key areas that the companies identified as critical were:

General Administration

Management

Human Resources

Sales and Marketing

The specific topics in marketing are:

Customer Service

Marketing Management

Sales

There were other variables that were analyzed and the results showed the FUNDES is the leader in the training market in Costa Rica.

Based on the results obtained this project present a training program. The name of the program is PD (its acronym in Spanish that stands for *Programa Experiencial de Desarrollo Estratégico*) The methodology used is based on the 4 experiences lived by the participants which enables them to develop abilities and remembrances.

The has 3 workshops:

- ✓ Commercial War workshop
- ✓ Customer Service workshop
- ✓ Salesmen's workshop

Capítulo 1 Marco Teórico

Concepto de capacitación

La eficacia y el progreso de toda organización dependen, fundamentalmente, de la destreza de la fuerza laboral para realizar, cada uno de sus miembros, en el área respectiva, las tareas por las cuales es responsable. Como parte del desarrollo de la fuerza laboral de una empresa, los esfuerzos deben dedicarse a la búsqueda del mejor capital humano. Al cual se le debe dar todo un proceso sistemático de formación, que brindara las herramientas para lograr el mejor desempeño de sus funciones.

Estos procesos han recibido diferentes denominaciones a través del tiempo: “adiestramiento”, “entrenamiento”, “capacitación”, “perfeccionamiento” y otros. Para efectos de este documento asumiremos el concepto de formación profesional, el cual se ajusta más a los objetivos del estudio.

Para los efectos correspondientes, se entenderá formación profesional como: “Un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos, necesarios para su progreso

laboral, con satisfacción de sus necesidades técnicas y humanas y las de la empresa para la cual labora”.

Políticas, objetivos y planeación de la formación de personal

Cada empresa, es la que determina los lineamientos necesarios para el desarrollo de sus profesionales. No es posible pensar en un programa de formación profesional que sea exitoso en todas las empresas al mismo tiempo, ya que para cada empresa existen condiciones que ameritan un tratamiento específico de acuerdo con sus necesidades.

Se señalan dos parámetros bajo los cuales se pueden establecer las políticas de formación profesional en la empresa:

A.. Formación profesional dirigida al hombre

En este caso las políticas de la empresa estarán orientadas a aumentar la calidad de la fuerza laboral. Este incremento no estaría orientado a aspectos eminentemente técnicos, por el contrario lo que pretende es conseguir un perfeccionamiento integral del hombre-trabajador. Debe tocar aspectos, técnicos, tecnológicos y de formación humana, que respondan al desarrollo tecnológico y social de nuestros días. Según Barquero Corrales: “Conviene señalar, además, que tanto el hombre como la empresa forman parte de un contexto social: la comunidad, en el cual, en instancia, se sentirán los efectos

de la formación profesional: el mejoramiento de las cualidades técnicas y humanas del trabajador significará un progreso en su condición económica y social.”¹

B. Formación profesional dirigida a la empresa

En este caso, la empresa será la beneficiaria directa de los esfuerzos y la inversión destinada al mejoramiento del capital humano.

En cuanto a los objetivos de cualquier programa de formación profesional, este debe incluir dentro de los mismos los siguientes 5 aspectos:

A. Incrementar la productividad: debe mejorar la capacidad de los trabajadores en los distintos procesos productivos de la empresa.

B. Desarrollar una cultura empresarial y fortalecer la moral de los trabajadores: Establecer los estímulos económicos y/o sociales para los funcionarios que cumplan con los programas de adiestramiento.

C. Prevenir los accidentes y reducir las pérdidas por este concepto: Gran cantidad de los accidentes laborales tienen su origen en fallas o

¹ Corrales Barquero, Alfredo. Administración de los recursos Humanos, segunda parte, Editorial UNED 1º edición 1998. Pág. 101.

deficiencias humanas. Muchos de estos problemas pueden ser atacados con apropiados programas de formación profesional.

D. Aminorar los esfuerzos del supervisor: Un trabajador debidamente capacitado demandará un menor grado de supervisión.

E. Preparar al personal necesario para ocupar posiciones claves: es una necesidad de la empresa planificar su capital humano primeramente en aquellas áreas que requieran personal especializado o con ciertas aptitudes que en un momento dado puedan coadyuvar en el desarrollo de empresa o en un momento determinado puedan ser ocupados como reemplazos o promociones.

Una vez fijadas las políticas y los objetivos para los programas de formación profesional debe iniciarse la etapa de planificación de los recursos humanos, a corto, mediano y largo plazo, como parte del proceso de competencia del mundo empresarial.

Las metas que debe conseguir una empresa al iniciar un planeamiento del recurso humano deben ser las siguientes:

- A. Aprovechar al máximo el capital humano de la empresa tomando en consideración su formación actual, la capacidad y a las aptitudes que pueden ser desarrolladas mediante programas de adiestramiento.

- B. Garantizar la disponibilidad del personal capacitado para asumir posiciones directivas y técnicas, ya sea por planes de expansión, crecimiento o desarrollo de nuevos productos por parte de la empresa.

- C. Brindar un estímulo al personal que presta sus servicios a la empresa promoviendo a posiciones superiores a personas que han participado en los programas de capacitación y evitar la contratación externa de trabajadores que puede causar frustraciones en el personal.

Programas, métodos y técnicas para el adiestramiento

El aprendizaje es un proceso mediante el cual los individuos pueden adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida. De este modo el aprendizaje se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona en respuesta a una experiencia anterior.

Según Idalberto Chiavenato “el aprendizaje afecta el modo de pensar, sentir y actuar de una persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales. Todo esto se aprende en la vida en sociedad”².

En consecuencia el aprendizaje es un concepto relacionado con la práctica, el refuerzo, la retención, y el olvido. El refuerzo se manifiesta en recompensas (estímulos positivos) o castigos (estímulos negativos).

El aprendizaje es un proceso complejo donde influyen varios factores:

1. El aprendizaje obedece a la ley del efecto. La persona tiende a repetir el comportamiento que produce efectos o resultados positivos y a eliminar el comportamiento que no corresponde a las expectativas.
2. El aprendizaje obedece a la ley del estímulo. Los estímulos repetidos tienden a desarrollar hábitos estables de comportamiento en tanto que si son aislados las respuestas producidas serán mas variadas. Es así como los premios estimulan el aprendizaje.

² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 5º edición, 2000
Pág. 551

3. El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad. Si los ejercicios, entrenamientos y prácticas son intensos, el aprendizaje tiende a ser más rápido y efectivo.
4. El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia. Para aprender, la persona necesita realizar con frecuencia el nuevo comportamiento con el fin de retener lo aprendido.
5. El aprendizaje obedece a la ley de la continuidad. Para aprender y mantener un nuevo comportamiento, es necesario que se realice con frecuencia y constancia para que haya continuidad entre lo aprendido y el desempeño efectivo.
6. El aprendizaje obedece al descongelamiento. Descongelar la experiencia y los hábitos antiguos significa desaprenderlos para sustituirlos con nuevas experiencias y nuevos hábitos.
7. El aprendizaje obedece a la complejidad creciente. Si una persona debe aprender tareas complejas, el proceso de formación debe comenzar por los aspectos más sencillos inmediatos y concretos y encaminarse, de manera paulatina, hacia los más complejos, mediatos y abstractos.

Determinación de necesidades

Los requerimientos de formación deben de responder a las necesidades de las empresas. En algunas circunstancias, el sentido común del supervisor y/o de los administradores pueden detectar las necesidades de formación de personal en ciertas áreas o para algunas personas. Cuando no son tan evidentes u observables a simple vista, puede recurrirse a técnicas estadísticas con la ayuda de cuestionarios y/o entrevistas. Algunas situaciones que identifican las necesidades de formación o de capacitación son las siguientes:

1. Los frecuentes accidentes de trabajo
2. La baja moral entre los trabajadores.
3. El desconocimiento, entre el personal, de la forma de organización y procedimientos de la empresa.
4. La baja productividad.
5. Los problemas de relaciones humanas.
6. Los frecuentes traslados o renunciaciones del personal
7. La ausencia de adecuada supervisión en áreas determinadas
8. Las quejas de los clientes o de los usuarios por la baja calidad en los productos o en los servicios

9. Los desperdicios y los errores excesivos.
10. La ausencia de cooperación de los subordinados hacia los supervisores y viceversa.

Algunas ideas para ejecutar esta etapa son:

- A. Cada empresa debe identificar las necesidades de adiestramiento de su personal por cuanto los problemas a resolver son inherentes a cada una.
- B. Pueden ser tomados en cuenta las necesidades de capacitación de las personas, pero deben estar enmarcadas dentro del marco general de la empresa.
- C. En el proceso de identificar las necesidades de capacitación deben participar todos los miembros de la organización independientemente de su rango. Por que nadie mejor que ellos conocen sus necesidades.
- D. Dentro de los elementos a considerar están los cambios tecnológicos, de métodos, y procedimientos en los requerimientos de la empresa.

Programas de formación profesional

Identificadas las necesidades de formación profesional, se debe preparar y/o realizar por medio de outsourcing Los programas correspondientes, pero los programas de formación profesional deben de ser realizados de acuerdo a las especificación de clase del puesto o de los puestos involucrados, para que responda a las necesidades reales para cada uno de ellos.

Si bien cada uno de ellos debe responder a necesidades concretas, se pueden seguir ciertos pasos para su adecuada preparación:

A. Quien realice el estudio debe estar muy enterado de las necesidades y de los planes y proyectos futuros de la organización, conocer las quejas de los clientes, y comprobar los registros del personal. Y verificar cuales deficiencias pueden solucionar con programas de formación.

B. Se establecerán prioridades de adiestramiento, de acuerdo a las áreas criticas del negocio, disponibilidad de los recursos y los individuos involucrados.

C. Se formulará cada curso de acuerdo a las necesidades a satisfacer.

D. Se indicará la metodología a seguir en cada curso la cual deberá estar de acuerdo con los objetivos y contenidos a desarrollar.

E. Se definirá la duración de acuerdo con la profundidad y extensión del mismo.

F. Se deben escoger los instructores entre aquellos que tengan un buen conocimiento teórico y práctico del tema.

G. Debe de cuidarse del diseño y utilización del material didáctico del curso; el uso de ilustraciones para aquellos puntos donde sea importante o por su complejidad faciliten su comprensión. Debe ponerse atención especial que el material sea una ayuda en el aprendizaje, no un distractor.

H. Se debe realizar una evaluación cualitativa del curso, con el fin de determinar en que medida fueron satisfechos los objetivos del curso.

Métodos de formación profesional

Definiendo método para los efectos de formación profesional como: el sistema de aplicar técnicas dirigidas a la formación, teniendo en cuentas unos determinados principios didácticos. La clasificación más común de los métodos pedagógicos sería la siguiente:

- A. Métodos mayéuticos: ayudar al educando para que descubra, por sí mismo, lo que desea aprender.

- B. Los métodos catárticos, procuran crear choques afectivos o estados de tensión entre los adiestrados, de manera que expresen opiniones e ideas y se manifiesten aptitudes.

- C. Los métodos concretos, aprovechan al máximo los sentidos y consideran la observación y la experimentación como el fundamento de toda enseñanza.

- D. Los métodos no directos, reducen al mínimo la participación del instructor en procura de una acción directa de los alumnos, quienes intervendrán activamente en su propia formación.

E. Los métodos cooperativos, exigen la participación de todos los individuos del grupo en proceso de adiestramiento.

F. Los métodos de entrenamiento mental, mediante procesos sistemáticos, se desarrolla en el alumno el ejemplo de la reflexión y el juicio y se modela su carácter.

Dependerá del material que se debe incluir en la formación, se debe tener como último terminó el logro de la trasmisión efectiva del conocimiento.

Técnicas para la formación profesional

Son ciertas maneras o procedimientos de la acción formativa consideras como las más aptas para el tipo de adiestramiento que se desea impartir, y que se ajusten a las necesidades del personal que participará en la formación.

A. En entrenamiento en el puesto, la asesoría que brinde el supervisor al trabajador para que este aprenda con la práctica. Este método será

efectivo en la medida que el supervisor tome conciencia de la importancia del papel que juega en el proceso de aprendizaje.

B. El método de casos, se somete al análisis y discusión del grupo, una situación cotidiana de la vida de la empresa, para que proponga una situación adecuada, o se hagan los comentarios pertinentes.

C. El adiestramiento formal o escolarizado, la empresa puede recurrir a las instituciones educativas del país, tanto públicas como privadas, o agencias especializadas en áreas específicas para capacitar a su personal.

D. El “socio drama” o representación de papeles, se representan situaciones de la vida real asignado los papeles a miembros del grupo previamente seleccionados, el resto de los miembros del grupo serán observadores o críticos de los diferentes aspectos de la representación.

E. La discusión de grupos, se reúnen varias personas para analizar y comentara un tema previamente conocido, con la dirección de un moderador que encauza y centre el debate.

F. Las lecturas supervisadas, cada participante analiza ciertos materiales escritos sobre la materia y prepara resúmenes o hace exposiciones orales sobre lo aprendido.

G. La rotación del trabajo, se programan asignaciones trasladando al trabajador que desea capacitarse a diversos puestos de la empresa. Este procedimiento es muy útil en la preparación de personal ejecutivo.

H. El “syndicate”, se emplea con frecuencia en los países industrializados, y consiste en reunir a funcionarios del sector público con trabajadores del sector privado, para conocer y discutir temas diversos y de interés común. Al final de las reuniones se prepara un documento sobre los temas analizados y las conclusiones a las que se pueden llegar.

I. La enseñanza programada, se pone a disposición del trabajador los materiales debidamente elaborados para que éste establezca su propio ritmo y le dedique el tiempo necesario.

J. Las conferencias, los seminarios, los talleres, se trata de sistemas tradicionales de capacitación muy utilizados en nuestro país. Se recomienda que se complementen con prácticas dirigidas, para aumentar su grado de eficacia.

Dificultades para la formación de profesionales

Como parte del que hacer al iniciar proyectos de capacitación, es normal que se puedan presentar una serie de obstáculos originados en los niveles directivos o entre los mismos trabajadores objeto de la capacitación. Aparte del problema que significa conseguir buenos instructores, pueden presentarse otros que entorpecen las labores de la formación, se pueden citar los siguientes:

- a. El costo de la capacitación. El desarrollo de programas de formación, demanda una fuerte inversión económica, tales como pago de instructores, materiales didácticos, tiempo de los trabajadores, entre otras. Son pocas las empresas que en Costa Rica hacen provisiones en sus presupuestos para desarrollar programas de esta especie. En muchos casos lo que se realiza es un adiestramiento dado por otra trabajador que tenga conocimiento sobre el tema, sin que por ello tenga la pedagogía necesaria.

- b. El escepticismo con respecto a los resultados de la formación. A veces nos encontramos con personas que ven en los programas de adiestramientos una pérdida de tiempo sin logros positivos para la empresa. Esto los indisponen a dar su contribución a actividades de esta índole.

c. La falta de interés por la formación. No es extraño encontrar entre los trabajadores a quienes no les interesa realizar los esfuerzos que demanda la formación profesional.. Desde luego, serán los primeros en reclamar ante una promoción si la empresa no los consideró como candidatos, a pesar de su evidente falta de idoneidad.

d. La escasa información a los trabajadores sobre la conveniencia del adiestramiento. En muchos casos no se llega dar de conocimiento de todos los trabajadores de los programas de capacitación, especialmente de aquellos que más atañen a los interesados, esto puede provocar desconfianza en los mismos.

Capítulo 2 Análisis de entorno

Se pretende que el análisis del entorno para la presente propuesta contribuya a visualizar las fuerzas que interactúan en el macro ambiente que en determinado momento puedan contribuir o desalentar las iniciativas y los supuesto planteados en el anteproyecto. Se consideran como variables de interés la situación económica que afecta a las empresas de nuestro país, el sector tecnológico, la situación demográfica y la situación de la competencia para la iniciativa.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA

En este apartado se presentan los principales indicadores que ayudan a visualizar la situación para las empresas nacionales en el último año.

- ❖ El crecimiento económico y solvencia económica, da cuenta del desempeño de la economía durante el año 2.000, evaluando el comportamiento de los principales indicadores económicos en relación

- con el logro de las aspiraciones nacionales. Se destaca como rasgo positivo la disminución de la tasa de desempleo abierto.
- ❖ El comportamiento de la inflación también fue insatisfactorio, pues no sólo no se redujo a un dígito sino que se incrementó con respecto al año anterior y ciertamente no se sostuvo sobre la base de un déficit fiscal reducido y controlado.

 - ❖ En el sector externo se observa un avance importante, basado en la diversificación de las exportaciones, en el objetivo de estabilidad. La economía logró un modesto crecimiento y la pérdida de reservas monetarias internacionales fue mínima. Pero este sector también enfrenta una paradoja en los últimos años ha proliferado acuerdos comerciales que mejoran el acceso a los mercados externos pero que sin embargo coincide con una época de relativo estancamiento de las exportaciones

 - ❖ Tanto la reducción en la formación bruta de capital fijo, como la disminución en la inversión extranjera directa, parecen mostrar que el país está teniendo dificultades para genera la inversión que requiere un proceso de crecimiento económico acelerado y sostenible.

- ❖ El crecimiento de deuda pública reduce la habilidad del gobierno para realizar inversiones en infraestructura y servicios básicos aunque el uso de los mecanismos como la gestión interesada y la concesión de obra pública podrían aliviar esa restricción. Decisiones para enfrentar el dilema entre tributos y servicios públicos tienen gran vigencia.

ALGUNOS CIFRAS IMPORTANTES.

- El PIB creció 1.7% en términos reales. Comparado con el 8,4% de los últimos dos años.
- Este crecimiento tuvo lugar a pesar de cuatro shocks externos negativos, reducción del precio y volumen de exportación del banano, baja en el precio del café y disminución de las exportaciones de zonas francas, e incremento del precio de los hidrocarburos.
- La inversión extranjera directa bajó en 620 millones de dólares a 400 millones.

- Se negoció el tratado de libre comercio con Canadá. Laboratorios Abbott inició sus exportaciones de 102.2 millones de dólares constituyéndose en la cuarta principal empresa exportadora del país.
- Reducción en las exportaciones de Banano,
- Disminución en los precios internacionales de café
- Intel está teniendo exportaciones menores al año anterior en un 20%.
- Inflación que supera los dos dígitos.

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Las pequeñas y medianas representan casi el 20% del total de empresas formales en Costa Rica. Si se toma en cuenta además las microempresas de alta productividad, la participación se incrementa casi al 75%. Este es un fenómeno transitorio propio de una economía en desarrollo. Por el contrario se estima que en los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) más del 90% de las empresas tiene menos de 20

empleados. El potencial de este sector como instrumento de estímulo al crecimiento y democratización del desarrollo ha sido ampliamente reconocidos pero subsisten importantes obstáculos para su fortalecimiento y expansión.

Una encuesta entre empresarios del sector señala cuatro obstáculos principales: elevadas cargas sociales, ilegalidad de otras empresas, malas condiciones de acceso al crédito y ausencia de políticas gubernamentales de apoyo.

La falta de vínculos entre este sector y las empresas de alta tecnología ubicadas en las zonas francas ha sido ampliamente reconocida mediante la formulación de programas oficiales orientados a incrementar alianzas entre ellos. Al finalizar el 2001 estos programas no habían dado sus frutos.

TENDENCIAS EN LA PRODUCCIÓN

La manufactura industrial cayó casi un 3.0 % en el 2.000, debido principalmente a la reducción en la industria de componentes electrónicos. Los sectores que mostraron mayor dinamismo fueron extracción de minas y canteras construcción , servicios de administración pública y servicios comunales, sociales y personales.

El resto del sector manufacturero, el sector agropecuario fue el que más se vio afectado, aunque sin llegar a manifestar una contracción en su nivel de actividad. La producción del banano y café cayó como consecuencia de los bajos precios internacionales . Adicionalmente, diversas condiciones climáticas como las inundaciones en Guanacaste, Puntarenas y la Zona Atlántica afectaron de modo sensible los cultivos de arroz, caña y banano.

Los principales sectores del área de servicios representaron en conjunto un 34.5% del PIB y mantuvieron un ritmo de expansión relativamente alto 4.1%

El sector de la construcción creció a una tasa del 4.4% impulsado fundamentalmente por el auge en la demanda por construcción de viviendas por parte del sector privado.

Evolución del Ingreso

El ingreso Nacional disponible bruto real decreció un 2.3% lo que constituye la segunda caída consecutiva en términos reales per cápita . Esto se debió a la pérdida en los términos de intercambio que se discutió con anterioridad.

En términos reales, tanto el producto interno bruto, como el ingreso nacional disponible bruto se contrajeron en el 2000, 06% y 2.3% respectivamente. En el caso del ingreso per cápita la caída acumulada en el bienio 1999-2000 es de un 6%. Aún considerando un periodo más amplio (1995-2000) en el que las fluctuaciones de corto plazo se tienden a compensar, el crecimiento acumulado en el ingreso per cápita en todo el periodo ha sido un exiguo 1.8%

ANÁLISIS DEL SECTOR TECNOLÓGICO

El último informe Mundial sobre Desarrollo Humano, propone una clasificación de países según su grado de adelanto tecnológico para las 72 naciones sobre las cuales se dispone de datos de calidad aceptable. El índice construido a partir de un conjunto amplio de dimensiones e indicadores, presenta una clasificación ordinales de países distinguiendo entre líderes, líderes potenciales, seguidores dinámicos y marginados.

Según el índice de adelanto tecnológico, Costa Rica se ubica en el grupo de líderes potenciales como país 36 de los 72 analizados. En relación a Latinoamérica, Costa Rica está ubicada después de México (32), y Argentina (34), pero antes de Chile (37), Uruguay (38), Panamá (42) y Brasil (43) entre otras. Al analizar el conjunto de datos particulares de Costa Rica es sencillo identificar el indicador que lo coloca como país líder potencial: la exportaciones de productos de media y alta tecnología. En este indicador, Costa Rica acumula una ventaja muy grande que anula las brechas en su contra en el resto de los indicadores por ejemplo respecto a Chile. Así el último país tiene unas 22 veces más patentes por millón de habitantes que Costa Rica y alrededor de un 30% más de teléfonos por persona.

En general Chile supera a Costa Rica en los indicadores del índice con excepción del mencionado indicador de exportaciones en el que Costa Rica lo aventaja por tener un 52,6% de sus exportaciones orientadas a alta o media tecnología mientras Chile tiene un 6.1%.

De esta forma los indicadores del índice de adelanto tecnológico subrayan fortalezas y también debilidades de importancia que afectan la capacidad nacional de generar oportunidades para el desarrollo humano entre estas últimas destaca la escolaridad media del costarricense consignada en 6,1 años en el informe Mundial, a la par de los 7,6 años de escolaridad promedio de Chile.

Los componentes del índice de adelanto tecnológico con los cuales se ha medido el desempeño de Costa Rica son los siguientes

- ❖ Creación de tecnología (patentes concedidas por habitantes, y los ingresos percibidos del extranjero por regalías y derechos de licencia
- ❖ La difusión de innovaciones recientes, (Anfitriones de Internet por personas y exportaciones de tecnología alta y media en relación con exportaciones totales.
- ❖ Difusión de antiguas invenciones tal como teléfonos fijos y celulares y consumo eléctrico por habitante.
- ❖ Conocimientos especializados (Escolaridad promedio, tasa de matrícula en ciencias, matemáticas e ingeniería.)

LA TECNOLOGÍA EN EL SECTOR EDUCACION

En el sector educación la tecnología ha venido ocupando un lugar en la agenda de los últimos gobiernos. Escuchamos con más frecuencia que en los planes del gobierno central se patrocinan programas con fuerte impulso a la inversión tecnológica. No obstante herramientas que se pueden considerar como indicadores del avance tecnológico no muestran un saldo favorable. El acceso a uso de internet para la educación continúa aún teniendo un índice bajo.

La educación vía remota utilizando medios electrónicos y el ciberespacio es un campo relativamente nuevo y son pocas las universidades que muy pocas las universidades que tienen pocos avances en esta área.

La expectativa de hacer más eficientes los procesos de educación utilizando los medios electrónicos es muy alta, con la introducción de la economía costarricense y vincularse vía tratados de libre comercio en las economías regionales.

Aún que se tengan esas dificultades de índole tecnológico, la educación costarricense goza en términos generales de una destacada posición en relación con las sociedades similares en latinoamericana.

Se han establecido interesantes convenios de asociación entre compañías transnacionales en el campo de la tecnología de punta y universidades estatales. Empresas como Intel, Procter and Gamble, han buscado la residencia de sus operaciones en Costa Rica movidos por las facilidades que reciben al estar en relación con centros de formación en el campo tecnológico como los que existen.

ANÁLISIS DE LA DEMOGRAFÍA DEL PAIS

Tamaño y crecimiento de la población:

El IX censo nacional de la población realizado en junio del 2.000 indica que a esa fecha Costa Rica alcanzó un total de 3.810.179 habitantes. Es de interés destacar que los nicaragüenses, en el 2.000 alcanzaron un total de 226.374 personas. Esto significa que la población nacida en Nicaragua y radicada en el país es un 5,9 por ciento de la población total y 76,4 por ciento de los inmigrantes. Con respecto a las restantes nacionalidades cabe señalar dos resultados de interés: la disminución de la entrada de salvadoreños cuyo ingreso fue importante en la década de los 70 y principios de los 80 y la tendencia al aumento de la población de origen colombiano que se incrementa casi cuatro veces con respecto a 1984

Población por edades y sexo.

La distribución o estructura de población permite observar el efecto de los cambios demográficos a través del tiempo. Usualmente se considera a una

población como relativamente joven si posee de 40 a 45 por ciento de mas o menos de 15 años y de 3 a 4 por ciento de personas de 65 años o más y como relativamente envejecida si los menos de 15 años representan alrededor del 25 por ciento de la población y los que tienen 65 años o más un 10 por ciento.

Para el año 2.000 Costa Rica deja definitivamente el perfil de población joven que la caracterizaba en 1950 y muestra un paulatino ritmo de envejecimiento de su población en el que los menores representan el 31.9 por ciento y los de 65 años y más el 5.6 por ciento . Esta estructura es el resultado de una mortalidad baja y estable un fecundidad en descenso y una inmigración internacional que se incrementó durante las dos últimas décadas.

Para el año 2.000 el 22.9 por ciento de la población tiene menos de 15 años el 62.5 por ciento está entre 15 a 64 años y un 5.6 tiene 65 años o más.

La población que se encuentra en los extremos medidos normalmente no participan en la actividad económica y por lo tanto no dependen de quienes están en edad productiva.

Con relación a la composición por sexo, el Censo 2.000 indica que hay en términos globales 100 hombre por cada 100 mujeres. Por grupos de edad la situación difiere , en los primeros grupos de edad esta relación es de 104 hombre por cada 100 mujeres, esto explica que naces 105 niños por cada 100 niñas.

Características de la Distribución espacial de la población

Crecimiento por provincias y cantones.

En el Censo se conoce que todas las provincias del país incrementa su tamaño pero en diferentes intensidades San José creció a una tasa de del 2.6 por ciento anual. Las otras provincias centrales (Alajuela, Cartago y Heredia muestran tasas más elevadas de 3.2, 2.9 y 3.7 por ciento respectivamente. Destaca el caso de Limón con el mayor crecimiento 4.4 por ciento anual, lo que le permitió, duplicar su población durante el periodo entre censos. En contraste Guanacaste y Puntarenas representaron los crecimientos más bajos (una tasa de 1.9 por ciento para ambas provincias)

Densidad de la población

La densidad de la población es un indicador que permite, de manera aproximada, medir la ocupación que la población hace del territorio. Actualmente Costa Rica presenta una densidad de 75 habitantes por kilómetro cuadrado . Esta densidad es un valor promedio que esconde diferencias

regionales importantes . Mientras que el valle Central hay cantones con densidades que superan los 1.000 habitantes por kilómetro cuadrado existen otros ubicados en zonas rurales que apenas alcanzan los 10 habitantes por kilómetro cuadrado.

Migración interna

La migración interna se define como el cambio o traslado de las personas de su provincia de nacimiento a su provincia de residencia actual. Esta definición operativa excluye a la población nacida en el extranjero, de manera que la población total que se toma como base para estimar la migración interna es 3.513.718 personas.

La población que reside actualmente en la misma provincia donde nació (no migrante) es de 2.804787 personas, o sea que el 80 por ciento de la población de referencia mantiene su residencia en la provincia donde nació, mientras que el 20 por ciento restante se desplazó a otras provincias

Al calcular la diferencia entre los que llegaron a residir a una provincia diferente a la de nacimiento menos los que se fueron a vivir a una provincia distinta de la natal(emigrantes se obtiene el saldo migratorio neto que permite conocer la

condición migratoria dominante de cada provincia y relacionarla con diversos factores o causas que pueda haber incidido en este fenómeno.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia se hará de una forma más exhaustiva y documentada, en el capítulo de la investigación sobre el mercado de la capacitación, utilizando como herramienta la encuesta que se realiza en 75 empresas que contratan más capacitación en el país.

Sin embargo por el momento podemos destacar que el mercado de la capacitación no se observa claramente quien lleva el liderazgo definiendo las tendencias, e imponiendo una categoría que en última instancia establecería algún tipo de posicionamiento.

La oferta de servicios es poco variada donde las metodologías para la enseñanza, salvo en pocos casos, siguen siendo las tradicionales.

La recordación que las empresas normalmente hacen de las compañías de capacitación en el país es medida muchas veces por la presencia de estas firmas en los medios de comunicación.

Existen grupos pequeños e individuales que combaten en áreas del mercado no disputados, sin embargo pareciera ser que una característica del mercado

principalmente esta dado por su gran tamaño y por la mala atención que las empresas dan con sus servicios.

CONSIDERACIONES GENERALES DEL ENTORNO.

Las variables que se vislumbran en el análisis del entorno económico, tecnológico, demográfico y de la competencia, no demuestran situaciones que hagan pensar se pueda estar tomando riesgos importantes.

No obstante en el plano económico, por ejemplo, no se deben descartar los problemas de inflación, que producen que en última instancia las empresas que se están considerando como compradoras potenciales de los programas de capacitación, se vean presionadas a prescindir de los servicios de este género.

Este efecto se ha visto muchas veces en el pasado, cuando las presiones económicas golpean a las empresas y éstas atenúan la inversión que realizan en entrenamiento y capacitación. Lo anterior hace que el mercado de los servicios de consultoría y capacitación se contraiga.

Después de los eventos del 11 de setiembre en los Estados Unidos, y más recientemente con la crisis económica experimentada en Argentina, la lección

para las empresas ha sido que aunque las condiciones económicas se demuestran favorables, un solo evento puede hacer que de la noche a la mañana el panorama cambie dramáticamente, y que las organizaciones empiecen a sufrir problemas de todo tipo. En este sentido las empresas que más se ven afectadas son las que comercializan servicios que pudieran ser considerados dentro de la operación como “no críticos”.

En relación a la competencia a pesar de que no se percibe la presencia en el mercado de un “decidido líder”, ni de una contienda mortal, esa condición no puede utilizarse para los efectos del planteamiento de una estrategia de comercialización para los programas de capacitación que pretende soportar el presente estudio. Por el contrario debe partir de la premisa de que el mercado, a pesar de ser muy nuevo, puede empezar a dar un giro dirigido a la mayor competitividad y a realizar ofertas que se caractericen por la calidad.

Capítulo 3 ANÁLISIS DEL MERCADO

En cualquier mercado competitivo como el de capacitaciones, es indispensable escuchar al cliente, ya que él es el eje fundamental para el éxito del negocio. Es así como se propone en este capítulo una investigación del mercado, con el fin de tomar en cuenta la voz del cliente en cada acción a realizar.

La investigación de mercado realizada incluye temas de gran importancia para cumplir con los objetivos del estudio, no obstante se han incluido otros temas que servirán de base para una futura venta de este programa de capacitación. La decisión de incluir los temas agregados también está fundamentada por una razón práctica de aprovechar el contacto que se realizó con el cliente a la hora de aplicar el instrumento de investigación, ya que este contacto es difícil de lograr por las múltiples actividades y la posición en que se encuentran las personas que brindan la información.

La población en estudio son instituciones de cuatro sectores específicos, a saber: Gobierno, Bancario, Solidarista y Comercial Privado. Estos sectores fueron definidos por un estudio anterior³ que investigó el mercado relevante para el área de las capacitaciones. También se tomó en cuenta que estos cuatro

³ Investigación de mercados para el Centro Nacional de Capacitación Escuela Social Juan XXIII.

sectores representan suficiente mercado para iniciar una futura labor de comercialización del programa de capacitación.

La estructura de la investigación comprende los siguientes apartados: objetivos, metodología, análisis de resultados y conclusiones y recomendaciones.

La principal limitación encontrada en el desarrollo de esta investigación, se localizó en la definición de las empresas del sector comercial privado, ya que existe una gran cantidad de empresas en este sector con cualidades muy diferentes entre ellas, situación que dificultó la labor de escogencia de un marco muestral.

Objetivos de la investigación

A continuación se detallan los objetivos de la investigación de mercados

Objetivo General:

Identificar las necesidades de capacitación requeridas por las empresas del mercado relevante.

Objetivos Específicos:

1. Conocer los temas que más interesan a las empresas en estudio

2. Definir cual es el presupuesto que tienen las empresas del mercado objetivo
3. Establecer el tiempo indicado de duración de las capacitaciones, según la perspectiva del cliente
4. Investigar los lugares donde están llevando a cabo las capacitaciones las empresas del mercado potencial
5. Precisar la competencia relevante en el área de capacitaciones
6. Determinar la cantidad de empleados que conforman las empresas de los sectores seleccionados
7. Señalar la distancia máxima de desplazamiento que están dispuestas a recorrer las empresas para recibir sus capacitaciones
8. Averiguar el grado de aceptación que tiene la metodología de capacitación experiencial en el mercado potencial
9. Precisar el perfil demográfico y sicográfico de los encargados de contratar capacitación en las empresas en estudio.

Metodología

En este apartado se describen los pasos seguidos en el estudio de mercado para obtener los datos de manera sistemática y objetiva, de tal forma que la información resultante cuente con un alto grado de confianza

Tipo de investigación

Esta investigación de mercado se clasifica dentro como una investigación descriptiva, puesto que pretende decir como son y como se manifiestan los preferencias de las empresas y los tomadores de decisión de capacitación de una determinada población. “Procurando medir una serie de variables con el propósito de dar un panorama lo más preciso posible del fenómeno al que se hace referencia.”⁴

⁴ Dankhe, “La comunicación humana: ciencia social”.

Población

La población a la cual va dirigida esta investigación está conformada por empresas que tienen mayor potencial de compra de capacitaciones y éstas definidas por los siguientes sectores: Gobierno, Bancario, Solidarista y Comercial privado, consideradas como clientes potenciales de capacitación.

La definición de los sectores fue tomada de un estudio anterior el cual determina el mercado relevante para el área de capacitación.

El estudio mencionado forma parte de las labores de inteligencia de mercado, realizada por el Centro Nacional de Capacitación, Escuela Social Juan XXIII, que como se observará en el transcurso del estudio es uno de los lugares más frecuentados para realizar procesos de capacitación.

Marco Muestral

El marco muestral está conformado por un listado de un total de 304 empresas de los sectores en estudio, brindado por el Centro Nacional de Capacitación,

Escuela Social Juan XXIII, el cual representa a las empresas con mayor potencial para el área de capacitación.

Fuentes y unidad de información

Se utilizó fuentes de información primaria, contactando a los responsables de capacitación de las empresas en estudio. De esta manera se investigó la información requerida de cada institución.

Técnica de investigación

La investigación fue desarrollada con técnicas estadísticas que permiten inferir sobre la población en estudio.

Para la recolección de información se utilizó un cuestionario estructurados de preguntas cerradas y abiertas (ver anexo 1), el cual fue aplicado vía telefónica a los responsables de capacitación de las empresas en estudio. Dicho cuestionario fue conceptualizado en dos partes, la primera que comprende asuntos de capacitación y la segunda parte que analiza el perfil sico-demográfico de los encargados de contratar capacitaciones en las empresas.

Procedimiento de aplicación del cuestionario

El cuestionario fue aplicado vía telefónica, siguiendo los siguientes pasos:

- Contacto inicial con la empresa
- Averiguación de la persona encargada de contratar capacitación
- Si la persona encargada tiene disponibilidad, se le aplica se le realiza la entrevista
- Si la persona encargada no cuenta con disponibilidad, se coordina el día y la hora en que se realizará la entrevista
- Si el entrevistado no cuenta con el tiempo suficiente para terminar el cuestionario, se podrá completar el mismo en un segundo o tercer contacto.

Procesamiento de los datos

El procesamiento de datos fue desarrollado con ayuda del programa estadístico especializado “SPSS”, de manera que el aprovechamiento de la investigación fue maximizado.

Tamaño y escogencia de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula estadística para poblaciones finitas y a cada sector de la población se le definirá una determinada cantidad de muestreo. Estas cantidades de muestreo no reflejan la proporción real del marco muestral, por lo que se define el método de muestreo como estratificado desproporcional⁵. La decisión de realizar el muestreo de manera desproporcional se debió a la razón de tener sectores con poca representatividad en el marco muestral, como por ejemplo la cantidad de empresas en el sector bancario versus las empresas del sector comercial. Posteriormente se procedió a seleccionar al azar las unidades muestrales de cada sector.

Para el cálculo de esta muestra se tomaron las siguientes variables:

- Tamaño necesario de la muestra (n)
- Nivel de confianza: 90%
- Error muestral (E): 8.3%
- Población finita (N): 304
- Proporción de la población que posee la variable de interés (P): 0.5

Formula para definir el tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \times P(1-P)}{E^2}$$

donde: Z: 1.96 valor de una variable normal para un nivel de confianza del 95%.

P: 0.5 varianza máxima supuesta para una variable de distribución binomial

Sustituyendo los valores se obtiene:

$$n = \frac{1.645^2 \times 0.5 (1-0.5)}{0.083^2} = 98.2$$

⁵ Weiers, R. Investigación de Mercados

Ya que este estrato cuenta con una cantidad de población limitada, se debió aplicar el “Factor de Corrección por Finitud” (c. p. f.), usando la siguiente fórmula:

$n' = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$ donde: n': muestra corregida por tratarse de población finita.

n : 98.2

$1 + \frac{n}{N}$ N: Cantidad de instituciones como muestra

Sustituyendo los valores se obtiene:

$n' = \frac{98.2}{1 + \frac{98.2}{304}} = 74.22 \cong 75$

$1 + \frac{98.2}{304}$

304

Finalmente se define el tamaño de la muestra en 75 empresas, para contar con un nivel de confianza de 90% y un 8.3% de error muestral.

En la siguiente tabla se muestra la distribución que se realizó entre los sectores en estudio.

Tabla # 1

Distribución porcentual de la población en sectores y tamaño de submuestras que corresponden a cada sector

Sector	Distribución % de la población	Distribución muestral
Gobierno	17%	13
Bancario	20%	15
Solidarista	8%	6
Comercial Privado	55%	41
Total	100%	75

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presentación e interpretación de resultados se muestran unificando las diferentes preguntas en temas relacionados según los objetivos específicos. Se

mostrará la información de forma general identificando resultados de la muestra total.

Temas de capacitación de mayor interés para las empresas

Los temas mencionados con mayor frecuencia por las empresas en estudio, fueron en orden de importancia, los siguientes: administración general, gerenciales, desarrollo de recursos humanos y mercadeo y ventas. Como se observa en el Ilustración #2 los temas gerenciales se encuentran en las primeras cuatro posiciones de importancia según su frecuencia de mención, ubicando a esta categoría y a la categoría de temas administrativos como los principales en el área de capacitación.

En los Ilustraciones siguientes se muestran los detalles de cada una de las categorías y los temas y su posición según las frecuencias de mención.

Ilustración # 1
Distribución porcentual de temas sugeridos

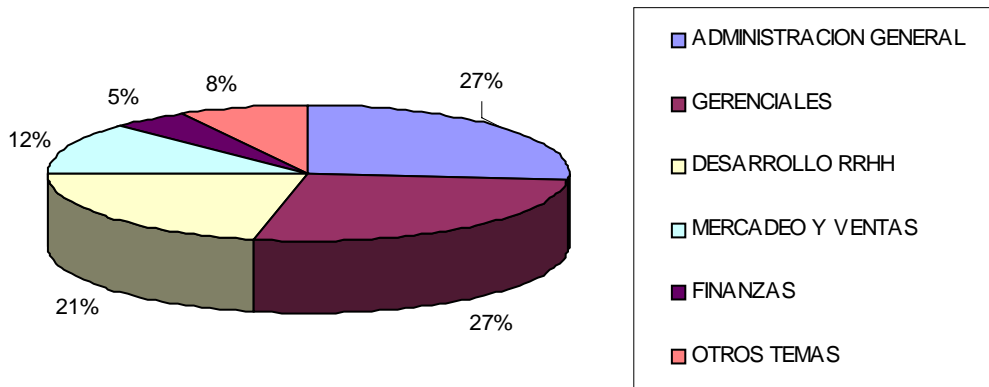
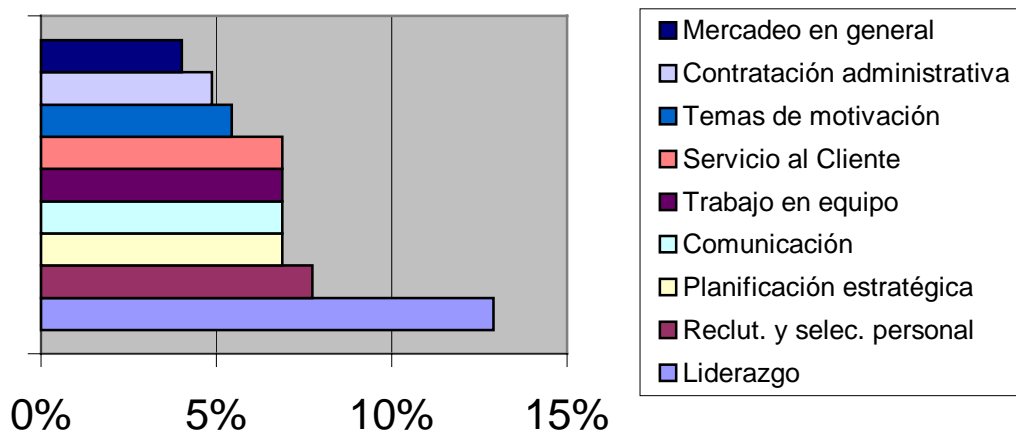
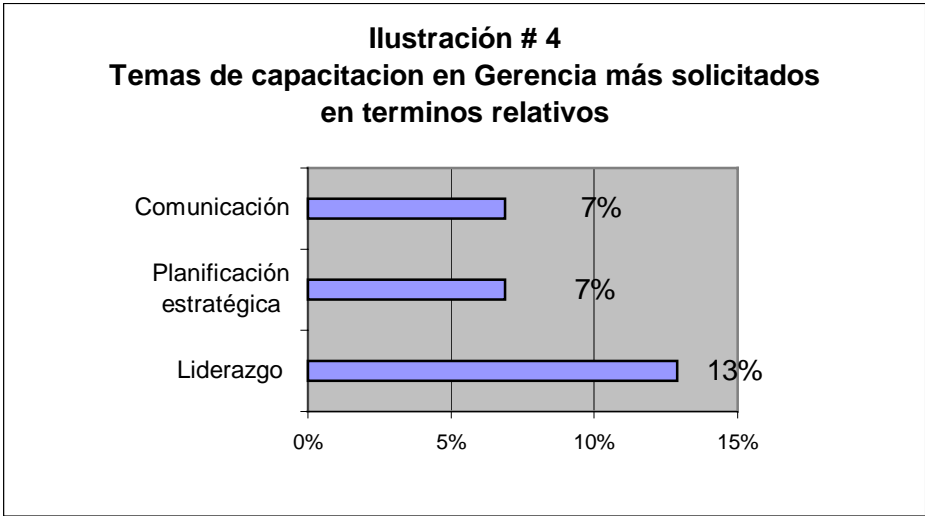
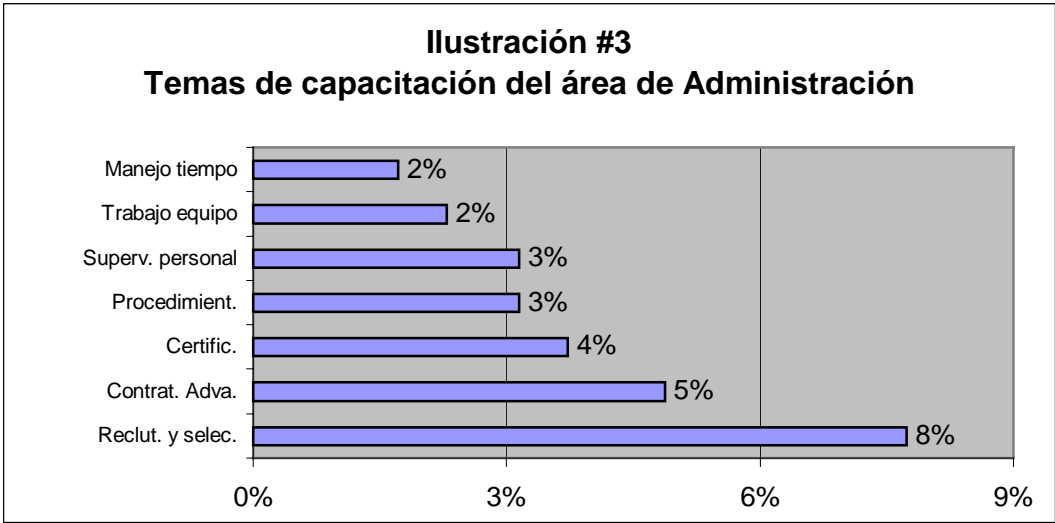
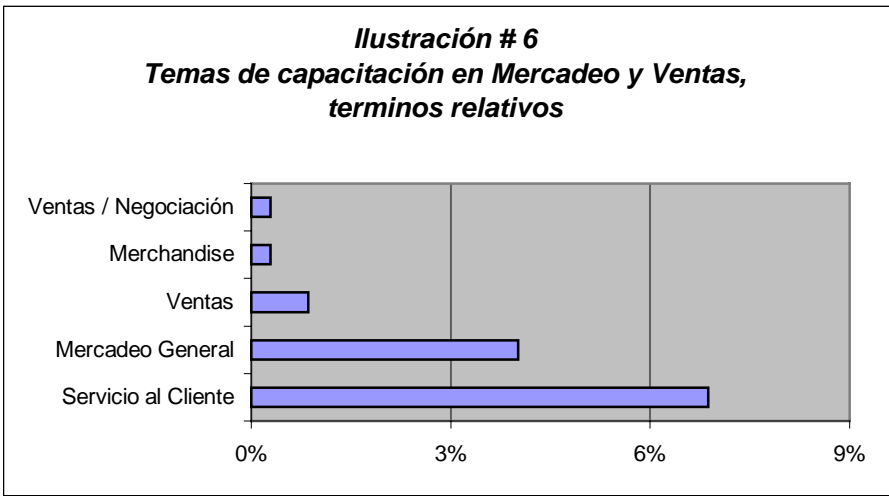
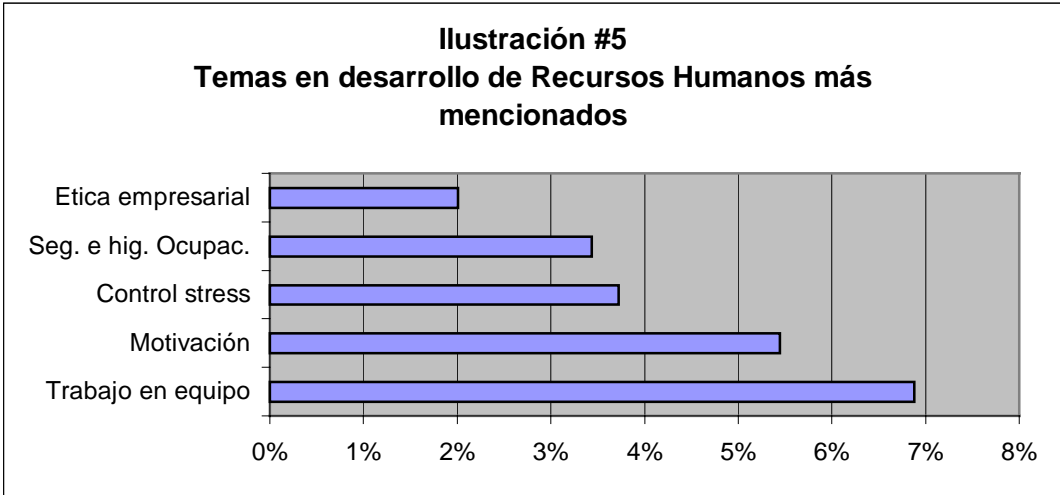


Ilustración #2
Temas generales más solicitados en terminos relativos





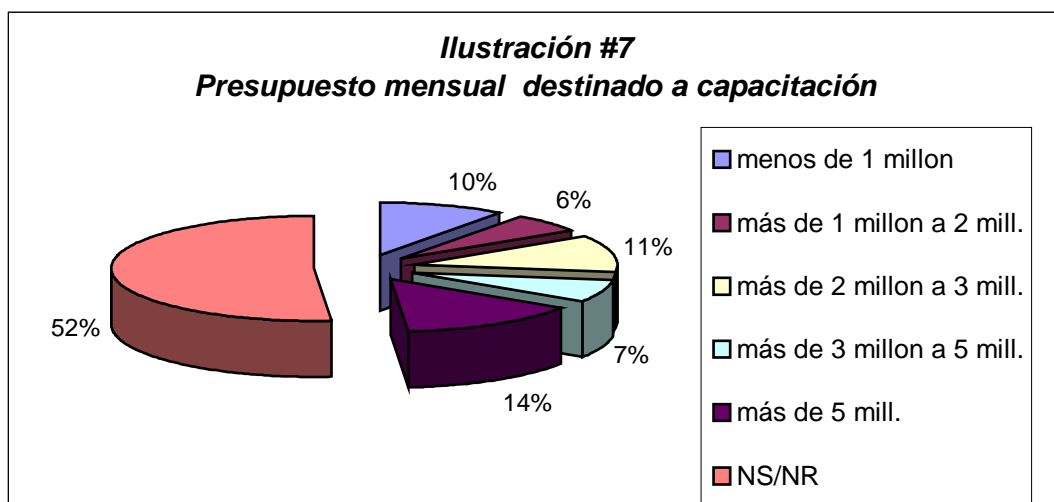


Presupuesto de las empresas dedicado a capacitación

El presupuesto mensual dedicado a capacitación en un poco más de la tercera las empresas en estudio, supera el millón de colones. Dentro de estas empresas se encuentra un 14% de ellas que invierten más de cinco millones de colones en capacitación mensual.

Promediando la inversión en capacitación de las empresas en estudio se obtiene un aproximado mensual de $\text{¢}1.385.000^6$ por empresa, dedicado a esa actividad. En el Ilustración siguiente se representas los rangos de inversión en capacitación.

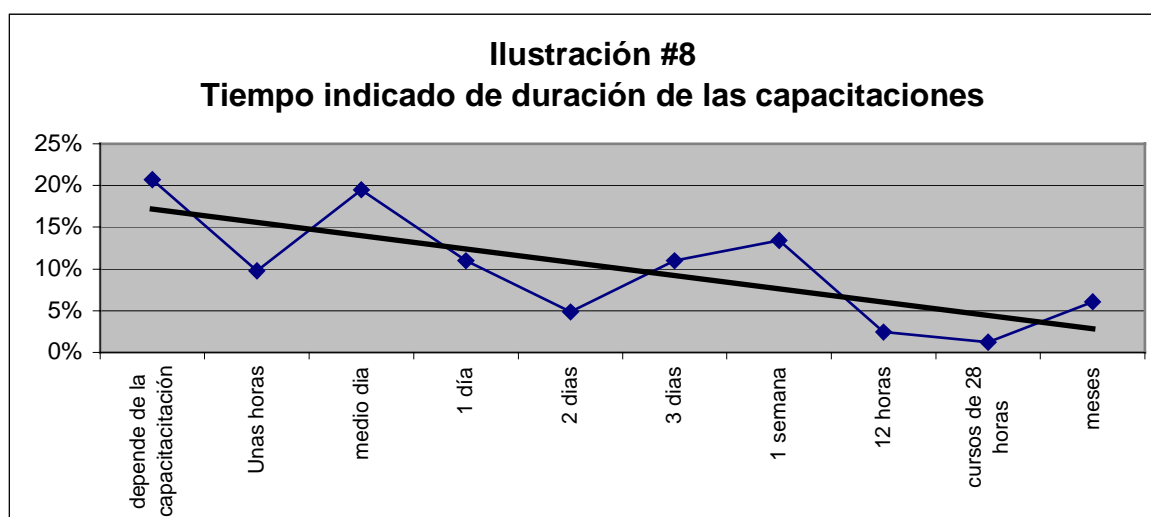
⁶ Promedio ponderado entre la media de inversión y la frecuencia de empresas. En el caso de la opción “más de 5 millones” se utilizó 5 millones para promediar.



Tiempo indicado de duración de las capacitaciones, según la perspectiva del cliente

El Ilustración #8 indica que el tiempo de duración en que se deberían de dar las capacitaciones va a depender del tipo de capacitación que se brinda. No obstante los tiempos de un día y una semana tienen las mayores frecuencias de preferencia.

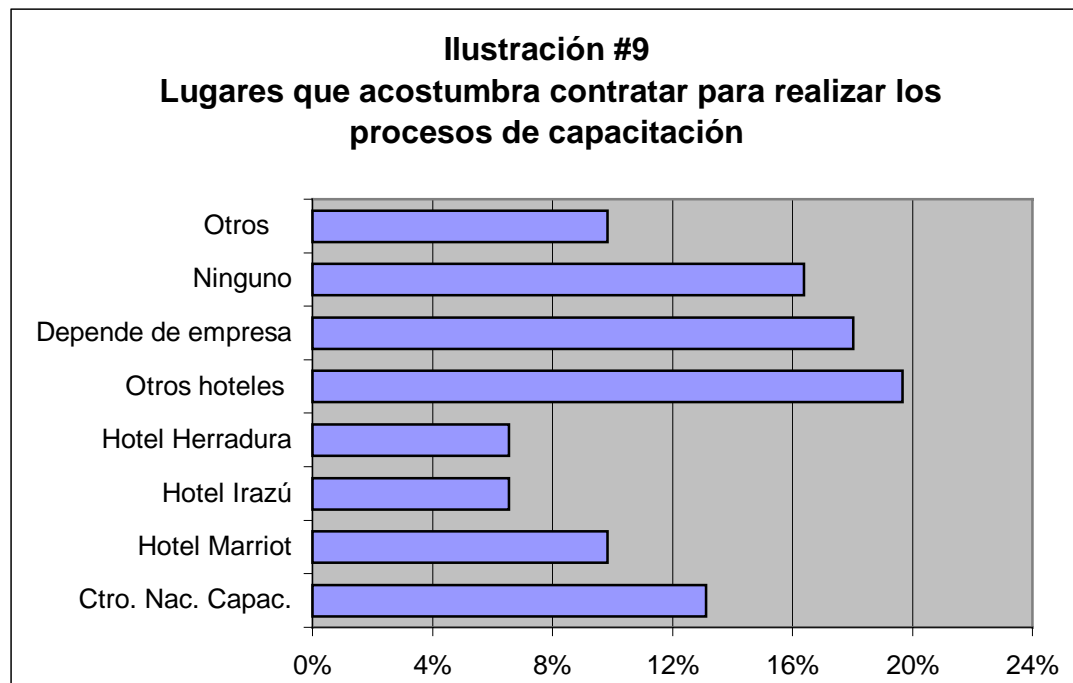
Se observa que existe una tendencia a preferir las capacitaciones de menor duración dentro de las empresas consultadas.



Lugares donde están se llevan a cabo las capacitaciones

Los lugares más frecuentados para recibir capacitaciones son los hoteles en general, siendo el Marriot el hotel de mayor repetición en las respuestas. No obstante con un porcentaje mayor de mención que cualquier hotel por individual, se encuentra el Centro Nacional de Capacitación con un 13% de frecuencia.

Por otra parte resalta el hecho de que las empresas en un 18% de los casos reciben sus capacitaciones donde la empresa capacitadora elija realizar la actividad.



Competencia relevante en el área de capacitaciones

En cinco empresas de capacitación se centra la preferencia del 70% de las instituciones en estudio. La situación enfoca el panorama de competencia a un reducido grupo, del cual FUNDES se pone a la cabeza con un 28% de preferencia y una distancia de doce puntos porcentuales de su competidor más cercano, FUNDATEC.

La calidad y el método de aprendizaje son los elementos más valorados para evaluar las empresas capacitadoras, elementos que en conjunto suman 73% de las respuestas. Es importante destacar que el precio representa poca importancia para evaluar a dichas empresas.

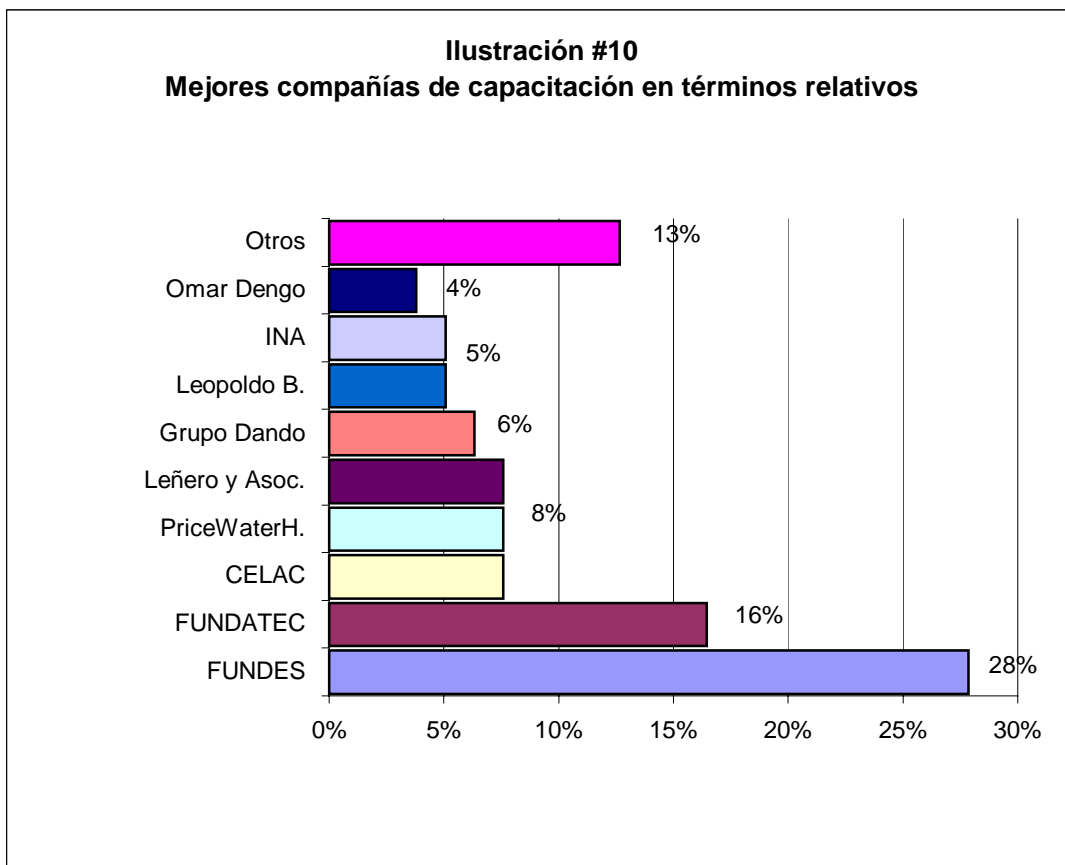
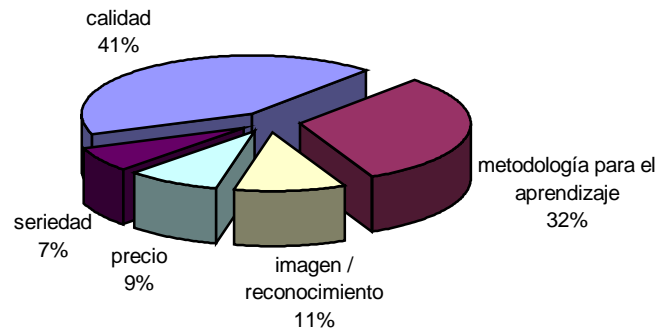


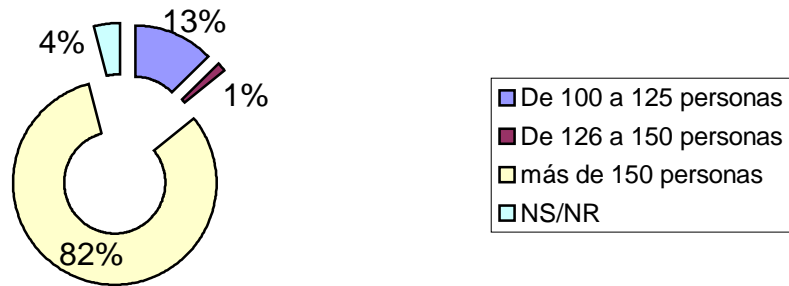
Ilustración #11
Distribución porcentual de las razón para considerar las mejores empresas de capacitación



Cantidad de empleados que conforman las empresas de los sectores seleccionados

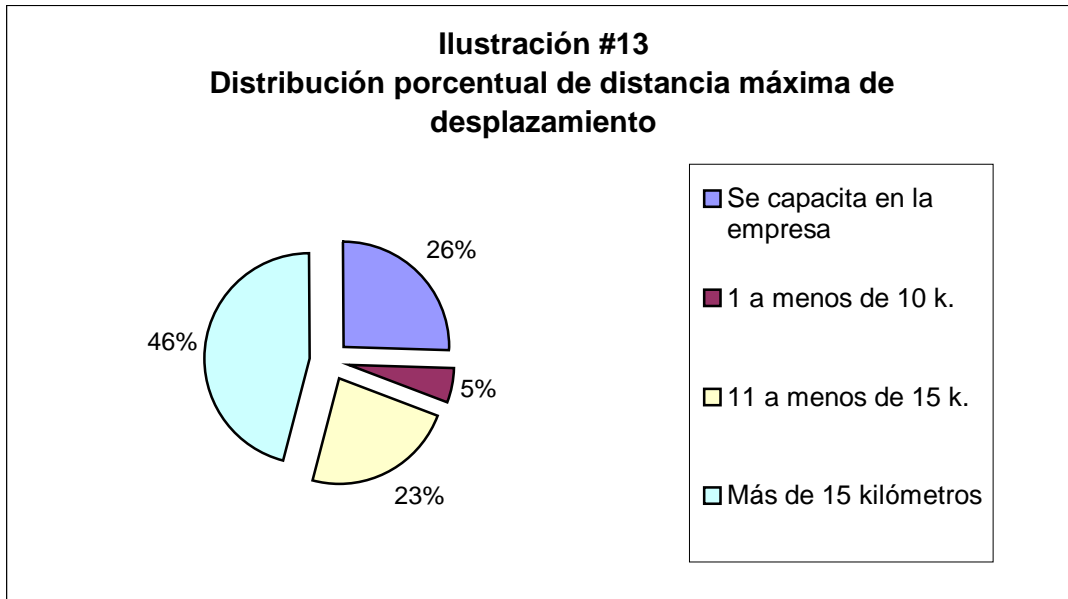
En la gran mayoría de las empresas en estudio (82%), la cantidad de colaboradores que trabajan en ellas sobrepasan las 150 personas. La situación anterior se muestra en el Ilustración #12.

Ilustración #12
Distribución porcentual del número de colaboradores de las empresas en estudio



Distancia máxima de desplazamiento que las empresas están dispuestas a recorrer para recibir sus capacitaciones

El 69% de las empresas están dispuestas a recorrer más de 10 kilómetros para recibir sus capacitaciones. La situación anterior se aprecia en el siguiente Ilustración.



Disposición a recibir la metodología:

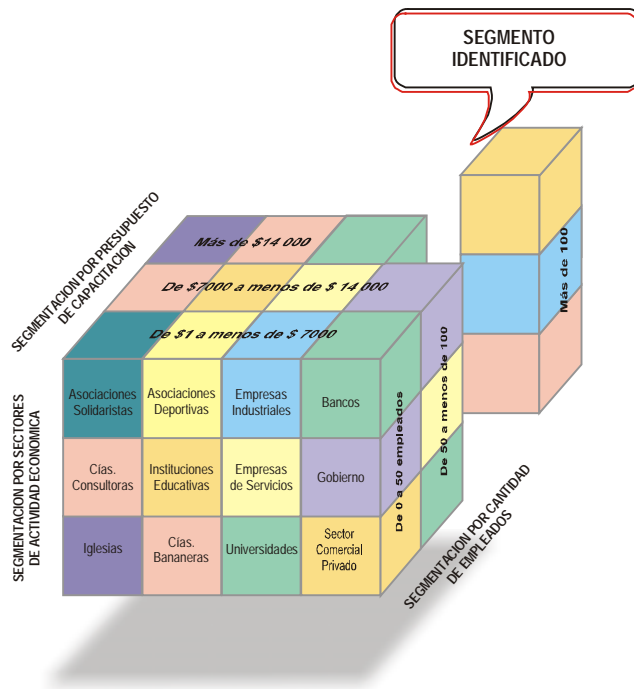
Una de las variables a estudiar más importantes es la disposición que tienen las empresas para recibir la metodología que se plantea dentro del plan del proyecto. Esta metodología tiene características muy especiales puesto que está basada en un concepto de aprendizaje a base de experiencias y ésta es muy nueva en nuestro país. De ahí la relevancia para investigar la variable. Ante la consulta se obtuvo una aceptación muy grande puesto que el 98% de las empresas consultadas respondieron afirmativamente, como se puede observar en el gráfico que se presenta a continuación.

Esta información es en especial reveladora si consideramos que el programa en su totalidad se pretende que posea como uno de los elementos diferenciadores el salir totalmente de las metodologías convencionales de aprendizaje



Segmentación de Mercado

MATRIZ 2 MORFOLOGIA DE SEGMENTACION DE MERCADO



Después de haber definido los filtros estratégicos para realizar una segmentación se pretende escoger los siguientes factores que conducirán a definir cuáles son las empresas con las que conviene realizar el esfuerzo mercadotécnico.

Definido de esta forma el esfuerzo se realizará con las empresas cuya delimitación se encuentra dentro de los siguientes factores:

Empresas que tienen más de 100 empleados dentro de su planillas

Empresas que tienen un presupuesto de capacitación por encima de 14.000 dólares mensuales.

Empresas que se encuentran en los siguientes sectores de la economía:

Bancario, comercial privado e instituciones del gobierno.

Matriz número 1

Perfil integrado del consumidor (PIC)

Perfil demográfico Edad	Perfil cultural Escolaridad	Perfil sicográfico Viajes	Perfil laboral Ocupaciones
16% de 21 a 40 años	54% Licenciados 29% Bachilleres	54% Acostumbra viajar por trabajo Vacaciones y Seminarios	
Area de residencia		Color preferido	
San José, Cartago y Tibás		El Azul	
		Hábitos de compra de vestimenta	
	Lecturas	60% Compran ropa de tienda o boutique 34% en Centro Comercial	19% Gerencia Dpto Recursos Humanos 37% Asistente de Gerencia Recursos Humanos 5% encargados de Capacitación
Ingresos mensual	86% La Nación 17% La República	Marcas de Ropa	
34% perciben de 600 000 a 800 000 29% de 200 000 a 400 000	Televisión	Levis, Benetton, Tommy	
Situación socio económica	Canales Nacionales	Asociaciones de élite	Area de competencia en la Empresa
Clase media media		Estilo de Alimentación	Solo 11% asisten a club privado
		Come de todo	

MATRIZ número 3	
Cuadrante Estratégico de Confrontación Comercial	
LIDER	OFENSIVA
FUNDES	FUNDATEC CELAC José Leñero y Asoc. PriceWaterHouseCoopers Grupo Dando
FLANQUEADORES	GUERRILLERO
INA OMAR DENGO Leopoldo Barrionuevo y Asoc.	CICAP INCAE

Es fácil observar según el análisis de mercado realizado que el liderazgo del mercado es llevado por la compañía FUNDES, seguido muy de cerca por FUNDATEC, CELAC, José Leñero y Asoc. PRICEWATERHOUSECOOPERS, José Leñero y Asociados, Grupo Dando. Esta información es especialmente importante considerando que en el mercado de la capacitación existen organizaciones que tienen una categoría creada (posicionamiento). En la estrategia comercial del programa de capacitación propuesto se debe de tomar estas premisas y realizar un ejercicio de inteligencia comercial, con el fin de indagar sobre las estrategias que estas compañías están realizando y sobre su

canasta de productos. Esto en buena medida afectaría las estrategias que se planteen para la propuesta de este proyecto.

Capítulo 4 Programa de capacitación

Dadas las condiciones actuales bajo las cuales las empresas están dispuestas a realizar la contratación de las capacitaciones, es que se desarrolla el programa de capacitación, con el fin de brindar las experiencia que generen las habilidades necesarias para enfrentar los retos usuales de las empresas.

Para el desarrollo de los mismo, se toma en cuenta la necesidad que tienen las empresas en el área de mercadeo, cuarto entre las áreas más solicitadas, por el hecho que las personas que brindarían los talleres y desarrollarán el proyecto como una idea de negocio tienen mayor formación y experiencia profesional en este campo.

El programa como tal tiene el siguiente nombre: *El PD (Programa Experiencial de Desarrollo Estratégico)*, dado que el desarrollo del mismo, esta basado en la metodología experiencial, para el desarrollo de las habilidades y los efectos de recordación necesarios. Los contenidos programa están enfocados al desarrollo del pensamiento estratégico, dentro de las organizaciones

Por tanto se establece como objetivo general del programa el siguiente.

El Programa PD tiene como objetivo general Mejorar las habilidades en los participantes para y el desarrollo el pensamiento estratégico. y para delinear competencias y tácticas en la gestión de ventas y servicio al cliente

El programa esta compuesto por tres talleres

- Talleres Confrontación comercial
- Taller de servicio al Cliente
- Laboratorio de vendedores

Se presente a continuación el desarrollo de cada uno de los talleres.

“Taller de confrontación comercial”

El “Taller de confrontación comercial” es una experiencia que recrea las situaciones en las cuales los gerentes y tomadores de decisiones modernos deben de combatir en el ambiente de los negocios.

OBJETIVO GENERAL DEL TALLER

Mejorar las habilidades en los gerentes y ejecutivos para delinear competencias y tácticas y desarrollar el pensamiento estratégico, de frente a los desafíos que presenta la participación en un mercado altamente competitivo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Lograr que el participante sea capaz de comprender la naturaleza e importancia del pensamiento estratégico.

Utilizar una metodología experiencial como base para el aprendizaje.

Distinguir las aptitudes de comunicación que tienen los participantes.

Señalar las aptitudes de liderazgo que tienen los participantes.

Identificar las aptitudes que tienen los participantes para mejorar el trabajo en equipo.

Crear conciencia en el participante del ambiente competitivo que se vive en el mercado.

Lograr que el participante elabore estrategias y tácticas para la solución de una situación.

CONTENIDOS DEL PROGRAMA

Definición de conceptos básicos: estrategia, táctica, plan estratégico, nichos de mercado, participación de mercado, competencia, competitividad.

Análisis y aplicación de la matriz de confrontación comercial.

Análisis de casos, de la o las compañías participantes.

Análisis del desempeño grupal e individual de participantes ante situaciones de crisis.

Descripción del taller

Características

El producto es un seminario laboratorio que aplica metodologías vivenciales para el desarrollo de actitudes estratégicas ante la competencia del mercado. Por lo

que presenta un gran dinamismo en su aplicación y se requiere una participación activa de quienes lo reciben, lo que infiere en un esfuerzo mental y físico, que optimiza el tiempo del evento.

Entonces, se pueden enumerar características como:

Dinamismo: Existe una gran interacción del participante en varios niveles, a saber:

Con el medio ambiente, el participante debe aprender a estar alerta y leer cada una de las variables de su entorno.

Con su equipo; el grupo de participantes es dividido en equipos que deben tratar de cumplir las misiones que impone el taller, por lo que en un corto período de tiempo deben aprender a identificar las ventajas y desventajas de cada uno y de su equipo en general.

Con los equipos competidores, cada uno de los equipos competidores debe enfrentar a los demás por las misiones del seminario. Por lo que cada participante debe reconocer sus ventajas y desventajas en relación con los miembros de los equipos competidores

Intensidad: los grados de interacción de las pruebas hace que se desarrolle una gran intensidad y competitividad entre los grupos.

El taller se desarrolla, tal y como se estuviera en una guerra, para tal efecto se simula que cada equipo es un ejercito y tiene un territorio que defender, las aldeas, se representan por globos que puedes ser robados por los otros ejércitos. Cada maniobra realizada por los ejércitos tiene un puntaje. Ver anexo 1

Dadas las condiciones, de la competencia debe haber un ganador, y se analizaran las destrezas mostradas por los participantes por medio de la matriz de confrontación comercial.

Duración del taller

El taller tendrá una duración de 4 horas, con la siguiente distribución del tiempo:

8:00 a.m a 8:45 p.m Entrega de sobres con las instrucciones, reconocimiento del terreno planeamiento de las estrategias y tácticas.

8.45 am a 9:00 a.m Ubicación y preparación de la bases militares

9:00 am a 10:00 am Periodo del combate

10.00 am a 10:15 am Periodo de tregua, (los equipos replantearán sus estrategias y sus tácticas, que también deben ser plasmadas por escrito y conocerán los primeros resultados del combate)

10:15 am a 11:00 am Segunda misión.

11:00 am a 11:30 am Los equipos harán un presentación ante el resto de los ejércitos, sobre los planteamientos hechos (estrategia y tácticas)

11:30 am a 12:00 md Cierre

Tipo de instructor

Por parte de la empresa capacitadora se brindan tres personas al servicio del participante, una cumpliendo la función de instructor y dos en labores de apoya al taller.

El instructor debe ser una persona con formación en administración de empresas, preferiblemente en el área de mercadeo, contar con un mínimo de dos años de experiencia en una gerencia general, de mercadeo o ventas. El

instructor deberá contar con gran facilidad de palabra y un actitud para relacionarse positivamente con las personas.

Por otra parte, las otras dos personas ó vigías serán estudiantes de administración de empresas preferiblemente en último año de carrera, con facilidad de palabra y con actitud para establecer comunicación con otras personas. Debe contar con una buena condición física.

Cantidad de estudiantes 25

Taller de servicio al cliente

El "Taller de Servicio al Cliente" es una experiencia que recrea las situaciones en las cuales el personal que brinda servicio al cliente externos o internos, se debe desenvolver, desarrollando de manera práctica las habilidades necesarias.

Objetivo General

Desarrollar en el personal aptitudes positivas para el servicio al cliente interno y/o externo.

Objetivo Específicos

1. Identificar las necesidades específica de la empresa en el campo del servicio al cliente
2. Hacer conciencia de la importancia del servicio al cliente como elemento fundamental de la imagen corporativa
3. Dominar los conceptos claves del servicio al cliente
4. Identifica buenas prácticas y actitudes de servicio al cliente
5. Reconocer las actitudes o prácticas inadecuadas en la atención a los clientes
6. Desarrollar experiencias prácticas de servicio al cliente.

Contenidos del programa

1. Diagnóstico por empresa participante, identificando necesidades específicas en servicio al cliente
2. El servicio al cliente y su importancia
3. El servicio al cliente en la práctica
4. El clientes y sus diferentes facetas, como tratarlos
5. Manejo de reclamos
6. Etapa de retroalimentación
7. Plan de acción para el seguimiento de lo aprendido

Materiales y/o recursos físicos

Para llevar a cabo este taller son necesarios los siguientes materiales y recursos físicos:

- Auditorio o teatro
- Computadora y retroproyector
- Rotafolio
- Papel de retafolio
- Dos marcadores de colores
- Luces del escenario

Descripción del taller

El taller de servicio al cliente, desarrolla las habilidades necesarias para poder llevar a cabo una labor eficiente frente al cliente; Este taller se fundamenta en la metodología experiencial como base esencial en el aprendizaje y un mayor efecto residual de recordación.

Inicialmente el taller desarrolla un diagnóstico de servicio al cliente, con el fin de conocer las necesidades específicas de la compañía en este tema. Con esta información se plantean las situaciones y ejemplos a utilizar en cada taller.

Como medio para desarrollar la conciencia de los participantes, se presenta información de la tendencia actual hacia el servicio en la cual los negocios están inmersos, además se presentan los datos estadísticos de cliente satisfechos e insatisfechos y su manera de comportarse ante el servicio al cliente.

Posteriormente en equipos pequeños (de 3 a 5 personas) se analizan las fortalezas y debilidades del servicio al cliente de la(s) empresa(s) de los participantes, con el fin de que este sea la base de la actividad siguiente.

Una vez hecho el análisis interno del servicio al cliente, un representante de cada equipo, escogido al azar, toma el papel del personal de servicio al cliente, pasando al escenario y actuando con otras personas que hacen el papel de clientes y simulan situaciones de la vida real.

Las personas que hacen el papel de clientes son actores capacitados para guiar la actuación hacia situaciones habituales del servicio al cliente, de manera que exista una amplia similitud con la realidad y que el participante se vea envuelto en casos tanto triviales como extraordinarios.

En este momento se realiza una retroalimentación por parte de los participante y del instructor, identificando actitudes positivas y áreas de mejora. Tómese en cuenta que los comentarios o sugerencias deben ser constructivos y fundamentados, brindando opciones de mejora si es del caso.

Seguidamente el segundo participante pasa al escenario y ejecutan su actuación tomando en cuenta las recomendaciones realizadas en la etapa anterior. Una vez finalizada esta actividad, se procede a brindar las recomendaciones del caso y a resaltar los elementos positivos detectados. A discreción del formador se invitan a subir al escenario la cantidad de participantes que crea conveniente para el desarrollo del grupo.

Finalmente se nombra un responsable de realizar un plan de trabajo para la implementación en su empresa de lo aprendido. Este plan de trabajo incluirá necesariamente una etapa de aprobación por parte de la gerencia e identificará el método de evaluación de servicio al cliente que se utilizará. En caso de que exista un plan elaborado en la empresa con este fin, la tarea será revisar el plan y hacerle las recomendaciones del caso.

Tipo de instructor

Por parte de la empresa capacitadora se brindan dos personas al servicio del participante, una cumpliendo la función de instructor y al otra en la actuación del cliente.

El instructor debe ser una persona con formación en administración de empresas, preferiblemente en el área de mercadeo, contar con un mínimo de dos años de experiencia en una gerencia general, de mercadeo o ventas. El instructor deberá contar con gran facilidad de palabra y un actitud para relacionarse positivamente con las personas.

Por otra parte el actor, debe ser una persona reconocida en el ámbito teatral, con un mínimo de 5 años de experiencia en actuaciones profesionales, que se caracterice por interpretar papel diferentes a la comedia, esto último con el objetivo de no crear asociaciones informales con el personaje.

Duración

El taller de Servicio al Cliente tendrá una duración de 4 horas hábiles, más 3 horas de servicios profesionales para el diagnóstico.

Las 4 horas del taller se distribuyen de la siguiente manera:

Actividades	Tiempo asignado
Servicio al cliente y su importancia	30 minutos
Análisis interno del servicio al cliente	30 minutos
Primera representación de servicio al cliente	1 horas
Retroalimentación	20 minutos
Segunda representación de servicio al cliente	20 minutos
Retroalimentación final	20 minutos
Plan de trabajo	40 minutos

Número de participantes

El número de participantes puede encontrarse en el rango de 9 a 25 personas.

SIRP (SALES INTERACTIVE ROLE PLAYING)

Taller de formación de vendedores

El SIRP (Sales Interactive Role Playing) es un taller que se constituye en una fórmula de enseñanza experiencial donde el participante aprenderá mediante las vivencias, y la práctica a desempeñarse y a resolver las situaciones que se le presenten cuando se enfrente a la gestión de ventas

OBJETIVO GENERAL DEL TALLER.

Poner a prueba e incrementar las habilidades de las personas que normalmente desempeñan la gestión de ventas, para que ésta se convierta en estratégica, efectiva y exitosa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Lograr que el participante sea capaz de comprender la importancia de su role en la función y la gestión de ventas.

Recrear un ambiente que asemeje las condiciones en que normalmente los gestores de venta se enfrentan.

Proporcionar las herramientas, que le ayudarán al gestor de ventas para defenderse ante las diferentes situaciones a que se enfrente.

Distinguir la morfología de la venta exitosa, identificar cada uno de sus momentos.

Crear conciencia de la necesidad de contar con herramientas técnicas para enfrentar una labor de ventas.

Recibir retroalimentación sobre las habilidades de cada uno de los participantes en relación a la gestión individual de ventas.

Entender el prototipo de la venta ideal.

Contenidos del programa.

CONOCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA Y LA NECESIDAD DE LA FUNCIÓN VENTAS, EN LA VISIÓN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

LA FUNCIÓN DE VENTAS ES DE TODOS.

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

LAS CINCO GRANDES REGLAS DE LA VENTA Y POR QUÉ SON EFICACES.

COMO ATENDER OBJECIONES.

ARGUMENTACIÓN BÁSICA DE VENTAS, COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA GESTIÓN DE VENTAS.

Descripción del taller (sales interactive role playing)

I parte

Encuadre de la actividad

La introducción del taller consiste en una exposición dirigida por un especialista en ventas que desarrollará el tema, entregando un conjunto de herramientas que serán las armas para las actividades siguientes del taller, de esta forma el estudiante adquirirá y practicará las destrezas necesarias para desempeñar su función de ventas..

Las herramientas que se entregarán están relacionadas con los siguientes temas:

Conocimiento de la importancia y la necesidad de la función ventas, en la visión estratégico de la empresa.

Conocimiento del producto

Las cinco grandes reglas de la venta y por qué son eficaces.

Como atender objeciones.

Argumentación básica de ventas, como elemento fundamental en la gestión de ventas.

II parte

(SIRP) sales interactive role playing

Los participantes deben de contribuir y ser responsables en su proceso de aprendizaje, deben de colaborar en el planeamiento de la sesión de entrenamiento imaginando y organizando las situaciones en las cuales van a enfrentar a sus compañeros. El grupo total de participantes deben de organizarse en equipos de 6 personas , los equipos de competirán entre sí, para proporcionar un nivel de reto adecuado.

PROGRAMA DEL SIRP

Cada equipo debe de organizar una situación de prueba para vendedores de los equipos contrarios. (La situación debe de plantearse por escrito y hacer una descripción exhaustiva de la realidad a la cual se va enfrentar el vendedor del equipo contrario)

Los miembros del equipo contribuirán a hacer una representación de la situación de la que el vendedor del equipo contrario enfrentará.

Todas las situaciones deben ser situaciones de ventas, que representen condiciones de la vida real.

Debe de presentar algún nivel de dificultad.

Se debe de escoger la situación en la que se va a presentación (vía telefónica, visita de presentación de servicios a las oficinas del cliente o visita guiada.)

Se tienen 10 minutos para preparar la situación.

Cada equipo debe anotar, según la Argumentación básica de ventas (ABV), aquellos elementos fuertes y débiles en la argumentación utilizada por el vendedor. Las observaciones que se hagan debe ser objetivos y con un carácter estrictamente constructivo, con el objetivo de ayudar en crecimiento personal y profesional del compañero.

Las situaciones debe de organizarse para los productos que se consideren críticos en la compañía a la cual se le esté dando la capacitación

Las primeros personas que participan como vendedores que se enfrentan a las situaciones de los demás equipos deben de ser seleccionado según el nivel de importancia que representa la gestión de ventas en su puesto y en su desempeño.

Las situaciones deben de planearse para un máximo de 15 minutos cada una.

Cada equipo debe seleccionar un vendedor que lo represente ante el otro equipo.

Los vendedores escogidos pueden hacer uso de los recursos que consideren necesarios.

CIERRE DE LA ACTIVIDAD

La última hora de la sesión de entrenamiento se enfocará en recapitular lo sucedido en el laboratorio. Se brindarán las últimas herramientas de las 5 grandes reglas de la venta, y se realizará un esquema muy general de un plan de acción para repetir el esfuerzo de entrenamiento en esa área.

DURACIÓN .

El seminario durará 5 horas distribuido de la siguiente manera.

Encuadre de la actividad 1 hora.

SIRP (SALES INTERACTIVE ROLE PLAYING) 3 HORAS

Cierre de la actividad 1 hora.

PERFIL DEL FACILITADOR.

La persona que brinde la instrucción para el Laboratorio de vendedores debe ser un profesional del Área de Administración de Negocios con una especialidad en mercadeo o ventas. Debe haber ejercido la función de ventas o estar directamente relacionado con esta. La experiencia en la gestión como tal es

muy importante para que la sesión de entrenamiento se vea enriquecida con sus aportes.

CANTIDAD DE PERSONAS

El taller está diseñado para atender un mínimo de 15 a un máximo de 20 personas.

Propuesta de video demostrativo

Con el objetivo de mostrar de manera sistemática y general “El Programa Experiencial de Desarrollo Estratégico” se brinda en el anexo 3 una matriz que describe los pasos para la realización de un video demostrativo del programa.

Esta matriz desarrolla los elementos indispensables para la confección de un documental de un poco más de cinco minutos, pasando por detalles como locución, guión literario, imágenes, música y efectos.

El video está visualizado con una serie de recursos para lograr la atención y el interés de la audiencia, dichos recursos comprenden imágenes prediseñadas, grabaciones actuadas, intervenciones de expertos y algunos efectos de imagen y sonido.

En la introducción del video se inicia provocando tensión en el espectador, por medio de interrogantes sobre el futuro, posteriormente el Sr. Alvaro Cedeño, columnista de La Nación y asesor de empresas, afirma que las compañías costarricenses por lo general no están preparadas para enfrentar el futuro, de esta manera le da pie a final de la introducción, que muestra una mirada a los temas a tratar en el desarrollo.

El cuerpo del documental está provisto de una intervención muy importante para el PD, la cual está a cargo de la Directora del Programa de Maestría, la Sr. Marielos Mora, encargandose de explicar cuales son las raíces y como nació el programa de capacitación. Seguidamente y siempre en el desarrollo del video se exponen cada una de las tres capacitaciones que conforman el PD.

En los últimos minutos se cuenta con la participación del Sr. Gerardo Lee, profesor de Maestría del Tec y propulsor del programa de capacitación, el cual menciona la importancia del Programa Experiencial de Desarrollo Estratégico para las empresas de sectores altamente competitivos. Finalmente cerrando la producción de nuevo con las preguntas sobre el futuro.

Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. Se puede concluir que las empresas están solicitando capacitación en cuatro ejes temáticos especialmente, administración general, aspectos gerenciales, desarrollo del recurso humano, mercadeo y ventas.
2. El área de mercadeo es la especialidad que atenderá el programa es el Mercadeo Esto por cuanto esta área representa el área de competencia y experiencia de los dueños del programa. Estas personas son las que facilitarán los procesos de formación.
3. Dentro de los temas del eje temático de mercadeo se encuentran las siguientes áreas a las cuales se pretende dar atención son: atención al cliente, aspectos generales de mercadeo y ventas.
4. El tiempo que las empresas consideran como ideal para la procesos de capacitación es de medio día. En función a este resultado se considera tomar éste como un parámetro importante de trabajo.

5. Según el estudio realizado los lugares más acostumbrados para realizar capacitaciones son: Centro Nacional de Capacitación, Hotel Marriot, Hotel Irazú.
6. Los filtros estratégicos escogidos para realizar la segmentación de mercado fueron los siguiente: presupuesto dedicado a capacitación, cantidad de empleados que laboran en empresa y el sector en la que se desempeña la compañía.
7. El segmento de mercado al cual se dirigirá el programa de capacitación deben ser empresas de más de 100 empleados, que su presupuesto para capacitación sea mayor de \$ 14.000y que se encuentren dentro de los sectores bancarios, gobierno, y el sector comercial privado.
8. Perfil integrado del consumidor se puede definir como: Empresas que tienen más de 100 empleados dentro de su planillas , y que tienen un presupuesto de capacitación por encima de 14.000 dólares mensuales, que se encuentran en los siguientes sectores de la economía: Bancario, comercial privado e instituciones del gobierno
9. El líder del mercado en este momento en materia de capacitación es la organización FUNDES, seguida muy de cerca en la ofensiva del

cuadrante de la te de confrontación comercial por la FUNDATEC, CELAC, José Leñero y Asociados, PRICEWATERHOUSECOOPERS, y el Grupo DANDO. Como flanqueadores

10. El 98% de las empresas encuestadas están dispuestas a participar en capacitaciones con metodología experiencial

Recomendaciones

1. Aprovechar las oportunidades de negocios que representan los otros ejes temáticos que se presentaron como resultado de la investigación, por ejemplo los temas de liderazgo, reclutamiento y selección y contratación administrativa
2. Para el programa propuesto es importante que se desarrolle un plan comercial bajo el cual se dirijan esfuerzos de la gestión de ventas y la dirección estratégica del mismo.
3. Debe desarrollarse un estudio de factibilidad para verificar la viabilidad financiera, técnica, organizacional y legal, que coadyuven al los aspectos verificados en el presente estudio.
4. Por la calidad de producción se recomienda utilizar el video que se realizó con ocasión de la presentación de este proyecto. Su utilización se hará como herramienta comercial que colaborará a desarrollar la Argumentación Básica de Ventas. Esta herramienta se constituye como un elemento poderoso para posible comercialización del programa.

5. Se recomienda realizar con cierta periodicidad la investigación de mercados con el fin de llevar el pulso a las tendencias y exigencias de las empresas que rigen la corrientes de capacitación..
6. Se recomienda realizar un ejercicio de inteligencia comercial para conocer a fondo la posición estratégico a las tácticas de la competencia.
7. Se recomienda analizar la posibilidad de generar posicionamiento en el mercado. Lo anterior significa crear una categoría en el mercado utilizando la premisa de que la metodología del programa es nuevo y diferente.
8. Se recomienda el uso de la Educación Experiencial en los talleres que se deben preparar en el futuro. Esto por cuanto se ha visto el potencial que esta metodología tiene para generar un efecto de recordación y de los beneficios que ofrece.

BIBLIOGRAFÍA

Weiers, R. (1986). Investigación de Mercados. México, D.F.: Prentice-Hall.

Jofré Vertanian, Arturo. Enfoques Gerenciales Modernos, San José, Costa Rica, Editorial Delfi, 1° edición, 1999,

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, México DF. Editorial Mc Graw Hill, 5° edición, 2000

Anexo I

Taller de Confrontación Comercial

TALLER DE CONFRONTACIÓN COMERCIAL

Información de Ubicación

Usted forma parte de un ejército cuya base militar debe ser colocada en este terreno. Su ejército no está solo. Existen otros cuatro ejércitos más, que también poseen sus bases en otros lugares, y su ejército debe descubrir. La superficie total del terreno es de 8 hectáreas y el mismo presenta una topografía variable (en ciertos áreas las pendientes del terreno son fuertes). Las bases están ubicadas en diferentes puntos del mismo.)

Para efectos de cada uno de los ejércitos, cada base militar tiene 20 aldeas, y una cantidad indeterminada de soldados con información valiosa.

Existe una organización de la cual todos los ejércitos son miembros y observará que se cumplan las reglas y tratados de la guerra, las Naciones Unidas, tiene destacado en el lugar un grupo de vigías denominados, “Casco Azules”, capaces de realizar una intervención si no se cumple con las reglas y tratados.

A este momento el Secretario General de la organización *Señor Lee*, se encuentra en la zona de conflicto y puede entrar en cualquier momento a cualquiera de las bases y no se le puede impedir su acceso.

A continuación se le describirá la primera misión que el ejército deberá cumplir:

1. Primera Misión del ejército:

Acumular la mayor cantidad de puntos, producto de la sustracción de la mayor cantidad de aldeas y la captura de la mayor cantidad de rehenes. (las aldeas están representadas por globos de diferentes tamaños).

2. Tareas de ejército

- ✓ Ubicar e instalar su base militar en el terreno que considere sea el mejor.
- ✓ Capturar el máximo de aldeas posibles, de las bases contrarias.
- ✓ Atrapar la mayor cantidad de rehenes posible, durante el enfrentamiento
- ✓ Plantear por escrito la estrategia y las tácticas que utilizarán para lograrlo, para lo cual contarán con un rotafolio y pilots, y nombrar un representante que al cierre de la actividad exponga los planteamientos del equipo.

3. Horarios

8:00 a.m a 8:45 p.m	Entrega de sobres con las instrucciones, reconocimiento del terreno planeamiento de las estrategias y tácticas. <u>Lugar Zona Neutral</u>
8.45 am a 9:00 a.m	Ubicación y preparación de la bases militares, <u>Lugar Territorio del Centro Nacional de Capacitación</u>
9:00 am a 10:00 am	Periodo del combate <u>Lugar Territorio del Centro Nacional de Capacitación</u>
10.00 am a 10:15 am	Periodo de tregua, (los equipos replantearán sus estrategias y sus tácticas, que también deben ser plasmadas por escrito y conocerán los primeros resultados del combate) <u>Lugar Zona Neutral</u>
10:15 am a 11:00 am	Segunda misión. <u>Lugar Territorio del Centro Nacional de Capacitación</u>
11:00 am a 11:30 am	Los equipos harán un presentación ante el resto de los ejércitos, sobre los planteamientos hechos (estrategia y tácticas) <u>Lugar Asamblea General</u>
11:30 am a 12:00 md	Cierre <u>Lugar Asamblea General</u>

4. Puntuación

Para efectos de la puntuación de cada equipo:

Las aldeas grandes tienen un valor de 50 puntos.

Las aldeas pequeñas tienen un valor de 25 puntos.

Los rehenes tiene un valor de 250 puntos.

(cada aldea está representada por un globo, los globos grandes representan las aldeas grandes, los globos pequeños las aldeas pequeñas).

5. Reglamentación para la captura de rehenes

- A los soldados se le entregará una calcomanía que puede utilizar para atrapar a soldados contrarios y convertirlos en rehenes, y las utilizará en el momento que lo considere necesario.
- La calcomanía debe ser colocada solamente en la espalda del soldado contrario para demostrar su condición de rehén.
- Una calcomanía de rehén en la espalda del adversario imposibilita al soldado para movilizarse a voluntad propia y a continuar en la contienda.

- d. Los soldados pueden ser rescatados por miembros de su propio ejército quitándole la calcomanía.
- e. Los pañuelos que a cada equipo se les proporciona sirven para vendar los ojos de los rehenes.

6. Otras reglas :

- Las aldeas debe ser colocadas alrededor de cada base militar a una distancia mínima de 1 metro entre ellas.
- Las aldeas deben de quedar en lugares visibles. Las aldeas no pueden cubrirse.
- Si un globo es reventado, los puntos se pierden totalmente. A los globos no se les puede sacar el agua.
- Las bases deben ser ubicadas en áreas verdes o abiertas (no se permite utilizar edificios).
- Todos los elementos relacionados con el combate y el establecimiento de la bases deben realizarse dentro de los límites del territorio en conflicto señalados por cercas, de alambre de púa. (El combate y las bases militares no pueden llevarse a cabo fuera de los límites de las Instalaciones del Centro Nacional de Capacitación.).
- Para poner en libertad un rehén, los miembros de su equipo deben de retirar la calcomanía de la espalda.

7. Normas de tipo ético.

- El soldado al que se le adhiere la calcomanía, no puede contraatacar a su captor.
- Para garantizar lo anterior, y en caso de duda, en cada base se asignará un vigía (casco azul), para determinar quien es el soldado rehén, siguiendo los parámetros anteriores.
- El proceso de captura debe llevarse sin forcejeo, y sin enfrentamientos de tipo físico.
- El incumplimiento de las reglas anteriores ocasionará la expulsión del soldado de la contienda.

8. Información adicional.

El material de apoyo fundamental que brinda las herramientas para resolver las misiones son los resúmenes de los libros:

- ✓ EL ARTE DE LA GUERRA DE SUN TZU
- ✓ *LA GUERRA DE MERCADOTECNIA DE AL RIES Y JACK TROUT.*

Segunda Misión.

La misión de su ejército en esta nueva etapa consiste en multiplicar el valor de sus aldeas.

TAREAS

✠■❖⊕✠□ ●⊕ ⋈⊕♣ ○✠●✠◆⊕□♣ ⋈ ♣■♣○✠Ⓜ⊕⊕ ⊕□□□□✠
↑■⊕□♣ ⊕♣ ◆♣ ♣◆⊕■⊕⊕□◆♣ ♣ □●♣❖↑■⊕□●□ ⊕◆■◆
□ ⊕● □□□□✠□
• ♣□■◆✠■◆⊕□ ♣□■ ●⊕ ♣□■□◆✠◆⊕⊕ ⊕♣ ⊕●⊕♣⊕⊕ ♣
□♣♣♣■♣♣ ♣□○□ ♣■ ●⊕ □□✠○♣□⊕ ♣◆⊕□⊕⊕

PUNTUACIÓN

- estandarte de base militar: 500 pts
♣◆⊕■⊕⊕□◆♣ ⊕♣ ⋈⊕♣ ○✠●✠◆⊕□■ □□□ □◆◆
- el valor de sus aldeas aumenta en un 25% del valor inicial, por cada estandarte
♣● ❖⊕●□□ ⊕♣ ◆♣⊕ ⊕●⊕♣⊕⊕ ⊕◆○♣■◆⊕ ♣■ ◆■
□□ ⊕♣● ❖⊕●□□ ✠■✠♣✠⊕●⊕ □□□ ♣⊕⊕⊕ ♣◆⊕■⊕
⊕□◆♣
diferente al propio
⊕✠✠♣□♣■◆♣ ⊕● □□□□✠□

REGLAS

- El o los estandartes tienen que estar en el centro del territorio de su ejército⁷ para que pueda agregar valor a sus aldeas
- Las reglas de la PRIMERA MISIÓN.

BUENA SUERTE

⁷ El territorio de cada ejército está definido como el espacio físico en el cual se encuentran ubicadas las aldeas pertenecientes.

Segunda Misión.

La misión de su ejército en esta nueva etapa consiste en multiplicar el valor de sus aldeas.

1. Tareas

- invadir las base militares enemigas apropiándose de su estandarte y llevándolo junto al propio
- continuar con la conquista de aldeas y rehenes como en la primera etapa.

2. Puntuación

- estandarte de base militar: 500 puntos
- el valor de sus aldeas aumenta en un 25% del valor inicial, por cada estandarte diferente al propio

3. Reglas

- El o los estandartes tienen que estar en el centro del territorio de cada ejército⁸ para que pueda agregar valor a sus aldeas
- Las reglas de la PRIMERA MISIÓN.

BUENA SUERTE

⁸ El territorio de cada ejército está definido como el espacio físico en el cual se encuentran ubicadas las aldeas pertenecientes.

Funciones de los “vigías”

Se asignará un vigía por base militar. Y sus funciones serán las siguientes:

1. Leer con detenimiento el documento que se les entregó a los equipos participantes.
2. Vigilar que se cumplan las reglas del juego.
3. Estar pendiente de las bases militares asignadas
4. Evitar el contacto físico entre los participantes.
5. En momentos de duda será quien determine quien es el rehén.
6. Entregar los sobres en la “zona neutral”. En el momento de tregua.
7. Cinco minutos antes de la tregua y al final de la primera misión, se deberá proceder al conteo de las de los globos, rehenes y banderines, ante un miembro del equipo, y reportar esa información a los organizadores.
8. Debe procurar el trato humano a los rehenes.
9. Puede solicitar a un jugador salir del juego, y escoltarlo a la “zona neutral”, en caso de que el jugador incumpla con la reglas del juego.
10. Los vigías son elementos que control y vigilancia, y no pueden ayudar a los equipos en ningún momento.
11. En caso de que los miembros de los equipos hagan consultas, la única ayuda que pueden recibir es referirlos al documento, el criterio a seguir es que si el documento no prohíbe el asunto se puede realizar.
12. El vigía debe de cuidar no evidenciar con su presencia la posición de las bases de los equipos participantes.
13. Cualquier otra que el equipo de equipo organizador le solicite.

Anexo 2

Fichas personales de los autores

CURRICULUM VITAE:

DATOS PERSONALES

Nombre: Bernal Masís Vega.

EDUCACIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA (1998 - 2002)
Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en mercadeo.

EXPERIENCIA LABORAL:

Canadian Mental Health Association. (Canadá).
Asistente de la Dirección de la Clínica
Enero 1993 a Agosto

Artic Winter Games (Canadá)
Staff.
Agosto de 1993 a Diciembre de 1993

Escuela Social Juan XXIII
Centro Nacional de Capacitación.
Jefe del Departamento de Instalaciones
Marzo de 1994 a Abril de 1996
Enero de 1992 a Diciembre de 1992

Escuela Social Juan XXIII
Centro Nacional de Capacitación.
Director Administrativo.
Junio de 1996 a la fecha.

DETALLE DE ALGUNOS PROYECTOS DESARROLLADOS

GRUPO CONSTENLA
“Diagnóstico Estratégico del Área de Ventas”
Referencia: Lic Vidal Portugués Gerente de división
Teléfono 254-5566.

CANADIAN CROSSROADS
INTERNATIONAL.
“ Programa de Inducción para Extranjeros “.
Lic Oscar Tenorio Mata. Country rep. 374-0076

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Desarrollo de herramientas comerciales (Argumentación Básica de Ventas, plan promocional y visita guiada)

CURRICULUM VITAE:

DATOS PERSONALES

Nombre: Gustavo Cubillo Salas.

EDUCACIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA (2000 - 2002)

Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en mercadeo.

EXPERIENCIA LABORAL:

Grupo Más X Menos

Administrador de Categoría

Enero 1994 a Agosto 2001

Coopesana RL

Coordinador de planificación y control

Setiembre del 2001 a la fecha

DETALLE DE ALGUNOS PROYECTOS DESARROLLADOS

Coopesana RL

“Lider de Equipo de planificación estratégica”

Referencia: Dr José Pablo Ross, Gerente General

Industrias Carnicas (Grupo Más X Menos).

“Desarrollo de Estrategias Comerciales para productos carnicos para Palí El Salvador”

Referencia: Javier Sibaja Gerente de País

DEACO (Grupo Más X Menos).

“ Desarrollo de Marca para Nutri huevo “.

Lic Ronal Vargas, Gerente General.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

Desarrollo de herramientas comerciales

(Argumentación Básica de Ventas, plan promocional y visita guiada)

Referencias; MBA Gerardo Lee, Asesor

Comisión de Imagen 280-1108

CURRICULUM VITAE:

DATOS PERSONALES

Nombre Miguel Á. Guevara Agüero

EDUCACIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
(2000 - 2002) Maestría en Administración de Empresas

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
(1996 - 2000) Egresado del Programa de Maestría en Computación con Énfasis en Sistemas de Información.

Universidad de los Andes, Bogota, Colombia.
(2001) Curso de Post-grado para docente universitarios. Asignación de recursos, Formulación y evaluación económica y social de Proyectos. Beca BID-CAF

EXPERIENCIA LABORAL:

Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
Coordinador del Área servicios Bancarios
Agosto 1992 a Marzo 1993
Enero 1998 a diciembre 1999

Jefe del departamento de Operaciones, OPC.
Marzo 1993 a Agosto 1996

Asistente Gerencia Banca para el Desarrollo
Agosto 1996 a enero 1998

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Profesor, Escuela de Administración de Empresas.
Febrero del 1996 a la fecha.

DETALLE DE ALGUNOS PROYECTOS DESARROLLADOS

Banco Popular y Desarrollo Comunal
“Desarrollo y ejecución del plan de lanzamiento de Popular Pensiones” Referencia: Licda Fanny Hernández Asistente de Gerencia

Banco Popular y Desarrollo Comunal
“ Proyecto de Financiación de SALes “
Msc Leonidas Ramírez, Gerente de Banca para Desarrollo

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
“Proyecto de Cooperación Programa de Maestría en Administración de empresas y Procter & Gamble”
Referencias; MBA Marielos Mora, directora del Programa, Licda. Leda de Garino, Gerente del Dpto. Relación con el Empleado, P&G

Anexo III

Guión Video Demostrativo

Vídeo programa de capacitación // Introducción⁹					
2 minutos 3 segundos. TIEMPO TOTAL 6 MINUTOS 24 SEGUNDOS.					
Nombre	Imágenes futuristas	Las preguntas	Justificación del tema	Empresas con visión	Introducción a los temas
Objetivo	Impactar el sentido para lograr atención y crear incertidumbre	Hacer que la audiencia piense en su propia situación con respecto al futuro	Mostrar la importancia del tema, evidenciando que las empresas no están preparadas	Identificar empresas que han tenido éxito por su visión empresarial	Dar una rápida explicación de la importancia de los temas que se tratarán en el desarrollo del vídeo
Imagen	Construcciones en el mar, el espacio y la luna, robots, ropa futurista, viajes turísticos al espacio, autos voladores, teletransportación, personas y animales modificados genéticamente, vehículos en el espacio, chips en la cabeza, conexiones máquina humano.	Fondo negro y letras blancas; letras blancas y fondo negro; intercalando colores de fondo y letras con las preguntas escritas	Experto hablando del tema ubicado en su escritorio, 5 segundos después del final de su comentario aparecen imágenes relacionadas al tema: demolición de edificios, huelgas laborales, marcas y logotipos o nombres de empresas que han fracasado por falta de visión. Un súper presentando al experto (Álvaro Cedeño Gómez, Economista / Asesor de empresas nacionales e	Imágenes de empresas y procesos de las empresas que han tenido visión (Wal Mart, General Motor, Ford Motor, Philip Morris, Hewlet Pakard, Procter and Gamble).	Reunión de ejecutivos haciendo negocios, imagen del globo terráqueo girando. Venta de mostrador en un establecimiento de alto nivel con una bella cliente y vendedora. Imágenes de una ciudad desarrollada.

⁹ Realizar pre introducción indicando que la prohibición de reproducir parcial o totalmente el video.

			internacionales) Super del tema: Realidad de las empresas en relación a la visión estratégica		
Sonido	Música que genere tensión , sonido de corazón y respiraciones.	Continúa música de tensión con un diferente tono	Experto hablando, música de fondo	Locución en off, música de fondo.	Locución en off
Logística	Producción, búsqueda de imágenes y música.	Producción	Jueves casa de Álvaro Cedeño, Arturo Jofré	Producción, conseguir imágenes y música	Producción, conseguir imágenes
Duración	14 seg.	13 seg.	60 seg máximo	15 seg.	21 seg.
Temas del guión			El experto responderá a la siguiente pregunta: ¿En su experiencia considera que el común del personal en las empresas en Costa Rica se están preparando para enfrentar los retos del futuro?		Educación experiencial Planificación estratégica Ventas Servicio al cliente

Guión	No hay	¿está su organización educada para afrontar los desafíos del futuro?, ¿su equipo de trabajo tiene la visión para competir en un ambiente cambiante? ¿Está usted preparado para el futuro, lo podrá aceptar, lo podrá advertir, lo podrá discernir?		En el ambiente de los negocios encontramos ejemplos de empresas que han tenido resultados sobresalientes, producto de su visión por el futuro. Algunas de las empresas más grandes del mundo que aparecen en la lista fortune 500 se caracterizan por su visión estratégica. Ejemplo de ellas son: Wal Mart, General Motor, Ford Motor, Philip Morris, Hewlet Pakard, Procter and Gamble.	Voz femenina: Vamos a analizar en los siguientes minutos, tres de las áreas críticas para el desarrollo estratégico de las empresas. Presenciaremos a dos expertos en Administración de Negocios enfocando los conceptos que nos guiarán en la solución de las preguntas inicialmente planteadas
--------------	--------	--	--	---	--

Vídeo programa de capacitación // Desarrollo¹⁰			
3 minutos 11 seg.			
Nombre	Raíces del programa	El Programa	Importancia del programa
Objetivo	Relación con el TEC	Explicar que es el programa de capacitación	Hacer relación con el TEC y la importancia del programa para la formación de profesionales
Imagen	Experto hablando en su oficina, MBA Marielos Mora, Súper: MBA Marielos Mora Cubero, Directora del programa de Maestría en Administración de Empresas del TEC.	Educación experiencial, (Taller de cuerdas) educación tradicional (Clases convencionales, aulas del TEC) confrontación comercial. Un equipo (cinco personas) planeando la estrategia con un rotafolio, se observa un croquis en el papel y se denotan discusiones de los acuerdos -- una persona cuidando la base donde se aprecian los globos, el banderín, esta persona está siendo acechada por tres miembro de otro equipo, la persona pide refuerzos a sus otros compañeros, los cuales se ven al fondo (dos) – Una persona robando los globos y un banderín que fue mal protegido, en la escena se aprecia la persona acechando al base – los dos equipos luchando por hacer rehenes en la cancha de fútbol, en el fondo una base de un equipo rojo con su banderín. Estas escenas se realizan en las zonas verdes del CNC. Los actores deben de	Experto hablando en el campo de realización del taller (en una zona verde con el fondo de personas recibiendo el Taller de Confrontación Comercial // Gente corriendo)

¹⁰ Croll informativo de comunicación> Escuela Social Juan XXIII, Tel 279 5904, Bernal Masís
Escuela de Administración de Empresas de TEC, 550 2413, Miguel Guevara.

		<p>aparentar 30 años en adelante, y deben estar vestidos con pantalones jeans o cargos, camiseta de color asignado y tenis. Taller de ventas (Persona dando indicaciones (facilitador) con tres equipos reunidos, (uno de cinco y dos de cuatro) – dos personas actuando sobre el escenario y el resto del equipo observando la actuación y el facilitador prestando atención a la escena)</p> <p>Primero se realizarán las escenas de ropa formal y posteriormente las escenas con ropa informal.</p>	
Sonido	Voz de expositor, música suave de fondo.	Locutor en off, música de fondo	Voz del expositor
Logística	Viernes, oficina de Marielos, luces, maquillaje, traslado del equipo, ropa formal del expositor, sacar cita, entregar guión con anticipación.	<p>10 a.m. Sábado, CNC en la mañana. 16 personas bonitas actuando (8 actores y 8 actrices). Auditorio, zona verde, personas identificadas por colores (mitad con camisetas azules y la otra mitad con camisetas blancas), banderines, globos blancos y azules 25 de cada uno.</p> <p>Rotafolio, pilot rojo y azul, pañuelos.</p> <p>Refrigerio para 16 actores, 1 camarógrafo, 3 organizadores. Un mostrador, un teléfono, una persona vestida formalmente (cliente). Luces</p> <p>Viernes TEC (grabación de clases tradicionales) 7:30 a 9:30 en M 08 y de 9:30 a 11:30 L:01.</p>	Casa de Gerardo Lee Jueves o sábado en la grabación de talle.

Duración	43 seg.	1:35 minuto	53 seg
Tema	La experta responderá a la siguiente pregunta: ¿Cómo surge el programa (aclarando que es una iniciativa que surge como producto del programa de Maestría de Administración de Negocios de TEC).		El experto responderá a la pregunta: ¿Porqué es importante un programa como éste para el desarrollo de las empresas?

<p>Guión</p>	<p>Como producto de investigación del programa de la maestría en Administración de Negocios del TEC, fue diseñada una metodología para la enseñanza en el área de mercadeo con características muy especiales, donde la vivencia y las experiencias a nivel personal son los componentes diferenciadores que asisten el proceso de aprendizaje.</p> <p>El producto final del esfuerzo es el “Programa Experiencial de Desarrollo Estratégico o PD” y nace con el objetivo de mejorar las habilidades de las organizaciones para enfrentar los desafíos que presentan los mercados altamente competitivos.</p>	<p>En la actualidad se cuestionan con frecuencia la efectividad de los métodos tradicionales de enseñanza de frente a las nuevas y cada vez mayores exigencias que impone el acelerado desarrollo.</p> <p>La educación experiencial es una nueva metodología de enseñanza para la formación empresarial, desarrollada en los EEUU, concretamente en la Universidad de Harvard, y más recientemente introducida a nuestro país por medio del INCAE.</p> <p>El PD (Programa Experiencial de Desarrollo Estratégico), responde precisamente a las exigencias de formación no convencional, para organizaciones que se encuentran en ambientes altamente competitivos.</p> <p>El Programa PD tiene como objetivo general Mejorar las habilidades en los participantes para y el desarrollo el pensamiento estratégico. y para delinear competencias y tácticas en la gestión de ventas y servicio al cliente</p> <p>El Programa Experiencial de Desarrollo Estratégico (PD), es la fórmula integral para recibir actualización profesional y desarrollar habilidades en los participantes en tres áreas críticas:</p> <p>Análisis Estratégico con el taller de</p>	<p>“El programa es una propuesta verdaderamente interesante para las empresas puesto que en la transmisión del conocimiento provee de efectos residuales de recordación más duraderos en el tiempo.</p> <p>Los ejecutivos y funcionarios en general que se desempeñan en las empresas hoy en día necesitan sistemas de formación diferentes y poco convencionales que les brinden resultados en el corto plazo. El ambiente externo se vuelve con más fuerza dinámico, retador y agresivo. Existe una tendencia a la desaparición de las empresas por falta de herramientas y visión del futuro que les ayuden a ubicarse en su role en la organización. Es por esta razón que considero que el programa DE es realmente una posibilidad muy atractiva para las organizaciones que acostumbran buscar mecanismos efectivos para resolver sus áreas críticas.</p>
---------------------	---	--	--

		<p>confrontación comercial. Gestión de ventas con el SIRP (Sales Interactive Role playing) o el Taller de formación de vendedores Y finalmente “El servicio al cliente” representado por el taller “Protagonismo en servicio al cliente”.</p> <p>Las características y la metodología del programa están dirigidas a obtener un alto nivel residual de recordación, además de asegurar tener resultados del proceso de educación en el corto plazo .</p> <p>Los tomadores de decisiones de las empresas pueden estar seguros, de que están implementando la forma de educación que practican las universidades en formación de negocios más prestigiosas y reconocidas del mundo.</p>	
--	--	---	--

Vídeo programa de capacitación // Conclusión 11				
1 minuto 10 seg.				
Nombre	Capítulo 6 Atestados.	Resultados esperados (la promesa)	Imágenes futuristas	La (s) pregunta (s)
Objetivo	Que se ha dicho del Programa	Especificar los resultados que tendrán las empresas después de recibir el programa	Impactar el sentido para lograr atención y crear incertidumbre	Hacer que la audiencia piense en su propia situación con respecto al futuro
Imagen	Entran los artículos de periódico rotando, hasta quedar en la pantalla mostrando el título de los artículos y el nombre de los periódicos.	Gente satisfecha con su trabajo, un árbol creciendo, gráficos de barras en aumento, imágenes de prosperidad y dinero, una persona felicitando a la otra, una familia prospera.	Construcciones en el mar, el espacio y la luna, robots, ropa futurista, viajes turísticos al espacio, autos voladores, teletransportación, personas y animales modificados genéticamente, vehículos en el espacio, chips en al cabeza, conexiones máquina humano, criogenia.	Fondo negro y letras blancas; letras blancas y fondo negro; intercalando colores de fondo y letras con la (s) pregunta (s) escrita (s)
Sonido	Música noticiosa y sonido de la rotación, voz del locutor en off, leyendo renglones.	Locutor en off, música de fondo.	Música que genere tensión	Continúa música de tensión con un diferente tono
Logística	Enviar los artículos a Erick			
Duración	30 seg	30 seg	7 seg.	3 seg.

¹¹ Incluir logos del TEC, CNC, PE.

Temas	¿Qué se conoce del PD?	Crear conciencia de la competencia Mayores utilidades		
Guión	<p>Revista Transferencia tecnológica especializada en temas de alta tecnología , (Publicación dirigida al sector empresarial) Artículo: “En el Tec utilizan nueva metodología para desarrollar las habilidades de pensamiento estratégico“.</p> <p>Periódico INFORMATEC publicación oficial del Instituto Tecnológico. Artículo: “Una verdadera guerra de mercadotecnia”</p> <p>Además ya desde la etapa de diseño dos empresas transnacionales contrataron este programa de capacitación.</p>	<p>“Las organizaciones pueden lograr que la responsabilidad de la visión estratégica del negocio baje de los niveles superiores logrando personal con más conciencia de su posición en la organización y sentir que los temas explorados en el programa de capacitación, no son ajenos a su realidad y que son parte de su responsabilidad.</p> <p>El cambio de actitud en los participantes del programa producto de esa conciencia apresurará el desarrollo fundamental de la organización.</p>	No hay	¿Está su empresa y su gente preparada para enfrentar el futuro?

