

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
Modalidad Semipresencial

**TEMA:**

Plan de negocio para la oferta de servicios de capacitación en elaboración de productos de chocolatería por la empresa NINA

**AUTORA:**

Maza Solórzano María José

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
Ingeniero en Administración de Ventas**

**TUTORA:**

Eco. Zambrano Chumo Laura María, MBA

**Guayaquil, Ecuador**

**17 de septiembre del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
**Modalidad Semipresencial**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Maza Solórzano María José**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

**TUTORA**

f.  \_\_\_\_\_

Eco. Zambrano Chumo Laura María, MBA

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Coello Cazar, David. MBA**

**Guayaquil, a los 17 del mes de septiembre del año 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Maza Solórzano María José**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, Plan de negocio para la oferta de servicios de capacitación en elaboración de productos de chocolatería por la empresa NINA, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 17 del mes de septiembre del año 2020**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

**Maza Solórzano María José**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
**Modalidad Semipresencial**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Maza Solórzano María José**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Plan de negocio para la oferta de servicios de capacitación en elaboración de productos de chocolatería por la empresa NINA, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 17 del mes de septiembre del año 2020**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

**Maza Solórzano María José**

# ESPACIO PARA REPORTE URKUND

## Document Information

---

Analyzed document Proyecto Maria José Maza.pdf (D78377805)  
Submitted 8/31/2020 5:40:00 AM  
Submitted by Laura Maria Zambrano Chumo  
Submitter email laura.zambrano01@cu.ucsg.edu.ec  
Similarity 2%  
Analysis address laura.zambrano01.ucsg@analysis.orkund.com

## Sources included in the report

---

<b>SA</b>	<b>Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / TESIS ESCUELA SM FINAL FINAL.docx</b> Document TESIS ESCUELA SM FINAL FINAL.docx (D78010834) Submitted by: sharc_dy00@hotmail.com Receiver: veronica.correa.ucsg@analysis.orkund.com		4
<b>W</b>	URL: <a href="https://blog.hotmart.com/es/freelancer-que-es/">https://blog.hotmart.com/es/freelancer-que-es/</a> Fetched: 8/31/2020 5:41:00 AM		1
<b>SA</b>	<b>Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / MENDOZA MACIS EDGAR PATRICIO TESIS FINAL.docx</b> Document MENDOZA MACIS EDGAR PATRICIO TESIS FINAL.docx (D54992081) Submitted by: jorgekalilb@yahoo.com Receiver: cynthia.roman.ucsg@analysis.orkund.com		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/congresos/MEMORIAS_CIE...">https://ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/congresos/MEMORIAS_CIE ...</a> Fetched: 7/14/2020 9:43:58 PM		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://ecotec.edu.ec/content/uploads/2019/12/memorias20192.pdf">https://ecotec.edu.ec/content/uploads/2019/12/memorias20192.pdf</a> Fetched: 6/2/2020 5:22:36 AM		1



## **AGRADECIMIENTO**

Al Universo, a Dios, a mi madre, a mis hermanos y un agradecimiento especial a mis tíos: Clarivel y Eli, quienes me dieron su apoyo incondicional en la culminación de esta etapa y quienes me han alentado a la superación profesional.

Agradezco a mi tutora, Eco. Laura Zambrano, por sus valiosos conocimientos y por su calidez humana. Gracias a la Lcda. Magaly Garcés, quien con sus palabras me animó a culminar mi tesis, queriendome retirar al último momento por la muerte de mi papá. Gracias a la Eco. María del Carmen Lapo por su guía y por su excelente gestión en la carrera de Administración de Ventas. A la Ing. Mariela Sampertegui por su paciencia, por su amable atención y por su asesoramiento durante todos estos años universitarios; y gracias al personal administrativo de la carrera que, de alguna u otra forma, intervinieron en mi formación académica.

Agradezco a mi mamá, economista y vendedora de libros, por más de 30 años, quien me motivó a ingresar al maravilloso mundo de las ventas. Gracias a su pasión, me llevo ahora en la mente y en el corazón, lo más importante que tenemos todos quienes ejercemos el arte de vender... y es la pasión por convencer. Convencer es vender y es un arte que no todos lo dominan bien. Pero hoy puedo decir que gracias a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, estoy más preparada que nunca antes.

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi papá, José Luciano Maza, quien dedicó su vida entera, al mundo de la venta de libros, y que gracias a eso, soy la vendedora que soy ahora. Gracias por enseñarme a leer, a razonar, a deducir y a canalizar. Pero sobre todo, gracias por enseñarme a escribir. A escribir con tanta convicción y pasión. Gracias por enseñarme el gran poder que tienen las palabras y por enseñarme la forma en como debo de comunicarlas, tanto oral como corporal. Me enseñaste a actuar, me enseñaste a vender. Eres y serás siempre mi actor favorito. Donde sea que estés, sé que ahora formas parte de esa poderosa energía que me guía desde el Universo.

El alma es eterna, el nacimiento no es el comienzo, la muerte no es el final; solo una etapa donde el camino toma una curva. Así es la vida. Un ciclo. Lo importante es siempre permanecer en constante aprendizaje y evolución. Esta tesis no es el final, sino el comienzo de una nueva etapa. Te la dedico con amor. Gracias por haber existido. En mi corazón permaneces vivo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

### **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Eco. David Coello Cazar, MBA**

DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Lic. Magaly Noemi Garcés Silva, MSc**

COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. \_\_\_\_\_

**Eco. Paola Guim Bustos, MBA**

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

## **CALIFICACIÓN**

---

f. \_\_\_\_\_

Eco. Zambrano Chumo Laura María, MBA

TUTORA

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
CAPÍTULO I.....	8
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	8
1.1. Actividad de la empresa.....	8
1.2. Misión, visión.....	11
1.3. Descripción de portafolio actual de productos o servicios.....	12
CAPÍTULO II.....	19
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	19
2.1. Población, muestra.....	19
2.2. Selección del método muestral.....	21
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	21
2.4. Presentación, análisis e interpretación de los resultados.....	24
2.5. Análisis externo.....	33
2.5.1. Análisis Pesta.....	33
2.5.2. Competencia – Análisis de las Fuerzas de Porter.....	56
2.5.3. Estudio del sector, dimensión del mercado, estimación del mercado meta. 67	
2.5.4. Perfil del consumidor.....	70
2.6. Análisis interno.....	72
2.6.1. Análisis DAFO.....	72
2.6.2. Análisis CAME.....	76
2.6.3. Cadena de valor.....	80
2.7. Diagnostico.....	84
2.7.1. Matriz de crecimiento de Ansoff.....	84
2.7.2. Mapa estratégico de objetivos.....	85
2.7.3. Conclusiones.....	87
CAPÍTULO III.....	88
PLAN ESTRATÉGICO.....	88
3.1. Objetivo Comercial y Estrategias (tomada de la matriz ansoff).....	88
3.2. Plan comercial.....	89
3.2.1. Marketing Mix para producto (bien o servicio).....	89
3.2.2. Benchmarking.....	98
3.2.3. Gestión de ventas.....	101
3.2.4. Operaciones comerciales.....	102
3.2.5. Territorios y rutas, productividad en ruta.....	103
3.3. Organización y funciones de la Estructura de Ventas.....	112
3.3.1. Propuesta de la estructura organizacional y funcional.....	112
3.3.2. Función de los cargos del área comercial.....	116

3.4.	Mercado, provisiones, cuotas y presupuesto de ventas.....	120
3.4.1.	Dimensionamiento del mercado.....	120
3.4.2.	Determinación de las provisiones .....	121
3.4.3.	Presupuestos y cuotas de Ventas.....	124
3.5.	Diseño de la compensación para el área comercial.....	127
3.5.1.	Estructura fija y variable .....	128
3.6.	Control de la gestión comercial .....	129
CAPÍTULO IV .....		142
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....		142
4.1.	Hipótesis de partida.....	142
4.3.2.	Capital inicial .....	142
4.1.2.	Política de financiamiento .....	143
4.1.3.	Costo de Capital .....	143
4.1.4.	Impuestos.....	143
4.2.	Presupuesto de Ingresos.....	144
4.2.1.	Volúmenes .....	144
4.2.2.	Precios .....	145
4.2.3.	Ventas esperadas.....	147
4.3.	Presupuesto de Costos .....	147
4.3.1.	Tangibles e intangibles .....	147
4.3.2.	Servicios y/o manufacturas.....	148
4.4.	Presupuesto de gastos.....	149
4.4.1.	Tangibles e intangibles .....	149
4.5.	Análisis de Punto de Equilibrio .....	150
4.6.	Estados financieros proyectados.....	150
4.7.	Factibilidad financiera.....	152
4.7.1.	Análisis de ratios .....	152
4.7.2.	Valoración del plan de negocios .....	152
4.7.3.	Análisis de sensibilidad.....	153
CAPITULO V .....		155
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....		155
5.1.	Base Legal .....	155
5.2.	Medio Ambiente .....	155
5.3.	Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo .....	156
5.4.	Política de responsabilidad corporativa .....	156
CONCLUSIONES.....		158
REFERENCIAS .....		160
GLOSARIO.....		165
ANEXO.....		169

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Análisis Pesta</i> .....	55
Tabla 2 <i>Factores internos</i> .....	66
Tabla 3 <i>Matriz de grupos estratégicos</i> .....	69
Tabla 4 <i>Microsegmentación - Perfil del consumidor</i> .....	71
Tabla 5 <i>Análisis DAFO</i> .....	72
Tabla 6 <i>Factores externos, Matriz EFE</i> .....	73
Tabla 7 <i>Factores internos, Matriz EFE</i> .....	75
Tabla 8 <i>Tabla de precios</i> .....	94
Tabla 9 <i>Matriz de Benchmarking de competidores</i> .....	99
Tabla 10 <i>Configuración de territorios tentativos</i> .....	108
Tabla 11 <i>Dimensión del mercado</i> .....	120
Tabla 12 <i>Determinación de previsiones del principal giro de negocio de NINA</i> .....	122
Tabla 13 <i>Comparación entre el actual y el nuevo giro de negocio de la empresa NINA</i> .....	124
Tabla 14 <i>Proyecciones de ventas</i> .....	125
Tabla 15 <i>Proyección de ventas a 5 años</i> .....	125
Tabla 16 <i>Proyección de costos año 1</i> .....	126
Tabla 17 <i>Proyección de costos a 5 años</i> .....	126
Tabla 18 <i>Programación de ventas en dólares</i> .....	127
Tabla 19 <i>Programación de ventas por grupos de capacitaciones y por unidad de personas</i> .....	127
Tabla 20 <i>Cuadro de mando del área comercial</i> .....	129
Tabla 21 <i>Capital inicial</i> .....	142
Tabla 22 <i>Proyección de volúmenes de ventas y precios</i> .....	144
Tabla 23 <i>Precio</i> .....	146
Tabla 24 <i>Ventas esperadas</i> .....	147
Tabla 25 <i>Costos tangibles esperados</i> .....	148
Tabla 26 <i>Gastos administrativos</i> .....	149
Tabla 27 <i>Punto de equilibrio</i> .....	150
Tabla 28 <i>Balance proyectado</i> .....	151
Tabla 29 <i>Estado de Resultados proyectado</i> .....	151

Tabla 30 <i>Estado de Flujos de efectivo</i> .....	152
Tabla 31 <i>Ratios aplicables</i> .....	152
Tabla 32 <i>Evaluación económica del proyecto</i> .....	152
Tabla 33 <i>Evaluación del proyecto.- escenario pesimista</i> .....	153
Tabla 34 <i>Evaluación del proyecto.- escenario optimista</i> .....	154

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Ejemplos de los productos de la Empresa NINA .....	8
<i>Figura 2.</i> Ejemplo de detalle grande y sus elementos .....	9
<i>Figura 3.</i> Modelos de Nina detalles tamaño pequeño.....	12
<i>Figura 4.</i> Modelos de Nina detalles tamaño mediano.....	13
<i>Figura 5.</i> Modelos de Nina detalles tamaño grande.....	14
<i>Figura 6.</i> Ejemplo de confitería utilizada en la elaboración de detalles.....	16
<i>Figura 7.</i> Población del cantón Guayaquil .....	20
<i>Figura 8.</i> ¿Cuál es tu edad?.....	25
<i>Figura 9.</i> Estado civil.....	25
<i>Figura 10.</i> Género.....	26
<i>Figura 11.</i> Máximo nivel de estudios terminados.....	26
<i>Figura 12.</i> Lugar de residencia .....	27
<i>Figura 13.</i> Situación Laboral .....	27
<i>Figura 14.</i> ¿Estaría usted interesado en generar alguna fuente alterna de ingresos personales o para el hogar?.....	28
<i>Figura 15.</i> ¿Estaría usted dispuesto a tomar un curso de chocolatería (preparar dulces con base de chocolate)? .....	28
<i>Figura 16.</i> Si recibiera capacitación para emprender ¿Cómo preferiría la modalidad de estudio? .....	29
<i>Figura 17.</i> ¿En qué horario preferiría recibir la capacitación? .....	29
<i>Figura 18.</i> ¿Cuánto invertiría por un curso donde recibe teoría y práctica? .....	30
<i>Figura 19.</i> ¿Cuánto invertiría por un curso donde recibe además de teoría y práctica, los insumos e implementos para la preparación de chocolate? ....	30
<i>Figura 20.</i> ¿Conoce usted algún proveedor de capacitación en chocolatería? .....	31
<i>Figura 21.</i> Respuestas del 7% que contestó sí.....	31
<i>Figura 22.</i> ¿Conoce a la empresa NINA DETALLES?.....	32
<i>Figura 23.</i> Si la empresa NINA ofreciera un curso de chocolatería, ¿estaría usted interesado en inscribirse en la capacitación?.....	32
<i>Figura 24.</i> Evolución reciente del Índice de Riesgo Político. ....	34
<i>Figura 25.</i> Porcentaje de pobreza por ingresos.....	41
<i>Figura 26.</i> Valoración Pesta.....	56

Figura 27. Fuerzas que impulsan la competencia de la industria. ....	57
Figura 28. Análisis Porter de la empresa NINA.....	57
Figura 29. Número de empresas en el sector de servicios (formal) durante el periodo 2013-2017.....	68
Figura 30. Adapatación de la clasificación de mercado .....	69
Figura 31. C.A.M.E (F + O) .....	77
Figura 32. C.A.M.E. (D + O).....	78
Figura 33. C.A.M.E. (F + A) .....	79
Figura 34. C.A.M.E. (D + A) .....	80
Figura 35. Cadena de valor de la empresa NINA .....	80
Figura 36. La empresa NINA se ubica en diversificación.....	85
Figura 37. Mapa estratégico .....	86
Figura 38. Ubicación GPS del lugar de las capacitaciones de NINA. ....	96
Figura 39. Ubicación GPS del lugar de las capacitaciones de NINA .....	96
Figura 40. Cálculo del mercado potencial.....	106
Figura 41. Población del cantón Guayaquil .....	106
Figura 42. Resumen del diseño de los territorios de venta .....	111
Figura 43. Estructura horizontal de la fuerza de venta.....	112
Figura 44. Modelo tradicionas vs. Social Selling.....	113
Figura 45. Asignación de territorios a vendedores.....	118
Figura 46. Factores en que se basan las métricas de medición de la campaña publicitaria.....	131
Figura 47. Análisis de la gestión comercial del Community Manager en el entorno digital .....	137
Figura 48. Ejemplo de detalles para empresas aliadas .....	139
Figura 49. Análisis de la gestión comercial de la gerente de ventas en territorio físico .....	141

## RESUMEN

El presente plan de negocio se enfoca en la introducción de un segundo giro de negocio para la empresa NINA, que es la oferta de un servicio de capacitación en elaboración de productos de chocolate dentro de la ciudad de Guayaquil, a partir del año 2021. Este proyecto está diseñado en función de la necesidad de las personas que buscan crear un emprendimiento para tener su propio negocio o tener una fuente alterna de ingresos enfocado en el sector gastronómico. Para determinar la viabilidad del presente plan de negocio se realizó un estudio de mercado, donde se identificó que existe un mercado interesado en capacitarse con la empresa NINA. Consecuentemente, con esta propuesta, la empresa proyecta capacitar la cantidad inicial de 240 personas para el año 2021 con un crecimiento anual del 10%. Esto se estima comercializar a través de estrategias publicitarias digitales para promover la principal ventaja y característica diferenciadora de las capacitaciones de NINA, que es su “Programa de Negocio en Chocolatería”, donde el capacitado tendrá acceso al proceso de creación de una empresa que se especializa en productos a base de chocolate. De esta forma es como se generará el interés dentro del sector terciario permitiendo así alcanzar los objetivos propuestos.

**Palabras claves:** Capacitación, Chocolatería, Detalles, Servicios.

## **ABSTRACT**

This business plan focuses on the introduction of a second business line for the NINA company, which is the offer of a training service in the production of chocolate products within the city of Guayaquil, starting in 2021. This project is designed based on the need of people who seek to create an enterprise to have their own business or have an alternative source of income focused on the gastronomic sector. To determine the viability of this business plan, a market study was carried out, where it was identified that there is a market interested in training with the NINA company. Consequently, with this proposal, the company plans to train the initial number of 240 people by 2021, with an annual growth of 10%. This is estimated to be marketed through digital advertising strategies to promote the main advantage and differentiating characteristic of the NINA company's training, which is its "Chocolate Business Program", where the trainee will have access to the process of creating a company that specializes in chocolate-based products. This is how interest will be generated within the tertiary sector, thus allowing the proposed objectives to be achieved.

**Keywords:** Training, Chocolate, Details, Services.

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio tiene como objetivo la introducción del servicio de capacitación en el sector terciario de Guayaquil, para el periodo 2021.

Capítulo I, se describe a la empresa NINA, la actividad de la misma, su misión, visión, a qué se dedica y la trayectoria de la misma; además se agrega un resumen de los productos que comercializa y los sectores en el cual se concentra su comercialización, así como la descripción del producto objeto de introducción del presente plan de negocio.

Capítulo II, se detalla los resultados obtenidos del estudio de mercado en la ciudad de Guayaquil, el análisis externo (PESTA) el cual afectaría al proyecto, además se realiza el análisis interno de la empresa con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas existentes para la introducción de este plan de negocio.

Capítulo III, se establecen las estrategias, metas y objetivos comerciales, así como el plan comercial a seguir; también se determina la organización y funciones de la fuerza de ventas; se delimita el mercado, la previsión, cuotas y presupuesto de ventas; y se establecen los mecanismos de control en la gestión comercial.

Capítulo IV, se desarrolla el estudio económico y proyección financiera a partir del capital inicial; se determina el presupuesto de ingresos a partir de las ventas esperadas, así como también se define el presupuesto de costo y gastos para finalmente determinar la factibilidad financiera con lo cual se determina si el proyecto es o no viable.

Capítulo V, en este último capítulo se detalla la base legal bajo la cual se sostiene el proyecto y que guardan relación directa con el plan de negocio; también se incluye el compromiso del proyecto con el medio ambiente, los

beneficiarios directos e indirectos y la política de responsabilidad social aplicable por la empresa.

Finalmente, en el presente plan de negocio se establecen las conclusiones, las mismas que se han desarrollado en función de cada capítulo y acorde a los resultados obtenidos.

## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se desarrolla como un modelo de plan de negocios para ofertar un servicio de capacitación sobre elaboración de productos a base de chocolate. NINA es una empresa ecuatoriana que se dedica a la producción de detalles personalizados, que se entregan como obsequios a domicilio para fechas y momentos especiales. Los principales elementos utilizados en sus detalles son frutillas bañadas en chocolate, acompañadas de confitería y/o bebidas, que son elementos decorativos adicionales, que el cliente puede elegir digitalmente al momento de su compra.

El compromiso de la empresa es otorgar un servicio permanente de creatividad, utilizando materiales de primera calidad, que le permita al cliente disfrutar de un producto degustativo agradable y de una atractiva visualización estética. Esto permitió a la empresa NINA, obtener una próspera aceptación digital que le ha generado, a través de los años, no solo nuevas y recurrentes ventas, sino que además, una amplia cantidad de consultas en línea con respecto a si la empresa realiza o no, talleres o cursos, donde enseñen la técnica que utilizan en la elaboración decorativa de sus frutillas con chocolate. Por lo tanto, la presente investigación se enfoca en estudiar esa nueva línea de negocio debido a la necesidad presentada, a través de los medios digitales de la empresa. Ese fue el medio principal, por donde efectivamente se pudo constatar e identificar, la existencia de un nicho de personas interesadas en aprender su técnica.

Pero, es también la inexistencia de escuelas o poca existencia de cursos especializados en chocolatería, otra de las razones por las cuales se desea agregar este servicio como una nueva actividad económica para la empresa NINA. De modo que, la empresa al ofertar este nuevo servicio no solo tendría otra fuente de ingresos sino que además, contribuiría al mejoramiento continuo de la destreza manual de aquellos emprendedores que actualmente se encuentran trabajando en su mismo giro de negocio. Por supuesto, estos talleres no solo estarían enfocados para ellos, sino también, para quienes desean implementar estos conocimientos a beneficio personal o para quienes desean ejecutar, por primera vez, un emprendimiento.

Y es que la nueva realidad sanitaria por la que atraviesa el mundo en la actualidad, ha obligado a familias, empresas e individuos, a buscar y/o crear, nuevas alternativas de ingresos económicos, debido al fuerte impacto social y financiero que se vivió y se vive; y que prácticamente ha forzado a los ciudadanos a tener que buscar diferentes formas de innovación, reestructuración y adaptación para poder trabajar y subsistir en medio del nuevo panorama laboral post pandémico. Las personas buscan formación complementaria para poder crear un emprendimiento que no implique un mayor riesgo de inversión y costo; y, aquellos que actualmente se encuentran en este giro de negocio, tanto a nivel nacional e internacional, tienen el conocimiento de que el monto de inversión que se realiza en esta actividad se considera como “monto mínimo” comparado con las ganancias que se pudiesen obtener por sus ventas mensuales. Como ejemplo, en el texto titulado “Los regalos a domicilio son su negocio y alegría” se menciona que: La inversión de este (tipo de) negocio alcanzó los USD 6 000. Mientras que las ventas (mensuales) oscilan entre los USD 1 500 y 2 000 (Revista Lideres, 2017).

La empresa NINA por las variables de la segmentación de su mercado (geográfica, demográfica, psicográficas y conductuales) y por la duración de vida de los productos de chocolatería en sí (perecederos), no logra abarcar todo el territorio nacional de la República del Ecuador, ni siquiera la misma provincia del Guayas o su cantón Guayaquil, que es donde actualmente se encuentra localizada. Por lo que es evidente que, en la misma ciudad y en otras provincias, existan emprendimientos similares a los de NINA, donde también ofertan servicios afines a su misma actividad económica. Por ese motivo, la empresa al no poder acceder con su producto principal de venta (detalles personalizados) fuera de sus tres únicas y principales zonas de comercialización: Guayaquil, La Puntilla (vía Samborondón) y Durán; sería la nueva línea de negocio de capacitaciones, una decisión ideal a considerar pues se estima que le permitiría conectar y ampliar su mercado, a través de la oferta de su conocimiento, con respecto a:

- Frutillas (manipulación, almacenamiento, higienización)
- Chocolate (tipos de chocolate y su adecuado manejo)
- Figuras en azúcar

- Toppings, Colorantes (tipos y formas de uso)
- Empaques (materiales y marketing)
- Técnica de estructuras
- Costos (precio base, margen de utilidad)
- Aplicaciones de diseños
- Manejo de redes sociales y
- Posicionamiento de marca

Estos temas son solo un resumen de los conocimientos fundamentales que se debe poseer dentro de este tipo de negocio y que, sin duda, estarán al alcance de quienes accedan a los cursos. Este plan de negocio busca satisfacer la necesidad de capacitar con modalidad presencial en un espacio de formación teórico-práctico, que permita elaborar productos con chocolate a través de la capacitación denominada por la misma empresa como: “Programa de Negocios en chocolatería”.

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de negocio para la venta de un programa de capacitación para la elaboración de productos de chocolatería.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Caracterizar la capacidad operativa, financiera y administrativa para los programas de capacitación.
2. Efectuar un análisis de mercado para identificar las potencialidades de propuesta de este plan.
3. Plantear la estrategia comercial para la implementación del plan de negocio.
4. Evaluar la factibilidad económica y financiera de la propuesta de negocio.
5. Identificar los aspectos de la responsabilidad social vinculados al desarrollo de la propuesta de valor.

## LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto se desarrolla en base a la siguiente línea de investigación:

- Línea de Facultad # 01: Tendencias de mercado de Consumo final.
  - Línea de Carrera # 01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

La selección de la línea de investigación antes mencionada se debe a la presencia de consumidores de capacitaciones que puedan incrementar sus conocimientos para nuevos emprendimientos.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1. Actividad de la empresa

NINA es una microempresa fundada por la Ing. Leslie Raquel Maza Solórzano, ubicada en la ciudad de Guayaquil en la ciudadela Alborada 12ava etapa mz. 1 villa 106, por la Avenida Francisco de Orellana. Nació en el año 2015 por iniciativa e incentivo de la progenitora de la fundadora. NINA se dedica a la *elaboración* de exclusivos detalles a domicilio que se entregan como regalos personalizados principalmente dentro de la ciudad de Guayaquil, La Puntilla y Durán.



Figura 1. Ejemplos de los productos de la Empresa NINA. Adaptado de “@ninadetalles,” por L. Maza, 2020, Instagram.

Las diferentes opciones de modelos de detalles que ofrece la empresa pueden ser visualizadas por los clientes en sus dos redes sociales: Facebook e Instagram. Una vez que el cliente es cautivado por algún modelo, se comunica al WhatsApp de la empresa para cotizar y concretar el pedido. La forma de pago es a través de transferencias, depósitos o tarjetas de crédito. La mayoría de los productos son adquiridos para distintas ocasiones como cumpleaños, aniversarios, baby showers y festividades especiales como el día de la madre, el día del padre, el día del niño, San Valentín, etc. Todos los detalles son elaborados bajo pedido y previamente cancelados.

Los principales elementos utilizados en los detalles son frutillas bañadas en chocolate y es por eso que la empresa recomienda que sean consumidas al momento de ser recibidas para poder garantizar su calidad y sabor. La duración de las frutillas a temperatura ambiente es de 6 horas y en refrigeración se extiende hasta un periodo de 24 horas. Dependiendo del detalle que elija el cliente, las frutillas van acompañadas de diversos chocolates tanto nacionales como importados, que ya vienen empaquetados como Galak, Crunch, Snickers, Milky Ways; o también galletas y snacks como Oreo y Pringles, entre otros.

También suelen contener bebidas alcohólicas que son electas por el cliente como cerveza nacional o importada, vino, champagne, vodka, tequila, etc. Todos estos elementos mencionados son utilizados como decorativos dentro del mismo detalle que complementan a las frutillas con chocolate. Los precios varían y dependen del tamaño, cantidad de frutillas, confitería y bebidas utilizadas dentro de un mismo producto. Por eso, NINA clasifica sus productos principalmente por el tamaño de sus bases (pequeño, mediano y grande) porque es lo que delimita la cantidad de elementos que se pueden colocar o utilizar dentro de un mismo detalle.



Figura 2. Ejemplo de detalle grande y sus elementos. Adaptado de “@ninadetalles,” por L. Maza, 2020, *Instagram*.

El compromiso de la empresa es otorgar un servicio permanente de creatividad que pueda verse claramente reflejado en cada uno de los productos entregados. NINA también accede a la modificación de modelos originales de acuerdo a los gustos y temáticas deseadas por los clientes pero salvaguardando la estética del estilo con la que operan. Por lo tanto, los consumidores del producto quedan satisfechos con un obsequio totalmente personalizado. He aquí el origen de su slogan: No solo hacemos detalles, sino que creamos recuerdos.

Actualmente, los clientes que posee la empresa son clientes recurrentes, es decir, individuos que han comprado en varias ocasiones para diferentes celebraciones durante el transcurso del año. Los momentos especiales o los gestos de afecto son decisiones que nacen de quienes desean sorprender a quienes más estiman ya sea por un cumpleaños, una relación sentimental, una amistad o por puro compañerismo. NINA busca incentivar esos sentimientos, a través del uso de su servicio, para conectar o expresar emociones y no necesariamente porque el motivo de la celebración sea considerado como una fecha “especial”, sino porque subsiste el deseo, propio o inducido, de querer crear para alguien un gesto de estimación que genere en quien recibe un recuerdo cautivador de quien lo está enviando.

Es por eso, que los detalles no suelen estar delimitados en sí, por un tipo de mercado en específico porque independientemente de que exista o no, a nivel nacional o internacional, alguna próxima predeterminada fecha a celebrar... cada persona siempre tiene en algún momento la necesidad de comprar algún obsequio o detalle para regalar, y es precisamente por esa necesidad, que este tipo de producto tiene un mercado mucho más amplio y no tan delimitado, como el de otros.

Instagram es el medio digital principal que NINA (@ninadetalles) más utiliza para concretar sus ventas. Es en esa red social donde los clientes prefieren buscar y elegir, entre el variado banco de imágenes, el detalle que más les agrada y se ajusta a su presupuesto. La agregación de más elementos, el tamaño de la base y la opción de entrega a domicilio o retiro en el establecimiento, está a elección del cliente; lo cual, a su vez, generará un aumento o disminución en el valor del producto final de compra. Las consultas sobre el tipo de detalle que desean, sugerencias, precios, cambios de colores, formas de pago, dirección de entrega, datos de quién envía, datos de quién recibe, mensaje impreso personalizado y demás modificaciones o agregaciones, son únicamente receptadas a través del número de WhatsApp que posee la empresa.

NINA también ofrece y recepta pedidos de entidades que desean adquirir productos personalizados, al por mayor o por volumen, para obsequiar a sus clientes internos y/o externos en las diferentes festividades nacionales como el día del padre, el día de la madre, el día del trabajador, entre otros. NINA, de origen guayaquileño, se involucra con mucha cautela en cada etapa dentro del proceso de elaboración de los productos como del proceso de venta y de entrega de los mismos. Las normas de calidad que posee la empresa permiten garantizar un producto de creación original, estético e higiénico.

## **1.2. Misión, visión**

### **Misión**

Enaltecer, por medio de nuestro producto, las fechas especiales de las personas o empresas que adquieren nuestro servicio, para transmitir sus sentimientos de aprecio y estimación a quienes más valoran.

## Visión

Ser una empresa capaz de expresar emociones, unir personas y mejorar relaciones, brindando soluciones tanto a personas individuales como a empresas públicas o privadas. Ser, además, un medio de capacitación para aquellos interesados en aprender las fascinantes técnicas del mundo de la chocolatería. Queremos ser reconocidos por aportar calidad y creatividad a través de nuestros servicios, que buscan ser parte del crecimiento personal y emocional de nuestros clientes.

### 1.3. Descripción de portafolio actual de productos o servicios.

Los productos de NINA se clasifican principalmente por el tamaño de la base utilizada para realizar los detalles y podemos entender su clasificación de la siguiente manera:

**Detalle pequeño:** hasta 10 frutillas, sin confitería y sin globo. La base utilizada es una caja de cartón pequeña.



Figura 3. Modelos de Nina detalles tamaño pequeño. Adaptado de “@ninadetalles,” por L. Maza, 2020, *Instagram*.

**Detalle mediano:** hasta 12 frutillas, con confitería importada, 1 globo y 1 bebida alcohólica (cerveza). Las bases utilizadas pueden ser: jarro de porcelana, base de madera pequeña o caja de cartón mediana.



Figura 4. Modelos de Nina detalles tamaño mediano. Adaptado de “@ninadetalles,” por L. Maza, 2020, Instagram.

**Detalle grande:** 13 frutillas en adelante con confitería importada, bebida alcohólica (cervezas, botella de vino, etc.), 1 o 2 globos y flores. Las bases utilizadas pueden ser: canasta de plástico jumbo, base de madera grande y caja de cartón jumbo.



Figura 5. Modelos de Nina detalles tamaño grande. Adaptado de “@ninadetalles,” por L. Maza, 2020, Instagram.

Los productos de NINA son arreglos elaborados como centros de mesa donde los elementos utilizados deben combinar entre sí para cumplir el objetivo de llamar la atención o resaltar visualmente. Todos los modelos de productos que NINA publicita son modelos originales de la Ing. Leslie Maza (fundadora y propietaria) donde hasta la fecha, su creatividad es la única que ha intervenido al momento de crear o elaborar un pedido. Por supuesto, en fechas especiales cuenta con la presencia de asistentes externas que ayudan en el proceso de elaboración, pero siguiendo los alineamientos de creatividad de la Ing. Maza. Gracias a la experiencia que, a través del tiempo, ella ha venido adquiriendo, ha podido diseñar con mayor facilidad, creatividad y variedad, nuevos y atractivos modelos.

El proceso de elaboración es el siguiente:

1. El cliente, para consultar o realizar el pedido, elige y envía la imagen del modelo que desea comprar al número de WhatsApp de la empresa.
2. A través del WhatsApp se detallan las especificaciones del motivo del detalle, fecha, hora y dirección de entrega, modificaciones o agregaciones previas para la elaboración del modelo.
3. Se procede a confirmar el pago del producto a través de transferencia bancaria, depósito o tarjeta de crédito.
4. Una vez confirmado el pago, se procede a la elaboración del detalle.
5. Finalmente, el detalle es entregado a la hora, día y dirección previamente estipulado.

En los productos de NINA, la cantidad de confitería y bebidas utilizadas es un determinante en el valor de venta final. Sin embargo, los elementos que se utilizan en la elaboración de sus productos (detalles) pueden fácilmente ser adquiridos al por mayor, en diferentes establecimientos o importadoras, lo que beneficia a la empresa de poder comprarlos a un menor costo que al precio normal de venta



para con esa información lograr posicionarse y construir una marca que sea sostenible y relevante en el tiempo.

Por lo tanto, el elemento diferenciador que le ha permitido a la empresa NINA generar rentabilidad y estabilidad durante toda su trayectoria, permitiéndole cubrir sus costos de producción y de gastos administrativos y obteniendo utilidad año tras año; no ha sido la venta de sus productos en sí, sino la **gestión de venta de la imagen de sus productos**. NINA vende detalles con un perfil estético y de calidad, que genera en sus clientes un pensamiento de satisfacción, al haber obtenido un producto que les genera un mayor beneficio (emocional) versus el costo que desembolsaron.

Pero, la satisfacción de los clientes de NINA no solamente la encuentran en la visualización agradable del detalle que reciben o ven (a quienes estiman) recibir. Ni solo en el sabor de sus componentes decorativos. Sino en el precio-beneficio que les genera al haber elegido y confiado en una empresa que oferta productos a costos accesibles y que se destaca principalmente por transmitir calidad, contener sabor y distinción. La empresa NINA satisface a una demanda que busca precio, calidad y originalidad. Por eso, la mayor parte de sus clientes demuestran su satisfacción a través de sus compras periódicas y a través de los *reviews*, recomendaciones o valoraciones que escriben en los medios sociales (Facebook e Instagram) que posee la empresa.

Adicional a lo anterior, otra característica que los clientes actuales de NINA poseen, es que ya no esperan exclusivamente a comprar detalles para las muy reconocidas festividades, sino que ahora, ellos inventan y/o crean esos momentos especiales para quienes aman, pues comprenden que la expresión de afecto no tiene fechas limitantes. Ese ha sido el mensaje que la Ing. Leslie Maza ha intentado siempre transmitir a través de su atención personalizada de venta. Y gracias a eso, ha podido descubrir un nuevo nicho de mercado, pues muchas personas al comprar y recomendar su trabajo, le han consultado si

también ofrece cursos o talleres, donde se puede aprender la técnica que ella utiliza en la elaboración decorativa de sus frutillas con chocolate; y es debido a eso, a esa constante consulta en línea, el motivo por el cual en este proyecto, se ha planteado analizar la factibilidad de la agregación de esa nueva línea de negocio al giro actual de su empresa.

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

#### 2.1. Población, muestra

Para empezar el estudio de mercado es importante definir el concepto de población. Por lo tanto, población:

Es el colectivo que abarca a todos los elementos cuya característica o características queremos estudiar; dicho de otra manera, es el conjunto entero al que se desea describir o del que se necesita establecer conclusiones. Como ejemplos de poblaciones, podemos citar: todos los estudiantes de la Universidad Central del Ecuador, o los artículos producidos en una semana en una determinada fábrica. Por su tamaño, las poblaciones pueden ser finitas o infinitas. (Salazar, 2018, p.13)

La empresa NINA desde sus inicios ha realizado sus ventas por medios digitales, específicamente en la ciudad de Guayaquil. Es por eso, que en el presente plan de negocio se ha considerado como población a aquellas personas que habitan en la ciudad de Guayaquil y que corresponden a las características sociodemográficas de ser mayores de 18 años, independientemente de su género. La población de la ciudad de Guayaquil es de 2.723.665 habitantes; según la “Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones” del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).

Por lo tanto, para el desarrollo de este trabajo de investigación la población segmentada según el “porcentaje de población por grupos de edad” que se muestra en la infografía obtenida del INEC, el porcentaje de personas mayores a 15 años corresponde a un 71,2% que numéricamente representa una población de 1.939.249 habitantes y sobre esa última cifra, es de donde se seleccionó el tamaño de la muestra.



Figura 7. Población del cantón Guayaquil. Tomado de "Infografía Así es Guayaquil cifra a cifra," por s.a, 2010, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

### Selección del tamaño de la muestra

Continuando con el estudio de mercado es importante también definir el concepto de muestra y que según Salazar (2018):

Es un conjunto de elementos seleccionados de una población de acuerdo con un plan de acción previamente establecido (muestreo), para obtener conclusiones que pueden ser extensivas hacia toda la población. Ejemplos constituyen las muestras que escogen las empresas encuestadoras en estudios de sondeos de opinión, o la selección de un grupo de artículos recibidos en una bodega para estimar las condiciones de todo un embarque. (p.13)

Por lo tanto, se procede a efectuar la fórmula para determinar la muestra, y la cantidad a considerar es la de 1.939.249 habitantes, obteniendo como resultado lo siguiente:

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

N = 1939249

Z = 1,645

p = 0,95

q = 0,05 / 5%

e = 0,05

$$n = \frac{(1,645)^2 (0,5) (0,5) 1.939.249}{0,05 (1.939.249) + (0,5) (0,5) (1,645)^2}$$

$$n = \frac{1311914,069}{4848,79651}$$

n = 384 encuestas

El resultado indica que se debe realizar la encuesta a 384 personas. De esas encuestas, se extraerá la información relevante para conocer si es factible o no, la implementación del nuevo servicio en la empresa NINA.

## **2.2. Selección del método muestral**

El estudio muestral ideal que se deseó seleccionar es el del muestreo aleatorio simple. Pero, debido a la contingencia del COVID 19 se decidió aplicar una técnica de muestreo no probabilístico intencional o por conveniencia, cuyo concepto Otzen (2017) afirma que “permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña” (p. 230).

## **2.3. Técnicas de recolección de datos**

La encuesta fue el instrumento utilizado para la elaboración de este trabajo investigativo y consta de 9 preguntas cerradas de tipo poli opcional jerárquico. Esta herramienta está dirigida a cualquier persona que tenga 18 años en adelante, viva en Guayaquil y pertenezca a cualquier género. A través de este instrumento se busca conocer el perfil del consumidor y su hábito de consumo, para determinar el comportamiento de compra. El formato de la encuesta es el siguiente:

### **Formato de encuesta**

**Objetivo del Cuestionario:** Conocer si existen personas interesadas en capacitación de chocolatería.

#### **¿Cuál es tu edad?**

- 18 años a 24 años
- 25 años a 34 años
- 35 años a 44 años
- 45 años a 54 años
- Más de 54 años

#### **Estado Civil**

- Soltero
- Unión Libre
- Casado
- Viudez

**Género**

- Masculino
- Femenino

**Máximo nivel de estudios terminados**

- Primaria
- Secundaria
- Universidad (grado)
- Universidad (maestría)

**Lugar de residencia**

- Norte de Guayaquil
- Sur de Guayaquil
- Este de Guayaquil
- Oeste de Guayaquil

**Situación Laboral**

- Empleado (bajo relación de dependencia)
- Auto empleado
- Desempleado

1. ¿Estaría usted interesado en generar alguna fuente alterna de ingresos personales o para el hogar?

- Totalmente interesado
- Interesado
- Indeciso
- No interesado
- Totalmente no interesado

Objetivo: Conocer si existen personas interesadas en emprender.

2. ¿Estaría usted dispuesto a tomar un curso de chocolatería (preparar dulces con base de chocolate)?

- Totalmente interesado
- Interesado
- Indeciso
- No interesado
- Totalmente no interesado

Objetivo: Conocer la disposición de los encuestados a tomar el curso.

3. Si recibiera capacitación para emprender ¿Cómo preferiría la modalidad de estudio?

- Modalidad online (Sesiones sincrónicas)
- Modalidad presencial
- Modalidad semipresencial (online y última sesión presencial)

Objetivo: Conocer la modalidad de estudio que prefieren los encuestados.

4. ¿En qué horario preferiría recibir la capacitación?

- Lunes a Viernes de 7 am 9 am
- Lunes a Viernes de 9 am 11 am
- Lunes a Viernes de 6 pm a 8 pm
- Lunes a Viernes de 8 pm a 10 pm
- Fines de semana intensivo (5 horas)

Objetivo: Conocer horario de preferencia para capacitación.

5. ¿Cuánto invertiría por un curso donde recibe teoría y práctica?

- Hasta \$250
- De \$250 hasta \$300
- De \$300 en adelante

Objetivo: Conocer la percepción del mercado sobre la cantidad monetaria que estarían dispuestos a pagar por una capacitación.

6. ¿Cuánto invertiría por un curso donde recibe además de teoría y práctica, los insumos e implementos para la preparación de chocolates?

- Hasta \$250
- De \$250 hasta \$300
- De \$300 en adelante

Objetivo: Conocer la percepción del mercado sobre la cantidad monetaria que estarían dispuestos a pagar por una capacitación donde reciben insumos e implementos para la práctica.

7. ¿Conoce usted algún proveedor de capacitación en chocolatería?  
Si su respuesta es sí, mencione cuál.

- Si
- No

Objetivo: Determinar las empresas que ofrecen el servicio de capacitación de chocolatería.

8. ¿Conoce a la empresa NINA DETALLES?

- Si
- No

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento de la empresa NINA DETALLES.

9. Si la empresa NINA ofreciera un curso de chocolatería, ¿estaría usted interesado en inscribirse en la capacitación?

- Totalmente interesado
- Interesado
- Indeciso
- No interesado
- Totalmente no interesado

Objetivo: Conocer si existen personas interesadas en emprender en este giro de negocio.

#### **2.4. Presentación, análisis e interpretación de los resultados**

El formato de la encuesta previamente presentado fue realizado por medio de la herramienta de Google conocida como Google Forms. Este medio permite crear el formulario en formato digital y facilitar el trabajo de tabulación. Google Forms permite que los datos receptados de cada encuesta completada vayan siendo almacenados directamente en una

hoja de cálculo (Loya, 2020). El enlace de la encuesta fue enviado a personas mayores de 18 años, que viven en los diferentes sectores del cantón de Guayaquil, provincia del Guayas. A continuación, se presenta el resultado de 527 encuestas obtenidas por medio de Google Forms.

### Participación por edad

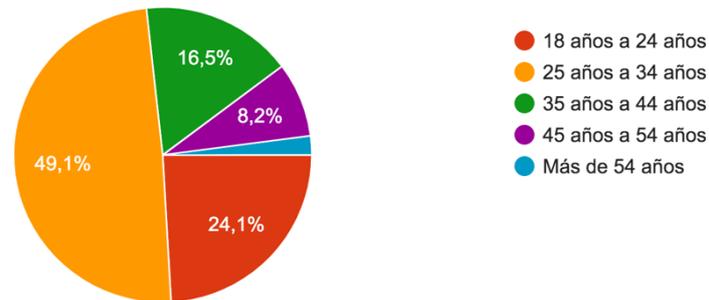


Figura 8. ¿Cuál es tu edad? Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

En la figura 8, se puede observar que, de las 527 personas encuestadas, la mayoría oscila entre la edad de “25 a 34 años”, correspondiendo al porcentaje más alto en el gráfico (49,1%). El segundo grupo de participantes, clasificado así, por una escala de mayor a menor porcentaje, se encuentra a los de la edad de “18 a 24 años” (24,1%) y al tercer grupo de “35 a 44 años” (16,5%).

### Participación por estado civil

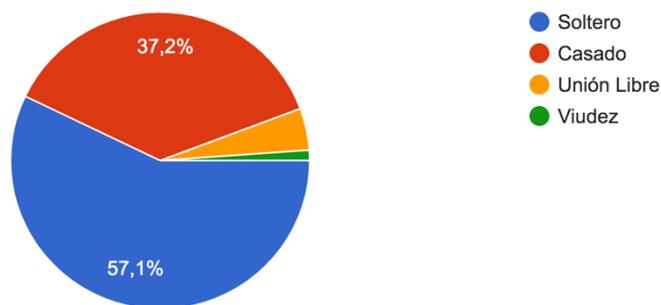


Figura 9. Estado civil. Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

En la figura 9, se puede conocer que, de las 527 personas encuestadas, la gran mayoría es de estado civil soltero (57,1%), seguido por personas de estado civil “casado” (37,2%).

### Participación por género

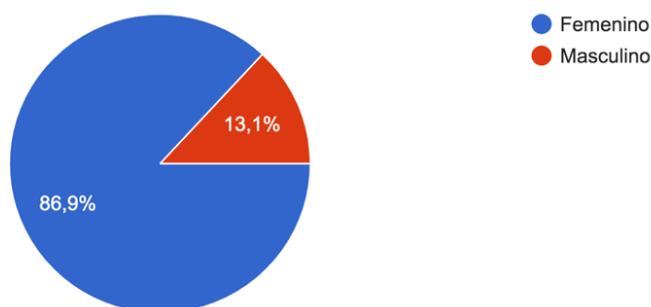


Figura 10. Género. Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

En la figura 10, se puede constatar que el 86,9% de las 527 personas encuestadas eran del género femenino y el 13,1% del género masculino.

### Participación por máximo nivel de estudios terminados

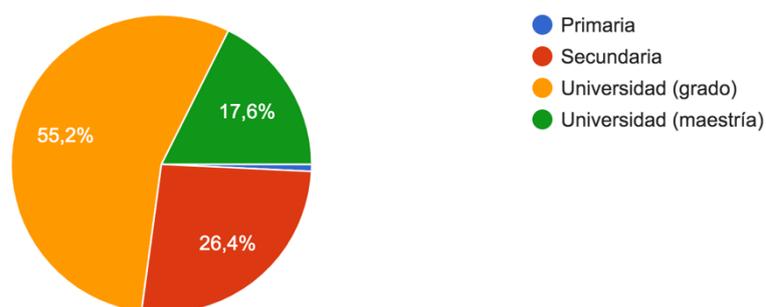


Figura 11. Máximo nivel de estudios terminados. Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

La figura 11, muestra que el 55,2% de los encuestados son egresados de la universidad, el 26,4% son bachilleres, el 17,6% cuenta con título de cuarto nivel y solo el 0,8% con estudios primarios.

## Participación por lugar de residencia

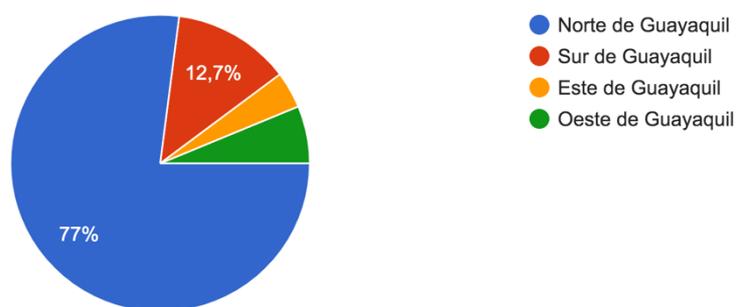


Figura 12. Lugar de residencia. Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

En la figura 12, se puede conocer el lugar de residencia de las 527 personas encuestadas. El gráfico muestra que, la gran mayoría, vive en el sector norte de Guayaquil (77%), mientras que un 12,7% vive en el sector sur de la urbe.

## Participación por Situación Laboral

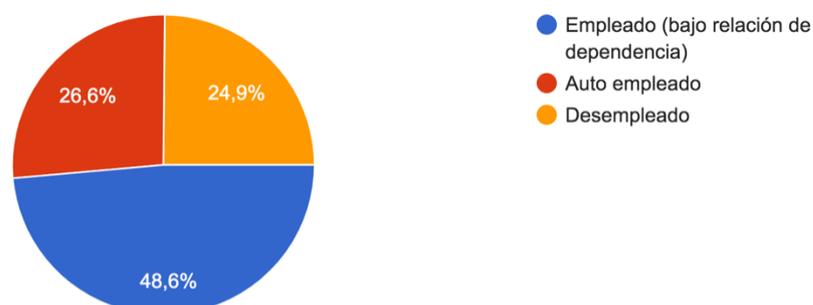
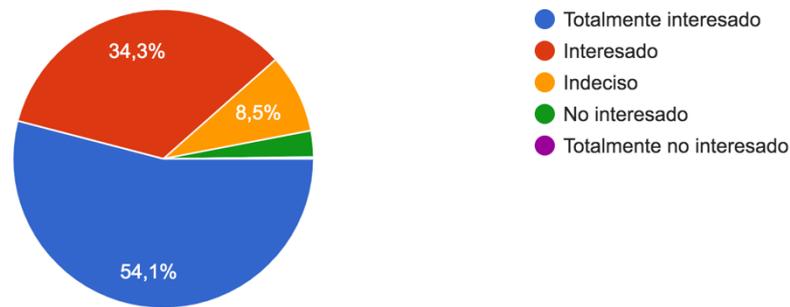


Figura 13. Situación Laboral. Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

En la figura 13, se puede observar que el 48,6% de los encuestados se encuentran bajo relación de dependencia laboral, seguido por un 26,6% de auto empleadores. Finalizando con un 24,9% de encuestados que eligieron estar desempleados.

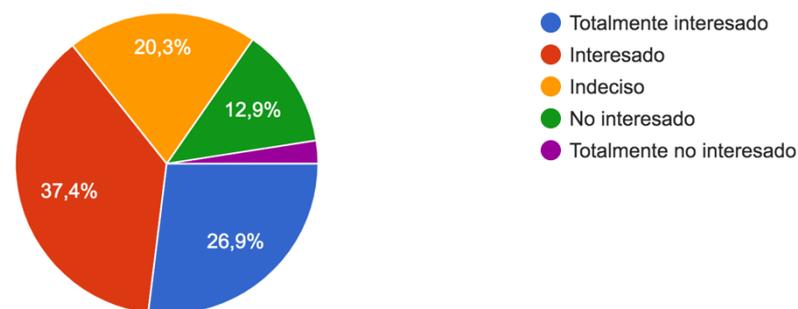
**Pregunta 1: ¿Estaría usted interesado en generar alguna fuente alterna de ingresos personales o para el hogar?**



*Figura 14.* ¿Estaría usted interesado en generar alguna fuente alterna de ingresos personales o para el hogar? Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

En la figura 14, se puede interpretar que el 54,1% está totalmente interesado en generar una fuente alterna de ingresos personales o para su hogar, seguido por un 34,3% que eligió también tener un interés.

**Pregunta 2: ¿Estaría usted dispuesto a tomar un curso de chocolatería (preparar dulces con base de chocolate)?**



*Figura 15.* ¿Estaría usted dispuesto a tomar un curso de chocolatería (preparar dulces con base de chocolate)? Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

En la figura 15, se observa que el 37,4% está solamente “Interesado” y dispuesto a tomar un curso de chocolatería, mientras que un 26,9% eligió como respuesta el estar “Totalmente interesado”.

**Pregunta 3: Si recibiera capacitación para emprender ¿Cómo preferiría la modalidad de estudio?**

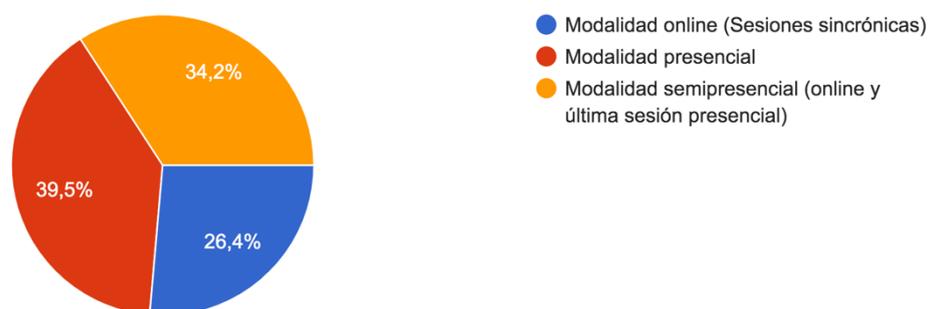


Figura 16. Si recibiera capacitación para emprender ¿Cómo preferiría la modalidad de estudio?

En la figura 16, se puede conocer que un 39,5% prefiere la modalidad presencial, por encima de la modalidad online (26,4%) y la modalidad semipresencial (34,2%).

**Pregunta 4: ¿En qué horario preferiría recibir la capacitación?**

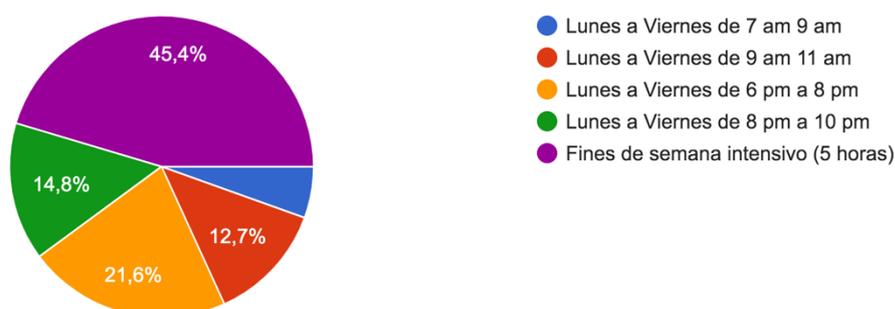


Figura 17. ¿En qué horario preferiría recibir la capacitación? Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

En la figura 17, se puede conocer que el 45,4% de los encuestados prefieren recibir capacitación los “Fines de semana intensivo”, y el segundo horario de preferencia, con un 21,6%, preferiría recibir capacitación de “Lunes a Viernes de 6 pm a 8 p m”. El tercer horario de preferencia (14,8%) electo es de “Lunes a Viernes de 8 pm a 10 pm”.

**Pregunta 5: ¿Cuánto invertiría por un curso donde recibe teoría y práctica?**

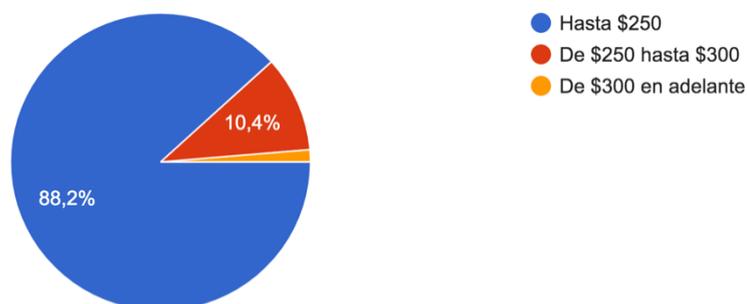


Figura 18. ¿Cuánto invertiría por un curso donde recibe teoría y práctica? Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

El objetivo de la pregunta en la figura 18, consistía en conocer la percepción de cuánto las personas estarían dispuestas a pagar por un curso, donde recibirían teoría y práctica. El resultado demuestra que el 88,2% de los encuestados estarían dispuestos a pagar “hasta \$250”.

**Pregunta 6: ¿Cuánto invertiría por un curso donde recibe además de teoría y práctica, los insumos e implementos para la preparación de chocolates?**

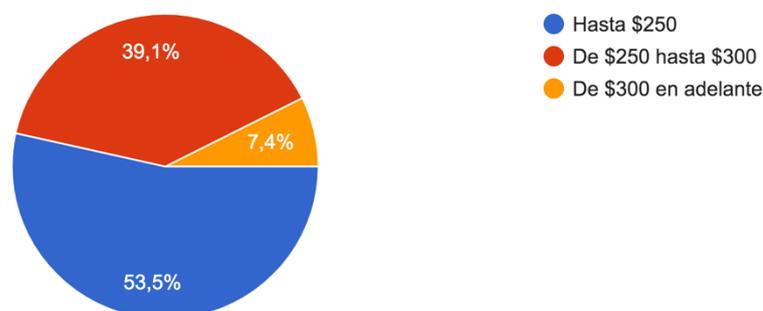


Figura 19. ¿Cuánto invertiría por un curso donde recibe además de teoría y práctica, los insumos e implementos para la preparación de chocolate? Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

El objetivo de esta pregunta es igual al anterior. La diferencia es que en esta pregunta se hace hincapié en la inclusión de insumos e implementos para la práctica durante la capacitación. Esto, hizo que el porcentaje de la respuesta anterior (88,2%) que eligió pagar “hasta \$250” bajara a un 53,5% en esta pregunta. El valor diferencial del

porcentaje inicial obtenido permite inferir que migró hacia el resultado del 39% que eligió pagar “De \$250 hasta \$300”. Aquí se puede conjeturar, que la percepción de beneficios a recibir es lo que indujo al cambio del porcentaje.

**Pregunta 7: ¿Conoce usted algún proveedor de capacitación en chocolatería? Escriba Sí o No. Si su respuesta es Sí, mencione cuál.**

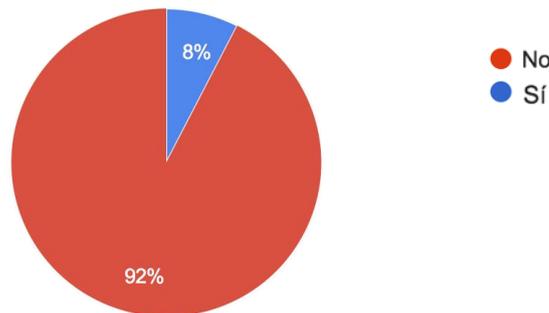


Figura 20. ¿Conoce usted algún proveedor de capacitación en chocolatería? Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

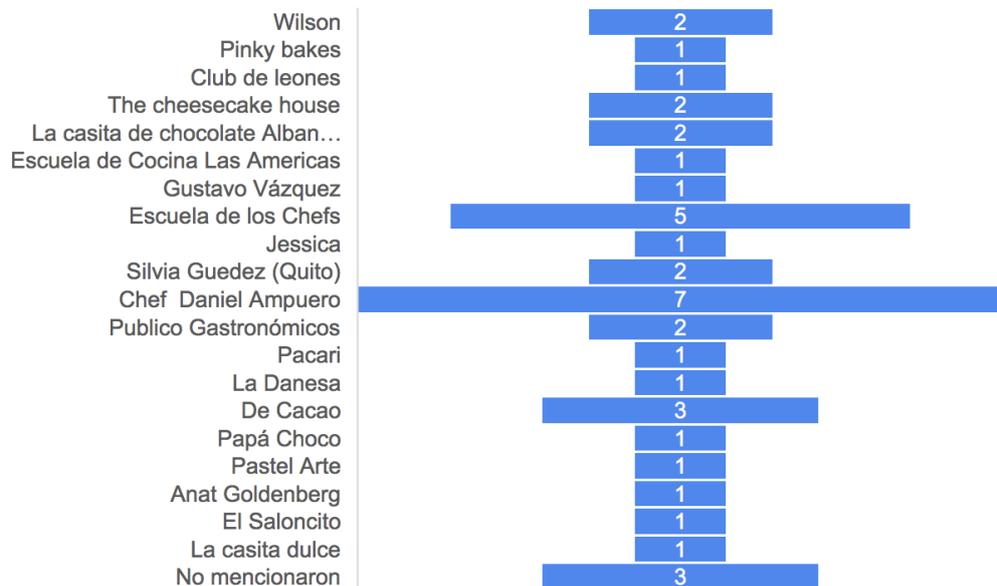


Figura 21. Respuestas del 7% que contestó sí. Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

La figura 20 muestra que el 92% de los encuestados no conocen a algún proveedor que brinde capacitación en chocolatería. Pero, fue el 8% restante de encuestados (40 personas) que sí contestaron conocer a algún proveedor y en la figura 21 se puede visualizar sus respuestas.

Solo 3 personas de este último grupo que contestó “sí”, no escribieron en sus respuestas el nombre del proveedor que conocen.

### Pregunta 8: ¿Conoce a la empresa NINA DETALLES?

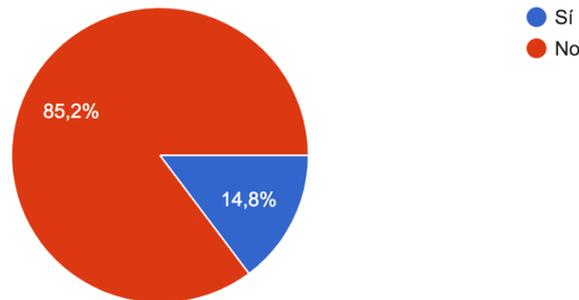


Figura 22. ¿Conoce a la empresa NINA DETALLES? Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

La figura 22 muestra que el 85,2% de los encuestados no conocen a la empresa NINA. Lo cual sustenta la importancia de invertir en una estrategia de posicionamiento de marca.

### Pregunta 9: Si la empresa NINA ofreciera un curso de chocolatería, ¿estaría usted interesado en inscribirse en la capacitación?

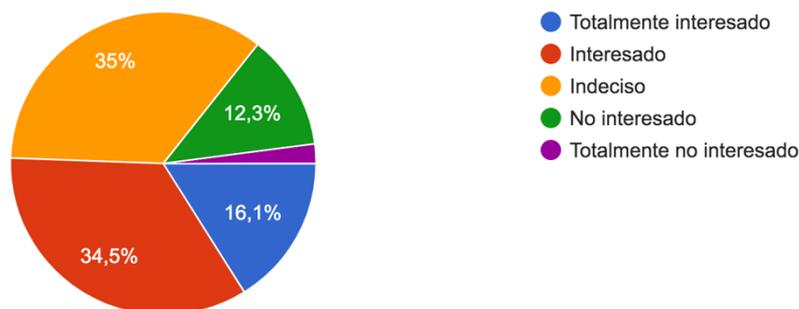


Figura 23. Si la empresa NINA ofreciera un curso de chocolatería, ¿estaría usted interesado en inscribirse en la capacitación? Tomado de encuestas realizadas al grupo objetivo.

La figura 23 muestra que el 16,1% de los encuestados estarían “Totalmente interesados” en inscribirse en una capacitación si la empresa NINA lo ofreciera. Mientras que el 34,5% está solamente “interesado” en capacitarse, lo cual también los convierte en posibles potenciales clientes.

## **Conclusiones:**

Con los resultados obtenidos a través de las 527 encuestas realizadas a personas mayores de 18 años que viven dentro del cantón de Guayaquil, provincia del Guayas; se puede concluir que sí existe un mercado potencial para que la empresa NINA pueda ofertar su nuevo servicio de capacitación que trata sobre elaboración de productos de chocolate. Estos resultados brindan fundamentos que complementan el proceso de desarrollo de este plan de negocio.

## **2.5. Análisis externo**

### **2.5.1. Análisis Pesta.**

Comprender el crecimiento o declive de un mercado, es posible a través de la utilización de una herramienta de medición de negocios conocida como análisis PEST. Esta palabra está compuesta por las iniciales de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para valorar o evaluar el mercado en el que se encuentra una unidad de negocio (López, s.f.). Por lo tanto, para proceder a la ejecución del presente modelo de negocio, se realiza el análisis del macroentorno ecuatoriano para determinar: el nivel económico que tendrá la introducción del nuevo servicio de capacitación de la empresa NINA.

### **Factores Políticos**

La pandemia de la COVID-19 no solo deja dolor en las familias ecuatorianas por la muerte de sus seres amados, sino también negocios a pérdida y por ende despidos, sueldos suspendidos o reducidos. Hace un mes empezaron los recortes de personal en varias empresas. Y en esta semana ha sido más notoria la finalización de contratos. Por ejemplo, trabajadores de Panadería California hicieron pública en redes sociales la salida de 150 personas. Los trabajadores de Yogurt Persa también expresaron su malestar en redes sociales. Una de ellas dijo que se pretende dar una liquidación de \$500 a quienes llevan laborando más de

cinco años, y mostró un documento en el que la compañía se acogía al numeral 6 del artículo 169 del Código de Trabajo sobre terminación de contrato alegando fuerza mayor. Según el Ministerio del Trabajo, hasta el 17 de abril había recibido 1993 denuncias alegando uso del artículo 169, numeral 6, y solo en los nueve días siguientes hubo 633 nuevas denuncias de este tipo (al 26 de abril suman 2626 casos de fuerza mayor). Y 5638 denuncias por despido intempestivo, acoso laboral, no pago de liquidación y jubilación, entre otros motivos. El Ministerio del Trabajo tiene registradas “mas no aprobadas” 49 733 actas de finiquito de contratos por distintos motivos contemplados en la ley. El Gobierno proyecta que 508 000 personas podrían entrar al desempleo como efecto de la COVID-19, esto sería un alza de la tasa del 9 % al 10 %. Ese indicador oficial está retrasado por la crisis sanitaria. (Zapata, 2020)

Este es uno de los tantos artículos periodísticos que han circulado en las últimas semanas con relación al fuerte impacto que está teniendo el país debido a la pandemia de la COVID-19, que no solo ha dejado irreparables pérdidas humanas sino también devastadores escenarios laborales. El Índice de Riesgo Político (IRP) se incrementó a inicios del año 2020 según las mediciones realizadas por la consultora Profitas, empresa dedicada a medir los cambios en el entorno nacional que ocasionan impacto en el sector empresarial. La escala de valor que utiliza la empresa es de 0 y 10. Si el valor resultante se aproxima a 10, se determina que el riesgo es mayor.

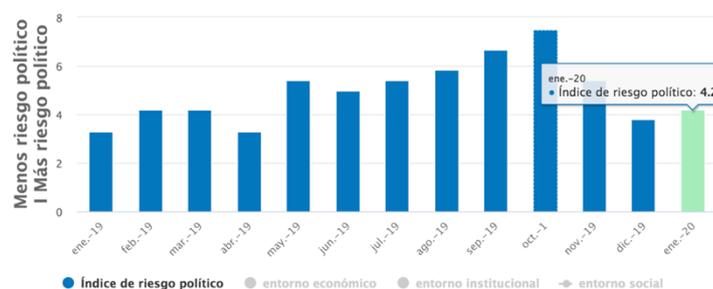


Figura 24. Evolución reciente del Índice de Riesgo Político. Tomado de “El bloqueo político y la recesión: los principales riesgos para 2020,” por s.a, 2020, *primicias*.

Prófitas identificó 13 riesgos políticos en sus previsiones para 2020 que podrían impactar el ambiente de negocio. Entre las más relevantes están: Recesión Económica, Bloqueo político, Shock externo, Populismo electoral, Conflictividad social, Acuerdo con el Fondo Monetario Internacional y Cuestionamiento del rol empresarial. Los otros seis son considerados de menor probabilidad e impacto: seguridad, crisis de gabinete, desestabilización del régimen, default, renegociación de contratos y monetización de activos. (Noboa, 2020)

En la actualidad, podemos constatar que muchas de esas previsiones están ocurriendo. El país se encuentra ahora en un periodo de gran inestabilidad empresarial y cabe mencionar, que en esos pronósticos, no estaba considerado (como influyente) la aparición de una nueva pandemia global. La incertidumbre política y los defalcos ocasionados en plena emergencia sanitaria han reafirmado la insatisfacción social a gran escala, generando una mayor inestabilidad política a la inicialmente prevista. Sin duda, el año 2020, al ser un año preelectoral, donde los ejecutantes políticos deben buscar la forma de proponer, desde ya, alternativas factibles de reconstrucción política, social y económica, dentro de un país que ha sido fuertemente golpeado por la enfermedad de la COVID-19 y que cuenta con una administración gubernamental calificada en estado crítico... deja al sector empresarial con normativas y reformas laborales que no pueden ser legal ni económicamente sostenidas en el tiempo mientras que el sistema sanitario no se regularice.

A pesar de eso, muchas de las micro, pequeñas y grandes empresas dedicadas al abastecimiento de comida y alimentos, no dejaron de funcionar en su totalidad. Más bien se adaptaron y se reinventaron ante la nueva declaratoria de emergencia sanitaria. Y por esa razón, muchas personas que quedaron desempleadas o sin ingresos económicos de sus ventas

informales (debido a las restricciones de movilidad) decidieron emprender en la modalidad online, en la línea de negocio que no dejó “del todo de funcionar”, que es el negocio de la comida, los alimentos y las bebidas.

Conocer el número de emprendimientos de este tipo es impreciso, sobre todo, en época de pandemia de Coronavirus cuando no hay un organismo oficial que cuantifique las cifras. Según datos gubernamentales, más de 60 mil personas han perdido sus empleos por la crisis sanitaria y es de ahí que gran parte ha migrado al negocio informal. Aunque Maldonado admite que el negocio de entrega de alimentos ha crecido, advierte que su tiempo de vida es corto porque se lo hace por supervivencia sin un plan de negocios. En cambio, cuando se trata de un emprendimiento por oportunidad se lo planifica y se lo estructura bien lo que le da menos oportunidad al fracaso.

Sin embargo, para el chef ejecutivo Luis Cedeño, director de la academia culinaria LCA, muchos negocios informales de venta de comida tardarán en desaparecer. `Se van a quedar. Se va a generar mucha microempresa, la tasa de desempleo es alta y la gente se reinventará. Nadie puede dejar de comer, entonces este tema es básico y fundamental. Guayaquil consume mucha comida y donde se abra un puesto la gente irá a comprar, pero hay que hacerlo con las normas sanitarias correspondientes`, aconsejó. (Lago, 2020)

### **Análisis:**

La nueva realidad sanitaria, por la que el mundo y el país atraviesa, forzó a muchas empresas a suspender, reducir o modificar la jornada laboral. Lo que a su vez conllevó a que empresas dedicadas al negocio de productos perecederos como la comida, alimentos y bebidas, utilicen e implementen nuevas estrategias comerciales (digitales) e inserten o refuercen, el único canal de distribución habilitado, disponible y factible dentro del periodo de cuarentena establecido por el gobierno, como política preventiva por la rápida expansión de la COVID-19. La

nueva normativa de venta establecida era *vender sólo para llevar* o *vender con opción de entrega a domicilio*. Todo esto ocurrió debido al alto riesgo de contagio del coronavirus, que hizo que el gobierno implementara medidas de seguridad como la restricción de movilidad y la suspensión de aquellos trabajos que no son considerados como primordiales, exceptuando la salud y la alimentación, entre otros. Esto desencadenó a que muchas personas busquen nuevas alternativas económicas para poder tener otra fuente alterna de ingresos que no implique mucha inversión financiera. Esto da a la empresa NINA la oportunidad de capacitar a personas que buscan aprender para emprender en la línea de alimentos.

### **Factores Económicos**

Ecuador, fue considerado como uno de los países más golpeados durante las primeras semanas de la propagación del coronavirus en América Latina y entidades internacionales sostienen que será uno de los países que sufrirá duras consecuencias económicas a causa de la pandemia.

El mismo presidente Lenín Moreno reconoció que la enfermedad covid-19 `golpeó en un momento crítico, luego de una durísima, muy dura crisis económica` y por ello anunció el fin de semana un nuevo paquete de medidas para mantenerse a flote. Entre ellas se encuentra la creación de la llamada Cuenta Nacional de Emergencia Humanitaria con el objetivo garantizar alimentos, salud y evitar la ola de quiebras de los negocios locales. Una de las fuentes de este fondo serán las compañías que generan ingresos superiores a US\$1 millón, que deberán aportar el 5% de sus utilidades en tres pagos mensuales. `De las empresas para las empresas vamos a evitar que el pequeño productor quiebre y que nadie se quede sin su trabajo`, dijo el presidente. La cuenta también recibirá recursos del sector asalariado, que deberá hacer aportes de acuerdo a sus ingresos durante los siguientes nueve meses. Quienes ganen menos de US\$500 no estarán obligados a contribuir al fondo. Con la Cuenta

Nacional de Emergencia Humanitaria, de acuerdo a Moreno, se podrá ayudar a alrededor de dos millones de familias en serias dificultades. 'Vivimos tres grandes emergencias: la sanitaria, la económica y la social', indicó el mandatario. Desde el 12 de marzo Ecuador se encuentra en emergencia sanitaria. (BBC News Mundo, 2020)

La aportación del sector asalariado a la Cuenta Nacional de Emergencia Humanitaria fue una de las medidas que más controversia y malestar generó, tanto para la Cámara de Industrias y Producción como para el sector sindical. Se estaba principalmente en desacuerdo con estas medidas, anunciadas por el presidente Moreno, porque consideraban que al succionar la liquidez de las empresas y el de las personas trabajadoras no se iba a alivianar los problemas urgentes que estaban afectando al pueblo ecuatoriano (BBC News Mundo, 2020). En los primeros meses del 2020, la economía ecuatoriana se vio afectada por el estado de excepción por la emergencia sanitaria, lo que según el Banco Central Ecuatoriano, determinó la suspensión de todas las actividades económicas y el trabajo presencial en la mayor parte de sectores económicos.

En el ámbito internacional, la economía se vio afectada por una caída en los precios de su principal producto de exportación, el petróleo crudo, y un menor dinamismo en la demanda externa de productos no petroleros, resultado de la contracción económica de China, Estados Unidos y la Unión Europea, por las medidas de confinamiento y aislamiento ante la covid-19. El BCE detalló que el gasto del Gobierno decrecerá en 5,6% en el 2020 frente al 2019. Esta reducción se explica, principalmente, por el recorte en los rubros de sueldos y salarios, y en la compra de bienes y servicios. El pasado 19 de mayo se dispuso una reducción de dos horas de la jornada laboral para las instituciones públicas del Sector Ejecutivo, lo que implica una disminución del 16,66% del salario y para el sector de Educación de 8,33% (reducción de una hora diaria), con la excepción de los servidores de la salud y de la fuerza pública. (Tapia, 2020)

### **Análisis:**

La economía ecuatoriana ha sido fuertemente golpeada por diversos factores tanto internos como externos. Muchos indicadores económicos como la evolución del comercio, el salario mínimo, los indicadores de empleo y la inflación, se han visto económicamente afectados por la caída del precio del petróleo y por los efectos de la enfermedad del coronavirus. El portal web del Círculo de Estudios Latinoamericanos (2020) afirmó que otros 150 000 trabajadores pasan a suspensión laboral y ya son más de 590 000 los que esperan ser convocados por sus empresas para volver al trabajo (párr.1).

Antes que las ciudades empiecen a cambiar su semáforo a amarillo se registró un aumento de 13 285 colaboradores a esa modalidad emergente desde el pasado 26 de abril. La mayor concentración es en Quito con 13 324 trabajadores, 6005 en Guayaquil y 1870 en Cuenca. Durante todo el tiempo de confinamiento, que lleva más de dos meses, la suspensión laboral ha seguido creciendo y es la modalidad más usada por los empleadores en esta emergencia. Son 591 867 trabajadores suspendidos, 159 628 más de los registrados en abril pasado. La mayoría están en Quito con 202 426 empleados, le sigue Guayaquil con 136 236; Cuenca con 120 255; y Machala con 52 950. Son 21 679 compañías dentro de esta figura entre públicas y privadas. (Redacción Plan V, 2020)

Esto indica que muchas personas actualmente se encuentran en sus hogares esperando a regresar a sus respectivos trabajos, haciendo teletrabajo o esperando a ser notificados sobre la condición o culminación de sus contratos. Pero, lo que se puede deducir por medio de los otros factores previamente mencionados, es que independientemente de la situación laboral en la que ahora se encuentran, es la nueva interacción social la que ha determinado cómo la economía tanto a nivel nacional e internacional, empuja, motiva o fuerza, tanto al empresario ecuatoriano como al trabajador formal e informal, pero en

especial al *asalariado* (por la reducción de un porcentaje de su sueldo), a cambiar de mentalidad de “dependencia laboral” a una de “independencia financiera”.

La mayoría de ecuatorianos y de personas en el mundo, decidieron intentar el camino del emprendimiento para tener un medio alternativo de ingresos y no depender únicamente del dinero proveniente de su tradicional fuente financiera. Este drástico cambio en la mentalidad de la población influyó en el comportamiento del mercado que es lo que directamente influye en las principales variables macroeconómicas del país, y que para la finalidad de este análisis, beneficia a la introducción de las capacitaciones que la empresa NINA desea implementar.

### **Factores Sociales**

Uno de los sectores más importantes para la economía y la estabilidad social del país es la clase media. No tiene una clara representación política y sus aspiraciones de mayores oportunidades en el mercado laboral formal, y mejores servicios públicos, son escasamente atendidas. Según Santiago García, economista y docente de la Universidad Central, este sector de la sociedad está compuesto por el 38% de la población; es decir, 6'106.327 ecuatorianos, según los últimos datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). 'El 75% está ubicado en las zonas urbanas del país y tiene, en promedio, hasta el noveno grado de educación media', dijo. Otra característica importante de la clase media ecuatoriana es que 1'254.598 de sus miembros están dentro de la Población Económicamente Activa (PEA). Las principales ocupaciones abarcan puestos de directores y gerentes de pequeñas y medianas empresas; profesionales científicos, y técnicos y profesionales de nivel medio. “Al ser mayoritariamente asalariados, la aspiración predominante es que la economía funcione bien para tener y mantener un empleo. Es decir, les interesa que exista altos niveles de producción y consumo”, acotó García. Ante un 2020 que se

vislumbra con un panorama negativo, con una profundización de la desaceleración económica, no se ven salidas viables para que no se deteriore la calidad de vida, tanto de los estratos medios como los bajos de la sociedad. (Hora, 2019)

Antes de iniciar el 2020, ya se preveía un entorno social desfavorable para el país. Ahora, la situación socioeconómica del Ecuador, y específicamente el de las ciudades más golpeadas por el coronavirus deben reevaluarse las medidas a utilizar para intentar que el índice de pobreza no aumente, aunque con los pronósticos desfavorables del entorno político y económico ya previamente mencionados, es casi un hecho que el porcentaje de pobreza ya tuvo que haber aumentado.

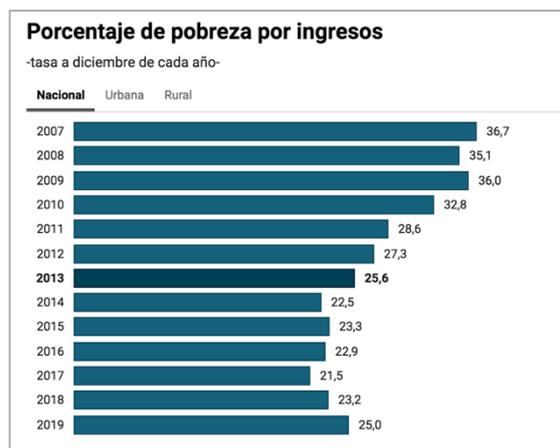


Figura 25. Porcentaje de pobreza por ingresos. Tomado de “Pobreza aumenta más en las zonas rurales de Ecuador,” por El Universo, 2020, *El Universo*.

La tasa de pobreza multidimensional se ubicó en 38,1 % en diciembre del 2019. En el mismo mes del 2018 fue del 37,9 %, un incremento de 0,2 puntos porcentuales, lo que no es estadísticamente significativo, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Pero en diciembre del 2017 fue del 34,6 %, lo que comparado a la tasa del 2019 da un aumento de 3,5 puntos, que sí es representativo al ser un incremento de tres puntos porcentuales o más. (Ramos, 2020)

La calidad de vida, la cultura y la educación son factores sociales, a los cuales se puede fundamentalmente acceder, dependiendo en gran medida del nivel de estratificación social en el que los habitantes de un país se encuentren. Por supuesto, para ubicar a alguien dentro de un determinado nivel socioeconómico no solo se mide en cada habitante su nivel de ingreso monetario, obtenido por una remuneración proveniente de un trabajo formal o informal. Existen otras variables muy importantes a considerar para la ubicación dentro de una estratificación, como lo es el hábito de consumo o la educación. También se considera la vivienda, los bienes y la tecnología. Esto conlleva también a tener que analizar el ámbito educativo, por el cual el país está atravesando debido a la pandemia de la Covid-19.

Para contextualizar la situación es necesario puntualizar que el presupuesto que asigna el Estado a las universidades y escuelas politécnicas públicas se alimenta de los recursos provenientes de la recaudación del impuesto a la renta (IR) y del impuesto al valor agregado (IVA). Debido a la situación de emergencia generada por la covid-19, la economía del país, como las de otros países, ha sido afectada (Arreaga, 2020).

Esto motivó una intensa caída en la recaudación de impuestos. El 2020 se inició con un presupuesto aproximado de \$ 1.200 millones. No obstante, para evidenciar el impacto de la crisis podemos observar que en el mes de abril de 2020 se refleja una reducción de casi \$ 800 millones de recaudación en comparación con abril de 2019. Ante estas circunstancias, la necesidad de ajustar los presupuestos a la realidad actual del país es imperiosa. En el caso de las universidades y escuelas politécnicas no se trata de una reducción arbitraria sino que, debido a que los presupuestos iniciales fueron proyectados con base en una preasignación, al actualizar los cálculos con valores reales las cifras han variado, produciéndose una reducción. Hemos exhortado a los rectores y autoridades universitarias a

implementar políticas que maximicen la eficiencia en el gasto. Por ejemplo, el Sistema de Educación Superior asigna más de \$ 20 millones al año a rubros asociados a viajes y viáticos que por ahora no se van a utilizar. Además, mientras dure la emergencia sanitaria se pueden evitar ciertos gastos como obras de infraestructura, por ello y debido a la situación hemos sugerido que se reasignen esos rubros y que se reclasifiquen partidas. El presupuesto para nuevos alumnos no será perjudicado. Es importante recalcar que la educación se encuentra priorizada en la emergencia. La pandemia nos obliga a replantear nuevos caminos, a la adopción de nuevas tecnologías; nos exige ser mejores. Planteamos a futuro un modelo híbrido que repotencie la educación superior. Nuestro enfoque está en la educación en línea. (Arreaga, 2020)

La pandemia de la Covid-19 obligó a estudiantes, docentes y autoridades de las diferentes instituciones educativas del Ecuador, tanto públicas como privadas, a permanecer en sus casas para recibir, impartir y comunicar, respectivamente, a través de los nuevos sistemas virtuales y telemáticos (contratados o creados), con la finalidad de cumplir con las jornadas educativas, previamente planificadas. Esa fue la “solución” durante la emergencia sanitaria para la continuidad de la educación nacional. Sin embargo, el Ministro de Telecomunicaciones, (Michelena, 2020) reveló que: “alrededor de un millón de estudiantes de instituciones educativas fiscales y fiscomisionales no tienen acceso a Internet, desde que empezó la emergencia sanitaria por la pandemia del coronavirus.”

Michelena señaló que, de acuerdo a los últimos reportes, existen 3 millones de estudiantes de colegios y escuelas fiscales inscritos en 150 mil centros de enseñanza, de ellos, 2 millones están haciendo uso de las plataformas educativas y tienen posibilidad de conectividad; pero que no corren con esa misma suerte 1 millón de estudiantes. Pues este grupo de estudiantes no tiene un computador, laptop o un teléfono; y segundo, porque no tienen cuentas de internet en sus casas ni en sus móviles. Un

millón de estudiantes sin acceso a educación virtual durante la emergencia sanitaria. (El Universo, 2020)

### **Análisis:**

Por ahora, el entorno educativo nacional está incursionando en la modalidad online debido a la suspensión de las clases presenciales por el tema de la pandemia. La mayoría de docentes y alumnos debieron adaptarse a la nueva realidad social, que hizo que el sistema educativo opte por continuar ejerciendo mediante el uso del internet. Probablemente, esta nueva modalidad, implementada a nivel nacional (e internacional), tenga una duración proporcional al confinamiento sanitario en el país, pues las estadísticas demuestran que Ecuador al tener una población con índices de pobreza elevados no podría sostener en el tiempo una modalidad netamente virtual.

Tal vez se llegue a una modalidad híbrida, donde se combine lo virtual con lo presencial, como solución educativa post-pandémica. Pero, al menos, que los índices macroeconómicos y sociales mejoren, lo cual actualmente se observan como objetivos aún muy lejanos de conseguir, la modalidad online no promete cubrir todos los vacíos educativos que actualmente existen y han existido, desde mucho antes de la aparición de una pandemia. Esto se debe, no solo por la falta de acceso a una conectividad de internet eficiente; sino también, por la falta de capacitación en educación virtual a aquellos docentes que por años, han impartido sus clases (en su gran mayoría) solo de manera presencial.

Y es que verdaderamente la educación está en emergencia, con pocos recursos económicos, con el reto de desarrollar programas, sobre todo para el sistema público, en el que se dé cobertura y calidad para que todos los niños y adolescentes sean incluidos. La cobertura es indispensable, si sabemos que no todos

los niños ni todos los maestros tienen la tecnología que se requiere para que funcione un sistema online. (Arteaga, 2020)

Por lo tanto, lo que podemos observar ahora, es que a pesar de que se esté implementando una modalidad virtual por la situación social que el país está atravesando, existen materias educativas, así como capacitaciones en diferentes áreas, donde la modalidad online, no cumple con la misma función didáctica presencial y esencial de enseñar con practicidad. Por supuesto, hay materias o conocimientos que pueden ser fácilmente adaptables a una modalidad virtual, por ser materias que por su naturaleza teórica pueden ser digitalmente impartidas y que a su vez, pueden contener ejercicios teóricos-prácticos relacionados al tema que se está enseñando.

Pero, por otro lado tenemos también, a aquellas materias o conocimientos, que a pesar de que su teoría puede ser, de igual forma, impartida por medio de una modalidad online, su naturaleza en sí, involucra necesariamente tener que analizar, al alumno o al capacitado, a través de la observación del desarrollo de sus destrezas motrices, para conocer si domina o no, el tema enseñado. (Lucea, 1999) afirma:

Las conocimientos tradicionales sobre aprendizaje motor atribuyen diferentes significados a habilidad y destreza, e incluso existen autores que defienden que los dos conceptos son lo mismo. En la bibliografía al respecto encontramos diferentes definiciones que intentan aproximarse a los conceptos de habilidad y de destreza. Según B. Knapp (1963), una habilidad es *'la capacidad, adquirida por aprendizaje, de producir unos resultados previstos con el máximo de acierto y, frecuentemente, con el mínimo de coste en tiempo, energía, o ambas cosas'*. (...). Otras aproximaciones de otros estudiosos establecen una diferenciación entre ambos conceptos a partir de la idea de la implicación de segmentos corporales en mayor o menor cuantía y de la existencia de desplazamientos en la acción. (...). En cambio,

por destreza motriz, se desprende el concepto de que ésta es *la capacidad del individuo de ser eficiente en una habilidad determinada*. La destreza puede ser adquirida por medio del aprendizaje o innata en el propio individuo. (p.51-52)

Entonces, es interesante poder analizar que así, como efectivamente se utiliza la modalidad virtual como vía educativa para no obstruir los procesos planificados de aprendizaje y de enseñanza de ciertas materias que conforman una malla educativa de índole pública o particular, universitaria o escolar, y que por su naturaleza teórica posee una ventaja competitiva frente a aquellas otras materias que en cambio, requieren mucho más la interacción física-práctica que sólo la teórica; se debe entonces, también poder comprender, enfatizar y analizar, que tarde o temprano, en algún momento posterior a la pandemia, será necesario tener que retomar la modalidad presencial, pues es indispensable para la interacción social. “A eso se suman problemas de orden práctico, por ejemplo, contenidos que no se pueden dictar de manera virtual, como los laboratorios de física, química o de educación física” (Fajardo, 2020).

La gran ventaja que tiene el sistema educativo virtual para aquellas materias que se componen prácticamente de teoría es principalmente la facilidad de adaptación online de su contenido y aún así, el formato y la secuencia de enseñanza bajo la modalidad virtual debe contener alineamientos pedagógicos.

La educación en línea responde a una lógica pedagógica específica: requiere de un diseño de secuencias que el aprendiz pueda explorar de manera autónoma para acceder a los contenidos (lecturas, videos breves, vínculos a sitios web), y que la interacción sea el modo para construir el conocimiento de forma conjunta (tutorías, seminarios de discusión, participación en foros, resolución conjunta de problemas). `Esto se aleja bastante del simple streaming de un profesor leyendo una presentación con diapositivas por 90 minutos´, sostiene Ávila. (Sepúlveda, 2020)

Pero es indudable, que existen materias que no pueden adaptarse del todo a este nuevo formato. Es decir, es posible compartir el conocimiento sobre diferentes temas prácticos, pero al final siempre será necesario la guía y observación de aquellos docentes que con su experiencia práctica en dichos temas, pueden hacer las respectivas correcciones técnicas de lo virtualmente enseñado.

Blanca Rojas y Jorge Salazar son dos profesores que enfrentan de manera diferente el cambio a la educación virtual en la Costa. Ella imparte las materias de Física y Matemáticas en un colegio público de Guayaquil. Él es entrenador de Educación Física en una escuela privada de la misma ciudad. En el colegio de Blanca Rojas han incorporado las nuevas tecnologías de enseñanza. `Tengo un grupo de chat con los padres y con los estudiantes me comunico a través de una plataforma virtual´, dice. Salazar, en cambio, explica que `tengo muchas dudas y siento que mi plantel no ha resuelto ninguna´. Una de ellas es la enseñanza de ejercicios con balón, pero no todos tienen uno en su casa. (Letamendi, 2020)

Sin lugar a duda, que claro que solo algunos contenidos pueden ser transmitidos o enseñados de manera virtual, ya que hay habilidades, como las sociales, que dependen mucho de la interacción presencial.

´Para las (materias) más teóricas será más sencillo que las prácticas´, comentó Silva. Albuccó coincidió en que las más complicadas son todas aquellas áreas de las disciplinas que requieren el desarrollo de competencias y habilidades *in situ*, como las artes, ámbitos de la salud o de las ciencias que necesitan la experiencia de laboratorio. A esto se suma que la enseñanza personal, las vivencias, experiencias y emociones no son virtualizables de manera sencilla, según Varas. Para Claro, el espacio virtual favorece la entrega de contenidos, pero limita las posibilidades de interacción, aplicación, experimentación, entre

otros. Si bien se pueden generar algunas oportunidades de este tipo, como por ejemplo hacer una discusión en una videoconferencia o un foro, dadas las distintas condiciones de acceso, estos encuentros no siempre son muy fluidos, afirmó. El proceso educativo es más que contenido y habilidades tecnológicas: tiene un importante proceso de socialización, lo que implica el desarrollo de competencias sociales, culturales y ciudadanas, recalcó Albuccó: 'Hay instituciones que están dispuesta a perder eso y solo ser un medio de recursos de capital humano para la economía y no del desarrollo humano integral'. La académica Varas advirtió que 'en el contexto de esta contingencia, que encuentra al sistema educativo nacional sin las herramientas, capacidades y recursos, se podrán lograr los aprendizajes cognitivos con algún grado de facilidad, pero las habilidades de pensamiento superior, las que se logran a través de la discusión, experimentación y el intercambio con otros, se podrían postergar para el segundo semestre o después de la pandemia'. En ese sentido, dijo que 'los profesores ingeniosos sabrán cómo motivar a sus estudiantes y lograr sus aprendizajes, pero los profesores, como todos, están viviendo su propia cuarentena y hay que tener en cuenta que también deben contar con las condiciones para poder trabajar'. (Fajardo, 2020)

El análisis dentro del factor social es fundamental dentro de este plan de negocio, debido a que las restricciones de movilidad y las restricciones sobre las interacciones sociales son puntos claves que interfieren directamente en la cantidad de alumnos que se puede recibir por capacitación. Sin embargo, la cantidad de alumnos que la empresa NINA tiene inicialmente planeado receptor dentro de cada unidad grupal de capacitación, no supera a las 10 personas. Por lo tanto, este es un factor social, que no afecta del todo, a lo originalmente planeado.

## **Factores Tecnológicos**

La emergencia sanitaria, derivada por la pandemia del Covid-19, ha puesto a prueba, a todos los sectores productivos del país. La adaptación a una nueva realidad, donde la mayoría de empleados bajo relación de dependencia ya no cuentan con una interacción directa con sus supervisores, para llevar a cabo ciertas funciones; sino que más bien, deben ahora aprender a interactuar a través de un sistema virtual, que les permita trabajar y dejar constancia sobre el trabajo realizado, para poder así, ser remunerados... es sorprendentemente la nueva realidad de un país que no ha estado acostumbrado a una interacción digital de ese nivel. Ni siquiera a un 50% de lo que actualmente se está viviendo. Todo esto es debido a la situación global que forzó a las empresas a tener que reestructurarse en cuestión de semanas, de forma tan dramática, en su metodología comunicacional para poder seguir operando a nivel nacional e internacional.

Desde que empezó el confinamiento en Ecuador, a mediados de marzo pasado, el uso de internet creció en un 30%. La educación virtual y el teletrabajo fueron los detonantes de este aumento, afirma Xavier Moreano, gerente de marketing de Netlife. Un 48% de los hogares -anota-tiene al menos un integrante laborando en la modalidad de teletrabajo. Una necesidad que ha obligado a que los 'ermitaños digitales' tengan que sumergirse en este entorno para seguir siendo productivos, mientras que otros ya navegaban en ese ecosistema. La emergencia sanitaria desatada por el covid-19 aceleró en el país tres tendencias ampliamente desarrolladas en otras regiones del mundo: el teletrabajo, la teleeducación y la selección virtual de personal. Y los expertos consultados afirman que sus ven-tajas competitivas harán que permanezcan en la poscuarentena. (Redacción Desde Cero, 2020)

Se podría mencionar los diferentes efectos que ha tenido la repentina introducción de herramientas tecnológicas a los

ámbitos laborales y educacionales en el país, los cuales guardan relación directa dentro del análisis de la situación macroambiental que se está exponiendo aquí; pero, lo más relevante que se busca destacar es que el país está atravesando por un forzoso cambio tecnológico, lo cual por supuesto tiene sus pros y sus contras. Pero que lo más relevante que se busca destacar dentro de este factor, es que existe una enorme brecha digital entre las distintas realidades sociales.

‘No están sobrecargados’, opina la madre, que quisiera que a las actividades virtuales se sumaran los profesores de deportes, inglés o artes. Los dos últimos envían deberes, pero no los han visto. ‘El vacío de conocimientos será grande. Ojalá al inicio del próximo ciclo se pudiera reforzar los aprendizajes’. (Rosero, 2020)

¿Qué sucede con aquellas profesiones, conocimientos o materias que no pueden ser realizadas o dictadas solamente a través de un sistema virtual? Esa es la pregunta que los gobernantes de los países tratan de responder debido al cambio brusco de los sistemas laborales y educacionales, que una vez más confirmó las enormes desigualdades sociales, económicas y culturales que existen principalmente en los países de latinoamericanos. Esta pandemia demuestra que es posible la implementación tecnológica pero que de igual forma, se debe buscar consolidar una estructura educacional y laboral híbrida, para desarrollar un entorno comunicacional ideal, tanto a nivel virtual como presencial.

A inicios de mayo de este año, el Ministerio del Trabajo registró 375.861 teletrabajadores, una modalidad que hasta febrero pasado no llegaba a 15.000. Entre los empleadores existía la duda sobre la eficacia de esa modalidad, pero la pandemia no dio opciones y quedó demostrado que esta opción puede ser muy productiva. Actividades de mercadeo, administración del talento humano, soporte informático, atención al cliente, gestión

comercial, contabilidad con facturación electrónica fueron las más comunes. (Redacción Desde Cero, 2020)

Pero, como se ha venido exponiendo en los factores macroambientales anteriores, son solo algunos de los diversos tipos de trabajo y materias educacionales que existen, los que tienen mejor adaptabilidad dentro del nuevo factor tecnológico que se está implementando. “A pesar de la crisis económica desatada en diferentes industrias, también como consecuencia de la pandemia, existen sectores que por sus características no pudieron acogerse al confinamiento: alimentos, farmacias, cuidado de mascotas, sector financiero, logística, entre otros” (Redacción Desde Cero, 2020).

Sin embargo, cabe enfatizar que efectivamente la implementación tecnológica ha permitido continuar con la economía y el desarrollo de muchas empresas e instituciones educacionales, pero el acceso a esas herramientas siempre será a través de un dispositivo electrónico que permita tener una conectividad a internet; y el país, o por lo menos en su gran mayoría, no puede costear tan fácilmente esos tipos de artefactos. Lo cual no permite que exista una fuerte ni estable cultura tecnológica.

Carrión aseguró que el 37,2 % de los hogares a escala nacional tienen acceso al internet, y de este, 46 % pertenece al área urbana y 16 % al área rural. También dijo que 10,7 % de las personas de entre 15 y 49 años de edad no cuenta con un teléfono inteligente y no han usado una computadora ni internet en los últimos doce meses. (El Universo, 2020)

En resumen, el análisis dentro de este factor indica que para la introducción de este plan de negocio, la comercialización digital sobre los cursos presenciales tendrá una gran acogida debido a la creciente concentración de internautas que buscan no solo trabajos o ideas de emprendimiento para generar fuentes

alternas de ingresos, sino que además, buscan capacitarse con los conocimientos necesarios para poder emprender de manera correcta.

### **Factores Ambientales**

El consumo de plástico en los últimos años, tanto en Ecuador como en el mundo, aumentó considerablemente. Pero, éste es uno de los tantos problemas medioambientales que enfrenta el planeta. En las últimas décadas, se ha podido observar, con mayor frecuencia, desastres naturales que, sin duda, han alterado el curso "normal" de la economía global. Una economía que ha estado prácticamente basada, durante años, en la explotación y utilización de recursos naturales. Los gobiernos tienen la obligación dentro de cada país de crear, regular y determinar políticas que obliguen a las empresas, a no generar un mayor impacto ambiental, debido a la venta y producción de sus productos o servicios. Emisiones de dióxido de carbono, aumento de la temperatura global, fenómenos meteorológicos, cambios en los niveles de precipitaciones, aumento del nivel del mar, riesgo de especies marinas, emisión de gases de invernadero, acidificación de los océanos, entre otros... son algunos de los problemas que se han venido intensificado con el pasar de los años. Pero, en este factor de análisis se destacará el uso del plástico como referencia inicial, por ser el material sintético o semi sintético, más utilizado dentro de la industria comercial que prácticamente casi todos los sectores de trabajo lo utilizan por sus costes baratos de fabricación y de vida útil.

El Ministerio del Ambiente de Ecuador anunció este martes una iniciativa para regular el empleo de productos plásticos de un solo uso, que incluye plazos y sanciones a la utilización de bolsas, sorbetes y recipientes contaminantes. Así lo dio a conocer la consejera ministerial Karina Barrera, quien precisó que el nuevo ordenamiento propuesto busca "generar seguridad jurídica,

garantizar la protección ambiental y evitar la aparición de santuarios para el plástico". La ordenanza ambiental se propone reglamentar la fabricación, comercialización, distribución y entrega de productos de un solo uso, con el fin de disminuir su consumo y desarrollar la economía circular, un sistema de aprovechamiento de recursos donde prevalece la reducción, reutilización y reciclaje de elementos. Los productos que están bajo la lupa son las bolsas plásticas oxibiodegradables, tarrinas, tapas para vasos y tazas, vajilla y cubiertos plásticos, además de removedores y mezcladores, sorbetes y recipientes plásticos para el transporte de alimentos y envases elaborados con espuma flex y de poliestireno expandido (EPS). La reglamentación, que aún no se ha indicado cuándo entrará en vigor, estipula que el uso de sorbetes plásticos tendrá un margen de seis meses desde la expedición de la ordenanza, a partir de los cuales quedará prohibida su fabricación, comercialización, distribución y entrega. (EFE, 2019)

### **Análisis:**

En Ecuador, esta iniciativa entró en vigor el sábado 9 de mayo del 2020, específicamente con el impuesto a las bolsas plásticas.

En la Disposición Transitoria Sexta de Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria se establece que el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) a las fundas plásticas empezará a regir en un plazo de 90 días después de su publicación. Esta fue publicada el 31 de diciembre del 2019 en el Registro Oficial. (Alarcón, 2020)

El impuesto entró en vigor en un momento muy inestable para el país debido a la pandemia del COVID-19, y según analistas, contiene varios puntos que no están bien definidos e incluso se lo ha catalogado como un impuesto que tiene más fines económicos que ambientales.

Las fundas plásticas utilizadas como empaques primarios también están exentas. Villegas explica que este punto no es claro, ya que en la resolución del SRI se considera como empaque primario a las fundas plásticas de un solo uso que estén en

contacto directo con los alimentos en estado natural y bebidas, artículos de limpieza e higiene personal, químicos, pinturas, lubricantes, entre otros´. Esta definición, dice Villegas, hace inaplicable la resolución porque las fundas plásticas de un solo uso generalmente se utilizan para transportar los productos mencionados. Otro de los `puntos flacos´ de la ley, según el analista, es que al ser un impuesto verde debería destinarse a un fondo ambiental. (Alarcón, 2020)

El objetivo de haber mencionado esta nueva resolución fue para usarlo como referencia de que en Ecuador se está intentando implementar (poco a poco) políticas que permitan mantener o crear un mejor equilibrio entre los ciudadanos, las empresas y el medio ambiente. Por eso, parte del trabajo del Ministerio de Medio Ambiente es generar políticas, reformas e instituir canales de enseñanza educativa con la finalidad de crear responsabilidad social. Actualmente no hay una política ambiental que afecte al plan de ofertar capacitaciones en elaboración de productos de chocolate. Por lo que la oferta de la empresa NINA que se basa en vender conocimiento y donde los materiales que serán utilizados para las prácticas, son utensilios de repostería reutilizables acompañados de insumos eco-friendly, a base de madera, de materiales reciclables y reutilizables; permiten que la introducción de este servicio se ejecute con responsabilidad.

A continuación, en la tabla 1 se presenta los resultados del análisis PESTA, correspondiente al macroentorno ecuatoriano, donde la empresa NINA proyecta ofertar su Programa de Negocios, como un servicio de capacitación presencial:

<b>Muy Positivo</b>	<b>MP</b>	<b>VALORACIÓN</b>	
<b>Positivo</b>	<b>PO</b>	<b>0 - 5</b>	<b>POCO IMPORTANTE</b>
<b>Indiferente</b>	<b>IN</b>	<b>6 - 10</b>	<b>IMPORTANTE</b>
<b>Negativo</b>	<b>NE</b>	<b>11 - 15</b>	<b>MUY IMPORTANTE</b>
<b>Muy Negativo</b>	<b>MN</b>		

## Presentación de los resultados y análisis

Tabla 1

Análisis Pesta

VARIABLES	VALORACIÓN						
	MP	PO	IN	NE	MN	O	A
<b>POLÍTICO</b>							
Cambios en la legislación laboral	11					O	
Incentivos por parte del gobierno		7				O	
Deducción al impuesto de la renta por gastos de capacitaciones	15					O	
<b>ECONÓMICO</b>							
Recesión				11			A
Disminución del poder adquisitivo				10			A
Costes de las materias primas	15					O	
Percepción del crecimiento de la inflación				10			A
Otorgamiento de préstamos restringido				10			A
<b>SOCIAL</b>							
Alto nivel de emprendimiento	15					O	
Incremento de búsqueda de capacitaciones	15					O	
Desempleo		11				O	
Estilo de vida y tendencias	15					O	
<b>TECNOLÓGICO</b>							
Desarrollo tecnológico	15					O	
Acceso a Internet	15					O	
Acceso a publicidad digital	15					O	
Oferta de cursos en línea					15		A
<b>AMBIENTAL</b>							
Manejo responsable de los residuos		10				O	
<b>OPORTUNIDADES</b>				<b>AMENAZAS</b>			
12				5			

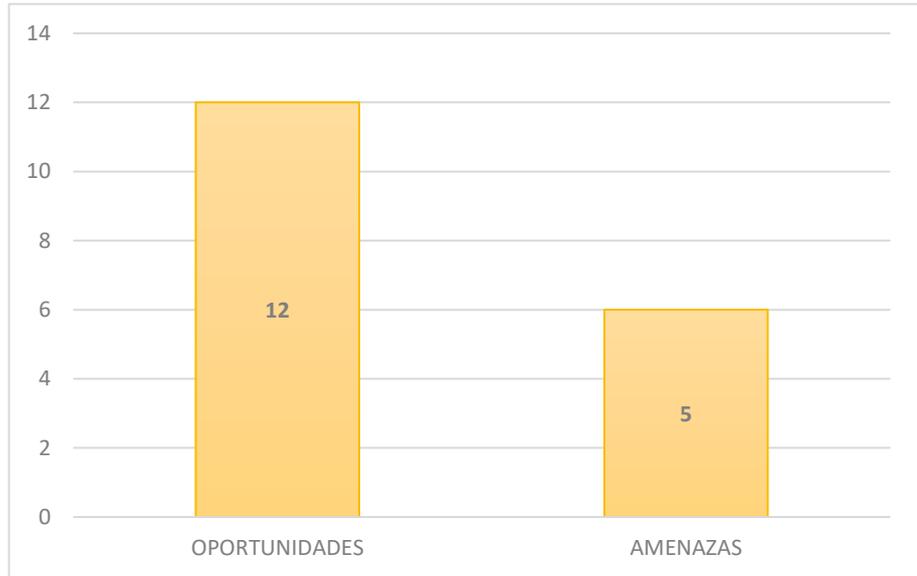


Figura 26. Valoración Pesta

### 2.5.2. Competencia – Análisis de las Fuerzas de Porter.

Porter (2008) afirmó:

La intensidad de la competencia en una industria no es una cuestión de coincidencia ni de mala suerte. Más bien, la competencia en una industria se basa en su estructura económica subyacente y mucho más allá del comportamiento de los competidores actuales. El estado de competencia en una industria depende de cinco fuerzas competitivas básicas, que se muestran en la Figura 1-1. La fuerza colectiva de estas fuerzas determina el potencial de ganancias final en la industria, donde el potencial de ganancias se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todas las industrias tienen el mismo potencial. (pág.23)

Por lo tanto, se utilizará esta herramienta simple pero eficaz, creada por el profesor de la escuela de negocios de Harvard, Michael Porter, para analizar la competitividad del entorno empresarial de NINA y así poder identificar la rentabilidad potencial y probable de las estrategias que se desean implementar para este plan de negocio.

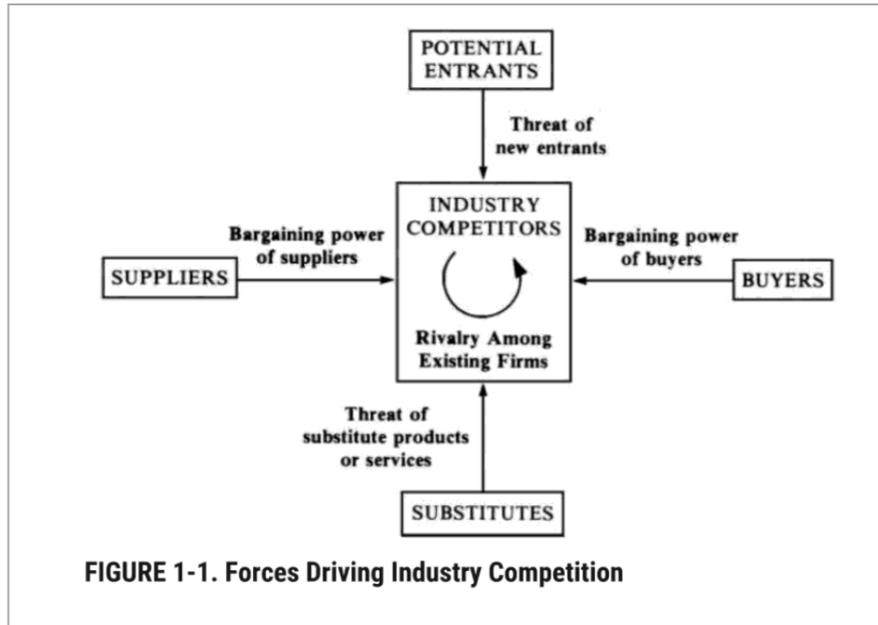


Figura 27. Fuerzas que impulsan la competencia de la industria. Tomado de "The Structural Analysis of Industries," por M. Porter, 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

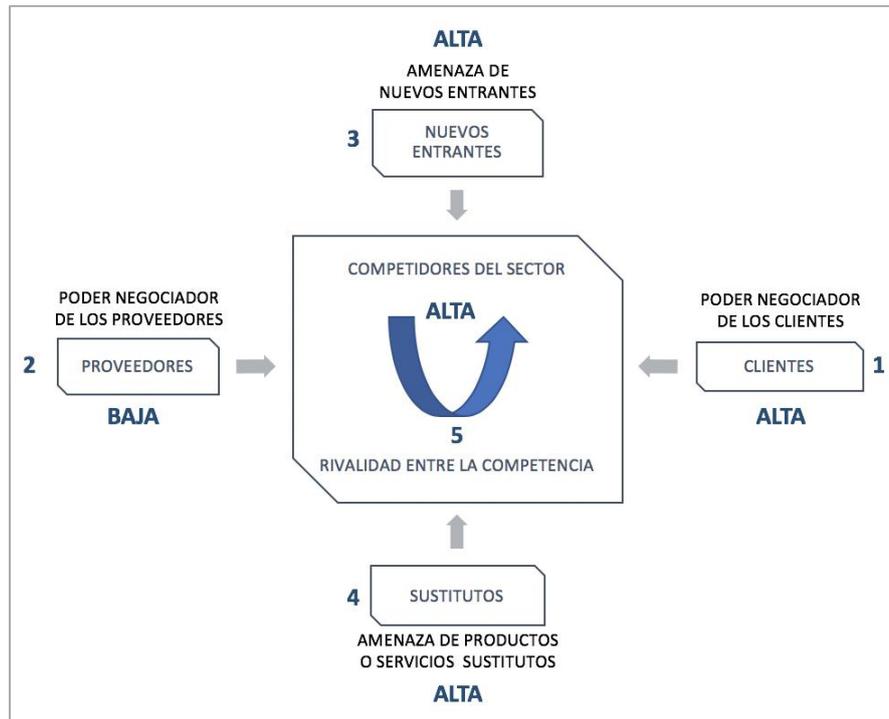


Figura 28. Análisis Porter de la empresa NINA.

## 1. El poder de negociación de los clientes

En esta primera fuerza se indica que los potenciales clientes de las capacitaciones, a quienes la empresa NINA tiene como objetivo ofertar, tienen un ALTO poder de negociación debido a los factores del análisis externo (PESTA) mencionado en la enumeración 2.5. de este plan de negocio. Debido a la pandemia del COVID-19, el mundo atravesó por un gran cambio en la matriz de su sistema educativo, forzando a la mayoría de los países a radicalmente en semanas, tener que adaptar y casi de manera simultánea, tener que migrar, la mayor parte del contenido de las mallas curriculares tanto de escuelas, colegios y universidades, a una modalidad online. Esta nueva modalidad dejó en *stand-by* a la educación presencial. Por ende, las ofertas de capacitaciones que actualmente se ofrecen en el mercado en línea, aumentaron exponencialmente debido al alto impacto de tráfico de usuarios conectados.

Ese tráfico hizo que el índice de conectividad se acreciente debido a la primacía de las naciones de continuar con la educación pese a la emergencia sanitaria. Pero, así mismo, la falta de empleo y los despidos intempestivos, descritos en el factor político que están directamente relacionados con el factor económico, generó que los costos de los productos o servicios ofertados en internet (incluyendo las capacitaciones) tuvieran que, además, de competir por la calidad de su marca y contenido, dentro del océano rojo que actualmente es el mercado digital; tengan que competir en los rangos de precios que virtualmente se ofertan. Adicional a eso, esta primera fuerza analizada desde el factor tecnológico del análisis PESTA, permite también mencionar que a pesar del ALTO poder de negociación que tienen los compradores en la actualidad,

dentro del mercado digital, es la desfavorable cantidad porcentual de habitantes, que los recuentos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) demuestran, que no tienen accesibilidad a una efectiva o apropiada conexión a internet o no cuentan con los recursos electrónicos para hacerlo. Esto contribuye a que, dentro del país, no exista una eficiente experiencia en el mundo tecnológico educacional. Sumado a eso, se explica también en dicho factor, la impracticabilidad de enseñar específicos temas que, debido, principalmente a la naturaleza de su contenido, no son muy recomendados en ser aprendidos exclusivamente a través de una plataforma digital.

Es por eso, que, a pesar de la creciente oferta de capacitaciones en línea, los potenciales clientes que buscan instruirse en chocolatería son conocedores de que, en este tipo de educación, se debe aprender principalmente desde una óptica o modalidad presencial, debido a que la técnica manual, aunque es creada en base a la teoría debe ser corregida y analizada por el capacitador. La esencia en este tipo de enseñanza es ayudar a que el capacitado intente desarrollar o mejorar su destreza manual a través de la práctica, que es tan necesitada y utilizada en el arte gastronómico decorativo. De esta forma, podrá transformar lo que desea crear. Para ello, es necesario la práctica y la retroalimentación del educador.

En temas de decoración, no es posible aprenderlo solamente a través de lecturas u observaciones de videos relacionados al tema. Los videos y los textos son los medios digitales que principalmente se caracterizan por ser informativos mas no prácticos, y que, a su vez, no otorgan una retroalimentación personalizada, lo cual es esencial a la hora de plasmar el conocimiento en habilidad o en destreza.

La enseñanza presencial permite transferir diferentes alineamientos a la virtual. Permite incluso obtener, una mejor comprensión sobre la utilización y adquisición de los implementos que se requeriría comprar, tanto dentro o fuera del país. Se trata prácticamente sobre la personalización. Esto sería unas de las razones por la que la modalidad presencial es casi siempre, la mejor opción, la más requerida y preferida por los interesados.

A pesar de tener registrada a esta fuerza con un ALTO poder o nivel negociador por parte de los compradores, y que ha sido principalmente categorizada así, como ya se ha venido mencionado, que es por la facilidad de poder encontrar el mismo tipo de capacitación, tanto en modalidad presencial como en modalidad virtual, pagadas o gratuitas, dentro de diversas plataformas o redes publicitarias que actualmente existen dentro de la Web; es la rama de la gastronomía lo que precisamente determina que “La práctica hace al maestro”.

Con esto, no se intenta minimizar la función de las bases teóricas necesarias para poner en práctica lo aprendido, pero es precisamente el arte de practicar lo teórico, lo que principalmente se busca enfatizar dentro de esta rama de la gastronomía. Es el arte del movimiento que combina, teoría y práctica, ambos esenciales, complementarios entre sí y es por eso, que se enfatiza en la enorme importancia de poder recibir clases, de profesores experimentados, que ya hayan demostrado a través de su trabajo lo que están predicando.

## **2. El poder de negociación de los proveedores**

En esta segunda fuerza se indica que el poder de negociación que tienen los proveedores que suministrarán los materiales e implementos a utilizarse dentro de las

capacitaciones de chocolatería que la empresa NINA tiene proyectado ofertar, se lo está considerando como un factor de BAJO poder. Esto se debe a la elevada existencia de ofertas de proveedores que fabrican material publicitario personalizado, que es lo que principalmente se incluirá, en un kit de bienvenida, dentro de cada capacitación y que será entregado a cada alumno inscrito como parte de la actividad en sí. Los materiales serían: gorro, delantal, agenda, lapicero y utensilios. Por otro lado, están los proveedores actuales de NINA, quienes le suministrarán, los elementos de manipulación que los alumnos utilizarán para el desarrollo del trabajo práctico que incluye el chocolate de cobertura, frutillas, palillos de madera, base decorativa, colorantes vegetales y toppings comestibles. Por otro lado, debido a la situación actual del país y del mundo, las capacitaciones deberán ser desarrolladas bajo un marco, ya existente, de nuevas políticas de bioseguridad laboral, que han sido establecidas ante la emergencia sanitaria del coronavirus, y que básicamente implicaría también tener que ofrecer, los implementos y servicios de desinfección para el área y el entorno donde se desea practicar y enseñar. Estos productos y servicios son comprados o contratados, respectivamente, para salvaguardar la integridad física y de salud de los asistentes.

La normativa regirá para los distintos tipos de establecimientos comerciales, de servicios, hospitalarios, oficinas y de cualquier otra índole, que tenga atención de público o concentración de personas. El edil mencionó que todo establecimiento, local o lugar de trabajo que reanude sus actividades durante o después de la emergencia sanitaria necesitará configurar su diseño y espacios para mantener el distanciamiento social. Este, señaló Rodríguez, será de dos metros entre personas. (El Universo, 2020)

Encontrar proveedores que ofrezcan este tipo de servicio y/o productos, es ahora mucho más fácil debido a que diferentes empresas lo están agregando como un adicional a su actual giro de negocio o, en definitiva, en la actualidad ya se pueden encontrar a nuevos proveedores que simplemente están incursionando en este nuevo segmento debido a la necesidad presentada. Esto ayuda y facilita al proceso de adquisición, al poder contar con una amplia gama de opciones al momento de elegir algún proveedor.

NINA al ser una empresa que se dedica a la elaboración de detalles personalizados donde los principales elementos utilizados son frutillas bañadas con chocolate, le es muy fácil acceder a la cantidad de insumos requeridos para las capacitaciones prácticas, no solo porque conoce de antemano la cantidad de asistentes que recibirá en el entrenamiento; sino porque al tener como insumos diarios, los mismos elementos que se ofrecerán en las capacitaciones: chocolate, frutillas, toppings, colorantes y utensilios; puede simplemente aumentar la cantidad de compra en el momento de pedir esos insumos que son los mismos que se utilizan diariamente para la elaboración de sus pedidos. De esta forma, la inversión inicial y adicional que NINA tendría que realizar por primera vez, sería en los artículos publicitarios, por estar fuera de lo que habitualmente consume en su actual giro de negocio, que sería el material personalizado para el trabajo práctico del alumno como la indumentaria, los utensilios y el material didáctico de apoyo teórico - práctico.

### **3. Amenaza de nuevos participantes**

Se considera ALTA a esta tercera fuerza debido, a que, en este análisis, la amenaza de nuevos entrantes tiene una alta correlación con la primera fuerza que es “El poder de

negociación de los compradores”. La gran oferta existente en los medios publicitarios, donde se ofrece distintas capacitaciones en línea para diferentes necesidades educativas, genera una enorme competitividad no solo en calidad de contenido sino en precios. Hoy en día, la alta demanda de capacitaciones en línea es una gran oportunidad para el servicio que la empresa NINA desea ofertar, pero al mismo tiempo, es una gran amenaza por la entrada de los nuevos participantes.

Esto se debe porque la gran mayoría de instituciones, tanto públicas como privadas, y emprendimientos de corta o larga trayectoria, también se innovaron y comenzaron a ofrecer cursos en línea, incluso gratuitos, para dar a conocer su empresa y/o posicionar aún más su marca. Esto provoca un cierto límite al potencial de ganancia dentro de esta industria. Pero, todo dependerá de la perspectiva con que se lo analice.

La empresa NINA tiene estimado trabajar con una cantidad de 8 alumnos inscritos por grupo de capacitación, y esto es positivo, porque también se adapta y encaja perfectamente dentro del marco laboral que se está suscitando ante la emergencia sanitaria. Se establecieron nuevas medidas de interacción social y debido a eso, no es recomendable tener grupos grandes de personas dentro de un mismo lugar; y si los hay, se debe tener las medidas de bioseguridad adecuadas. Entonces, por cuestión, no solo de ubicación y de tiempo, que son dos factores importantes para ofrecer accesibilidad a los interesados y coordinación en las capacitaciones, sino que también por la nueva normalidad sanitaria; no es del todo negativo que existan otros nuevos entrantes debido a la capacidad limitada con la que ahora cada empresa puede operar.

Pero, la mayoría de los entrantes están más enfocados en la modalidad online que en la presencial y por supuesto, en modalidad virtual, la capacidad permitida es mucho más amplia. Pero, como se ha venido previamente explicando, este tipo de capacitación se la prefiere en modalidad presencial, por lo tanto, se espera que con el pasar del tiempo, la sanidad mundial se regularice y se pueda regresar a las clases grupales personalizadas, sin tantos limitantes.

Cabe recalcar, que el hecho de que en este plan de negocio se este ofertando las capacitaciones en modalidad presencial, no implica que no se incurse más adelante en la modalidad virtual o híbrida. Lo importante es la innovación y la adaptabilidad que la empresa debe considerar. Por otro lado, la línea principal del negocio de NINA (Detalles) le permite emprender en la comercialización del conocimiento de su técnica, a través de las capacitaciones, debido a que la inversión inicial que necesitaría para empezar es un monto relativamente bajo porque en la actualidad, dispone con la mayor parte de los recursos para iniciarlo. Esto es lo más interesante de este nuevo giro de negocio a implementar, y es que su entrada a este nuevo mercado no implicará mucha presión sobre los precios y costos de inversión.

#### **4. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Continuando con el análisis, en esta cuarta fuerza de Porter, podemos decir que una videoconferencia es un sustituto de los viajes. Por ende, un sustituto de la necesidad de movilización. Se considera ALTA a esta fuerza porque el servicio de capacitación, como bien se ha venido mencionando, puede ser fácilmente reemplazado por una capacitación online. Todo dependerá de la modalidad de preferencia de estudio del interesado. Existe una infinidad de cursos en Internet que cualquier persona en cualquier parte

del mundo puede elegir de acuerdo con su gusto, horario de preferencia e idiomas. De esta forma, una capacitación virtual satisface la misma necesidad básica, pero de una manera diferente y por supuesto la rentabilidad de la industria educacional presencial se ve afectada, como lo que se ve que actualmente está ocurriendo.

Por eso, dentro de este plan de negocio, se tiene como enfoque, analizar el principal sustituto de las capacitaciones presenciales que son las capacitaciones virtuales. Muchas veces se ofertan entrenamientos digitales de chocolatería o de diversos temas, ofreciendo una compensación precio-calidad relativamente mejor en relación con el servicio de capacitación presencial. Sin embargo, son varios los expertos que mencionan que los resultados obtenidos dentro de un curso online que especializa en técnicas de decoración y en manipulación de alimentos, van a ser diferentes a los obtenidos dentro de una modalidad presencial. Por eso, a la final, muchos de los interesados en capacitaciones de chocolatería, repostería, panadería y/o en sus otras ramificaciones, que, a pesar de haber pasado por diversos cursos digitales, estudiado diversas lecturas u observado diferentes videos, siempre necesitarán a la final, el desarrollo de la habilidad de los movimientos y eso solo se logra a través de la práctica.

## **5. Rivalidad entre competidores existentes**

Por último, la rivalidad entre los competidores existentes, que también ofrecen capacitaciones se la considera ALTA. Esto se debe, principalmente por la gran cantidad de capacitaciones en línea y otros productos sustitutos. Sin embargo, son pocas las empresas de gastronomía o personas naturales, que ofrecen específicamente capacitaciones presenciales de chocolatería dentro la

ciudad de Guayaquil; o por lo menos, son pocas las que tienen una presencia consolidada en internet. No hay mucha oferta de capacitaciones en los buscadores digitales o en las redes sociales. Pero, en las pocas entidades o los pocos individuos que la ofertan, se puede apreciar que la rivalidad principal que se genera no es solo en los precios (porque existe una similitud de precios en el mercado), sino por la calidad y la cantidad de horas del curso. Y para eso, el branding y el tipo de publicidad, de quienes actualmente ofertan estos cursos, influyen bastante a la hora de decidir cuál comprar.

En la ciudad de Guayaquil, existen empresas dedicadas a las capacitaciones en el área de repostería, pero la mayoría son cursos que duran periodos mínimos de tres meses. La capacitación de NINA es un fin de semana de forma intensiva y práctica.

Tabla 2  
*Factores internos*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		
Estructura jerarquica pequeña	0,2	2	0,4
Baja inversión en publicidad	0,2	2	0,4
Unidad de negocio nueva	0,1	1	0,1
<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		
Talento humano calificado	0,2	4	0,8
Costos operativos bajos	0,2	4	0,8
Activos fijos propios	0,1	4	0,4
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>2,90</b>
	4	Fortaleza mayor	
Calificar entre 1 y 4	3	Fortaleza menor	
	2	Debilidad mayor	
	1	Debilidad menor	

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado de una calificación ponderada de 2,90. Esto indica que la empresa NINA está en condiciones para enfrentar adecuadamente las debilidades que se presentan. Los dos factores de fortaleza que se destacan son el talento humano y los costos operativos bajos; y las dos debilidades que se destacan son la baja inversión en publicidad y la estructura jerárquica pequeña.

### **2.5.3. Estudio del sector, dimensión del mercado, estimación del mercado meta.**

#### **Sector y dimensión del mercado**

El presente plan de negocio desarrolla la viabilidad de comercializar un servicio dentro del mercado de las capacitaciones, y es por eso, que debido a la naturaleza del objetivo general de este proyecto, el estudio del sector está relacionada al sector terciario. “Según el Banco Mundial, en Ecuador el sector de servicios presentó en 2017 un incremento anual del 5% en el Valor Agregado Bruto (VAB) respecto a 2016 y contribuye en un 52% al PIB nacional” (Camino, 2020, párr.6). El sector terciario engloba todas las actividades económicas relacionadas con los servicios. Si se analiza el número de compañías de acuerdo con el tamaño de las empresas en el sector de servicios, se obtiene que:

En el periodo 2013-2017, participaron 185,057 microempresas que representan el 61% del total, 80,718 pequeñas empresas que corresponden al 27%, 25,965 medianas empresas que representan el 9% y 9,820 empresas grandes que conforman el 3% del total en el sector. (Dirección Nacional de Investigación y Estudios., 2018)

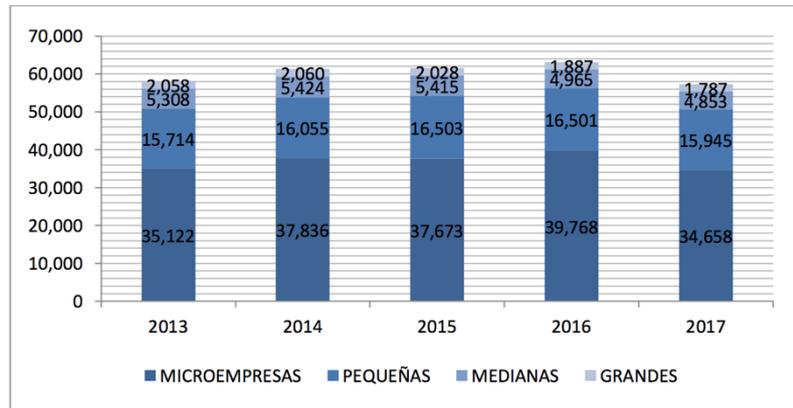


Figura 29. Número de empresas en el sector de servicios (formal) durante el periodo 2013-2017. Tomado de "Panorama del Sector de Servicios," por Dirección Nacional de Investigación y Estudios, 2018, *Superintendencias de Compañías, Valores y Seguros*.

Esto nos indica que dentro del sector terciario, se encuentran diferentes empresas ofreciendo diferentes tipos de servicios desde económicos, turísticos, de comunicación, financieros, de comercio, entre otros. En este proyecto, la dimensión del mercado electo son los servicios de capacitaciones. Según registros de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (Setec), existen 466 empresas calificadas como operadores de capacitación y, además, hay 546 personas profesionales autorizadas como capacitadores independientes. “Hasta noviembre del 2019 más de 87 000 personas fueron capacitadas. La mayoría pertenecen a Pichincha, Guayas, Cotopaxi y Chimborazo” (Silva, 2020).

El SECAP cuenta con 457 cursos aproximadamente, los cuales, los más demandados, son para trabajos de tipo administrativo, legislativo, socioculturales, de alimentación, gastronómicos, turísticos, entre otros. Por lo tanto, para este análisis se procederá a realizar una evaluación con los competidores, a través de una matriz de grupo estratégico, tomando en cuenta para este comparativo, a tres de los nombres más mencionados en la pregunta número 7 de la encuesta realizada a la muestra de la población.

Tabla 3  
Matriz de grupos estratégicos

Criterios	NINA	Chef Daniel Ampuero	Escuela de los Chefs	De Cacao
<i>Imagen de la marca</i>	4	5	5	3
<i>Calidad percibida</i>	4	5	5	5
<i>Variedad de servicios</i>	1	5	5	1
<i>Agresividad en la política de precio</i>	4	4	4	4
<i>Asesoría personalizada</i>	4	5	4	4
<i>Infraestructura</i>	4	4	5	4
<i>Experiencia profesional</i>	4	5	5	3

*Indicadores de evaluación*

<i>Muy mala</i>	1
<i>Mala</i>	2
<i>Regular</i>	3
<i>Buena</i>	4
<i>Muy buena</i>	5

### Estimación del mercado meta

Para estimación del mercado meta se tomó como base la información obtenida de la infografía titulada “Así es Guayaquil cifra a cifra” realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) en el 2010. El total de habitantes considerados como población es de 2.723.665 habitantes, donde el 71,2% representa a la población mayor de 18 años, dando un valor numérico de 1.939.249 habitantes, cantidad que representaría el mercado actual total o demanda global. En la siguiente figura se muestra la clasificación del mercado potencial de acuerdo a su edad.

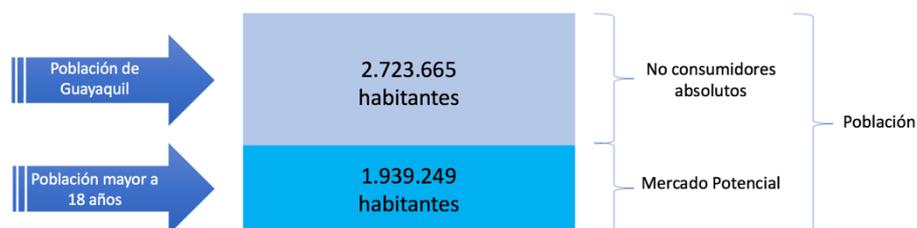


Figura 30. Adaptación de la clasificación de mercado

#### **2.5.4. Perfil del consumidor**

La creación del perfil del cliente, a través de la segmentación, le permitirá a la empresa NINA, crear campañas adaptadas a cada grupo, como enviar mensajes personalizados a los clientes actuales, intentar atraer a más clientes similares o crear campañas a la medida de cada segmento. Sin duda, el mensaje para cada perfil de cliente será diferente. El concepto de perfilar a los clientes no es nuevo, sin embargo, el volumen y la complejidad de los datos que se generan y la sofisticación de las herramientas analíticas disponibles significan que ahora es posible profundizar en eso más que nunca.

Al hacer esto, las marcas pueden llevar a cabo ejercicios de creación de perfiles que producen resultados procesables que son consistentes en todos los canales. Debido a esta capacidad avanzada, la comprensión de la audiencia ahora es más valiosa para una empresa como nunca antes. Por lo tanto, para el efecto de este plan de negocio, se ha establecido como perfil de los posibles compradores de las capacitaciones, a personas mayores de 18 años, tanto hombre como mujeres, que vivan dentro del cantón de Guayaquil, que es el punto geográfico donde actualmente se encuentra la empresa NINA.

Dentro de las variables psicográficas y socioeconómicas, se establece que las capacitaciones van dirigidas, principalmente hacia personas que tengan ingresos económicos superiores a \$1000 mensual, y pertenezcan a los niveles del C+, B y A; que son las tres principales segmentaciones del mercado de consumo identificado como variables clasificatorias que permiten caracterizar a los niveles socioeconómicos en los hogares de Ecuador, establecido así por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) realizado en diciembre de 2011. Sin embargo, la descripción aquí establecida no involucra

la exclusión del consumo por parte de personas que no pertenezcan a estos segmentos. También cabe recalcar, que en su momento los posibles consumidores pueden ser tanto de nacionalidad ecuatoriana como de nacionalidad extranjera. A continuación, en la tabla 4, se puede apreciar mejor el perfil del consumidor consolidado:

Tabla 4

*Microsegmentación - Perfil del consumidor*

<b>GEOGRÁFICAS</b>		<b>DATOS</b>
<b>PAÍS</b>	Ecuador	
<b>PROVINCIA</b>	Guayas	
<b>CIUDAD</b>	Guayaquil	
<b>PARROQUIA</b>	Indistinto	
<b>ZONA</b>	Indistinto	
<b>DEMOGRÁFICAS</b>		<b>DATOS</b>
<b>EDAD</b>	Mayores a 18 años	
<b>SEXO</b>	Indistinto	
<b>RELIGIÓN</b>	Indistinto	
<b>NACIONALIDAD</b>	Indistinto	
<b>SOCIOECONOMICA</b>		<b>DATOS</b>
<b>INGRESO</b>	\$1000 en adelante	
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Indistinto	
<b>OCUPACIÓN</b>	Indistinto	
<b>PSICOGRÁFICOS</b>		<b>DATOS</b>
<b>CLASE SOCIAL</b>	C+, B, A	
<b>ESTILO DE VIDA Y VALORES</b>	Tiempo para invención y creación, con cultura de emprendimiento y ritmo de vida activa.	
<b>PERSONALIDAD</b>	Independiente, creativa, espíritu emprendedor	
<b>CONDUCTUALES</b>		<b>DATOS</b>
<b>BENEFICIOS BUSCADOS</b>	Obtener conocimientos para emprender o simplemente para aprender, sobre la manipulación del chocolate.	
<b>TASA DE USO</b>	Una vez al año	
<b>NIVEL DE LEALTAD</b>	Inconstante	

## 2.6. Análisis interno

### 2.6.1. Análisis DAFO

El análisis FODA es una herramienta desarrollada para el análisis estratégico. Consiste en una confrontación entre desarrollos externos y capacidades internas. Los desarrollos externos se identifican como oportunidades o amenazas para la organización; las capacidades internas se describen como puntos fuertes o débiles de la organización. Basado en la confrontación entre los dos, se pueden identificar opciones estratégicas o incluso un nuevo curso estratégico para la organización (Johnson, 2005). A continuación se presenta el análisis FODA de la empresa NINA:

Tabla 5  
Análisis DAFO

FODA	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTOS POSITIVOS	Infraestructura física adecuada para el desarrollo de las capacitaciones. (Activo fijo propio)	Capacidad de expansión a otras provincias
	Personal capacitado	Alianzas estratégicas con cualquier tipo de empresa
	Adaptación del módulo de estudio a un entorno práctico personalizado.	Aval Internacional
	Costos operativos bajos	Poca competencia en capacitación de chocolatería
	Precio de la capacitación accesible	Profesionales y no profesionales interesados en desarrollar otra fuente alterna de ingresos económicos debido a los despidos intempestivos y recesión del país
		Las capacitaciones son gastos deducibles de impuestos
FODA	DEBILIDADES	AMENAZAS
ASPECTOS NEGATIVOS	Nueva unidad de negocio	Dificultad de mención del aval del Ministerio de Educación en los certificados
	Sin página web empresarial	Aumento de competidores en servicios de capacitación digital
	Estructura jerárquica pequeña	Institutos de gran trayectoria que brindan capacitaciones de corta duración (cursos pagados o gratuitos)
	Sobrecarga de trabajo por el principal giro de negocio	Profesionales independientes que también brindan el mismo servicio con un precio más económico.
	Poco capital financiero	Inestabilidad económica en el país

## Amenazas y Oportunidades

Tabla 6.

Factores externos, Matriz EFE.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Amenazas</b>	<b>50%</b>		
Dificultad de mención del aval del Ministerio de Educación en los certificados	0,02	1	0,02
Aumento de competidores en servicios de capacitación digital	0,14	4	0,56
Institutos de gran trayectoria que brindan capacitaciones de corta duración (cursos pagados o gratuitos)	0,13	4	0,52
Profesionales independientes que también brindan el mismo servicio con un precio más económico.	0,09	3	0,27
Inestabilidad económica en el país	0,12	3	0,36
<b>Oportunidades</b>	<b>50%</b>		
Capacidad de expansión a otras provincias	0,05	2	0,1
Alianzas estratégicas con cualquier tipo de empresa	0,12	4	0,48
Aval Internacional	0,05	2	0,1
Poca competencia en capacitación de chocolatería	0,1	2	0,2
Profesionales y no profesionales interesados en desarrollar otra fuente alterna de ingresos económicos debido a los despidos intempestivos y recesión del país	0,13	4	0,52
Las capacitaciones son gastos deducibles de impuestos	0,05	1	0,05
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>3,18</b>
	4	Muy importante	
Calificar entre 1 y 4	3	Importante	
	2	Poco importante	
	1	Nada importante	

Como amenazas encontradas se puede detallar a la inestabilidad económica, como el factor que afecta directamente a la capacidad de compra, debido a la falta de liquidez por la presente recesión. Eso es lo que impulsó a que muchas personas busquen la forma de crear nuevos giros de negocios, que no requieran mucho tiempo de creación ni de inversión. Ese

pensamiento fue el que derivó, a que una gran mayoría, se dirija hacia el mundo de la gastronomía como una de las elecciones preferidas para incursionar dentro del mundo empresarial. Esto se debe porque la gastronomía es el segmento tradicional y más destacado dentro de cualquier mercado, ya sea a nivel nacional o internacional, porque es un mercado que nunca deja de consumir.

Así mismo, estos nuevos emprendedores, para persistir en el tiempo, buscan obtener conocimientos o nuevas ideas, a partir de lecturas, videos y/o capacitaciones, que ahora en su gran mayoría, gracias a la creciente oferta en redes sociales y sitios webs, son mucho más accesibles de encontrar. Esto es una gran oportunidad para la empresa NINA porque el mercado se encuentra constantemente en la búsqueda de opciones y, la gastronomía al ser un mercado tan amplio y vasto, le permite a la empresa competir, al igual a como lo hacen las otras instituciones o profesionales independientes, que también comenzaron a ofertar sus servicios de capacitación para diferentes áreas temáticas.

La empresa NINA tiene la posibilidad de exponer sus productos, a través de los medios sociales y digitales, cuya publicidad de los detalles, se convertiría en la antesala a la publicidad de sus talleres; los cuales se proyecta exponenciar, aún mucho más, gracias a las alianzas estratégicas que la empresa haya concretado con marcas ya posicionadas dentro del mercado. La calificación obtenida de 3.18, nos indica que la empresa NINA está en la capacidad de aprovechar las oportunidades para poder enfrentar las amenazas que se encuentran en el entorno externo.

## Debilidades y Fortalezas

Tabla 7

Factores internos, Matriz EFE.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		
Nueva unidad de negocio	0,02	1	0,02
Sin página web empresarial	0,09	2	0,18
Estructura jerárquica pequeña	0,14	2	0,28
Sobrecarga de trabajo por el principal giro de negocio	0,13	2	0,26
Poco capital financiero	0,12	2	0,24
<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		
Infraestructura física adecuada para el desarrollo de las capacitaciones. (Activo fijo propio)	0,08	4	0,32
Personal capacitado	0,11	4	0,44
Adaptación del módulo de estudio a un entorno práctico personalizado.	0,1	4	0,4
Costos operativos bajos	0,11	4	0,44
Precio de la capacitación accesible	0,1	3	0,3
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>2,88</b>
	4	Fortaleza mayor	
	3	Fortaleza menor	
Calificar entre 1 y 4	2	Debilidad mayor	
	1	Debilidad menor	

Como debilidades se detalló que es una unidad de negocio nueva, cuenta con una estructura jerárquica pequeña, por lo que existe una sobrecarga de trabajo por el principal giro de negocio, y que le falta implementar un sitio web oficial para otorgar mayor credibilidad a sus clientes. Al mismo tiempo, cuenta con poco capital financiero para cambiar estas debilidades.

Sin embargo, sus fortalezas permiten que esas debilidades se minimicen, al poseer una infraestructura propia, tener costos

operativos bajos y tener a un personal capacitado que puede comercializar ciertos conocimientos. Conocimientos, que han sido obtenidos por medio de la experiencia y la previa preparación, que si se le es otorgado un enfoque administrativo correcto, se puede establecer un precio rentable, permitiendo que la empresa NINA, cree y obtenga, paralelamente a su giro de negocio actual, una fuente alterna de ingresos económicos. Lo cual se resume, en ofertar el nuevo servicio de capacitación.

La calificación obtenida de 2.88, nos indica que la empresa NINA cuenta con las fortalezas adecuadas para poder enfrentar las debilidades que se encuentran en el entorno interno.

#### **2.6.2. Análisis CAME**

CAME es un análisis que pretende mostrar a la organización, la forma de corregir la debilidad, enfrentar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que fueron mostradas en el análisis FODA (Borja, 2017). Por lo tanto, a continuación, se presenta el análisis CAME de la empresa NINA:

##### **Fortaleza + Oportunidad: Estrategia Ofensiva**

**FO1:** Aprovechar el activo que posee la empresa para hacer un video institucional promocional sobre el lugar de la capacitación y mostrar un breve *sneek peek* sobre cómo será la modalidad práctica de estudio para atraer a los nuevos clientes.

**FO2:** Aprovechar el beneficio deducible por gastos de capacitación, para alentar al consumo de nuestro servicio.

**FO3:** Exaltar el beneficio de ser una capacitación semi-personalizada al contar con un grupo máximo de 8 participantes, lo cual conlleva a que la interacción maestra-alumno, sea más directa y personal.

**FO4:** Obtener certificación internacional para otorgar más soporte de respaldo educativo a las capacitaciones locales y/o nacionales.

FORTALEZAS "F"	
<p>Infraestructura física adecuada para el desarrollo de las capacitaciones. (Activo fijo propio)</p> <p>Personal capacitado</p> <p>Adaptación del módulo de estudio a un entorno práctico personalizado.</p> <p>Costos operativos bajos</p> <p>Precio de la capacitación accesible</p>	
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F + O)
<p>Capacidad de expansión a otras provincias</p> <p>Alianzas estratégicas con diferentes tipos de empresa</p> <p>Aval Internacional</p> <p>Poca competencia en capacitación de chocolatería</p> <p>Profesionales y no profesionales interesados en desarrollar otra fuente alterna de ingresos económicos debido a los despidos intempestivos y recesión del país</p> <p>Las capacitaciones son gastos deducibles de impuestos</p>	<p>Aprovechar el activo que posee la empresa para hacer un video institucional promocional sobre el lugar de la capacitación y mostrar un breve <i>sneek peek</i> sobre cómo será la modalidad práctica de estudio para atraer a los nuevos clientes.</p> <p>Aprovechar el beneficio deducible por gastos de capacitación, para alentar al consumo de nuestro servicio.</p> <p>Exaltar el beneficio de ser una capacitación semi-personalizada al contar con un grupo máximo de 8 participantes, lo cual conlleva a que la interacción maestra-alumno sea más directa y personal.</p> <p>Obtener certificación internacional para otorgar más soporte de respaldo educativo a las capacitaciones locales y/o nacionales.</p>

Figura 31. C.A.M.E (F + O)

### Debilidad + Oportunidad: Estrategia de reorientación

**DO1:** Obtener capital a través de un socio capitalista.

**DO2:** Vincular el nuevo servicio de capacitación en las actuales redes sociales de la empresa e inaugurar la página web oficial para generar mayor credibilidad.

**DO3:** Integrar la plataforma digital con instrumentos financieros de cobranza que generen confianza al usuario al momento de realizar sus transacciones.

**DO4:** Generar alianzas estratégicas con empresas e influencers, para obtener mayor cobertura publicitaria a nivel local y nacional, en el tiempo esperado.

DEBILIDADES "D"	
<p>Nueva unidad de negocio</p> <p>Sin página web empresarial</p> <p>Estructura jerárquica pequeña</p> <p>Sobrecarga de trabajo por el principal giro de negocio</p> <p>Poco capital financiero</p>	
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D + O)
<p>Capacidad de expansión a otras provincias</p> <p>Alianzas estratégicas con diferentes tipos de empresa</p> <p>Aval Internacional</p> <p>Poca competencia en capacitación de chocolatería</p> <p>Profesionales y no profesionales interesados en desarrollar otra fuente alterna de ingresos económicos debido a los despidos intempestivos y recesión del país</p> <p>Las capacitaciones son gastos deducibles de impuestos</p>	<p>Obtener capital a través de un socio capitalista.</p> <p>Vincular el nuevo servicio de capacitación en las actuales redes sociales de la empresa e inaugurar la página web oficial para generar mayor credibilidad.</p> <p>Integrar la plataforma digital con instrumentos financieros de cobranza que generen confianza al usuario al momento de realizar sus transacciones.</p> <p>Generar alianzas estratégicas con empresas e influencers, para obtener mayor cobertura publicitaria a nivel local y nacional, en el tiempo esperado.</p>

Figura 32. C.A.M.E. (D + O)

### **Fortaleza + Amenaza: Estrategia defensiva**

**FA1:** Brindar confort, seguridad y profesionalismo en el lugar donde se dictarán las capacitaciones.

**FA2:** Crear una comunidad digital para soporte, seguimiento e intercambio de experiencias y vivencias de las alumnas de la empresa NINA.

**FA3:** Brindar asesoría personalizada con respecto al mercado ecuatoriano y estrategias de comercialización en productos de chocolatería dentro del entorno nacional.

**FA4:** Ofrecer cursos personalizados que incluyen insumos e implementos, necesarios para las prácticas personalizadas, evitando que el capacitado requiera tener que buscar por su propia cuenta.

FORTALEZAS "F"	
<p>Infraestructura física adecuada para el desarrollo de las capacitaciones. (Activo fijo propio)</p> <p>Personal capacitado</p> <p>Adaptación del módulo de estudio a un entorno práctico personalizado.</p> <p>Costos operativos bajos</p> <p>Precio de la capacitación accesible</p>	
AMENAZAS "A"	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F + A)
<p>Dificultad de mención del aval del Ministerio de Educación en los certificados</p> <p>Aumento de competidores en servicios de capacitación digital</p> <p>Institutos de gran trayectoria que brinden capacitaciones de corta duración (cursos pagados o gratuitos)</p> <p>Profesionales independientes que también brinden el mismo servicio con un precio más económico.</p> <p>Inestabilidad económica en el país</p>	<p>Brindar confort, seguridad y profesionalismo en el lugar donde se dictarán las capacitaciones.</p> <p>Crear una comunidad digital para soporte, seguimiento e intercambio de experiencias y vivencias de las alumnas de la empresa NINA.</p> <p>Brindar asesoría personalizada con respecto al mercado ecuatoriano y estrategias de comercialización en productos de chocolatería dentro del entorno nacional.</p> <p>Ofrecer cursos personalizados que incluyen insumos e implementos, necesarios para las prácticas personalizadas, evitando que el capacitado requiera tener que buscar por su propia cuenta.</p>

Figura 33. C.A.M.E. (F + A)

### Debilidad + Amenaza: Estrategia defensiva

**DA1:** Contratar diseñador gráfico externo para la creación de imágenes que serán utilizadas para el feed de las redes sociales y para la publicidad de la compañía dentro de la página web.

**DA2:** Contratar servicios de un community manager externo para generar tráfico al nuevo sitio web y crear campañas publicitarias en los diferentes medio digitales de la empresa.

**DA3:** Contratar personal para que atienda el giro de negocio actual de la empresa NINA para que la capacitadora tenga más tiempo disponible.

		DEBILIDADES "D"
		Nueva unidad de negocio Sin página web empresarial Estructura jerárquica pequeña Sobrecarga de trabajo por el principal giro de negocio Poco capital financiero
AMENAZAS "A"	ESTRATEGIA DE SUPERVIENCIA (D + A)	
Dificultad de mención del aval del Ministerio de Educación en los certificados Aumento de competidores en servicios de capacitación digital Institutos de gran trayectoria que brinden capacitaciones de corta duración (cursos pagados o gratuitos) Profesionales independientes que también brinden el mismo servicio con un precio más económico. Inestabilidad económica en el país	Contratar diseñador gráfico externo para la creación de imágenes que serán utilizadas para el feed de las redes sociales y para la publicidad de la compañía dentro de la página web. Contratar servicios de un community manager externo para generar tráfico al nuevo sitio web y crear campañas publicitarias en los diferentes medio digitales de la empresa. Contratar personal para que atienda el giro de negocio actual de la empresa NINA para que la capacitadora tenga más tiempo disponible.	

Figura 34. C.A.M.E. (D + A)

### 2.6.3. Cadena de valor

Una cadena de valor es un conjunto de actividades que una organización lleva a cabo para crear valor para sus clientes. Porter propuso una cadena de valor de propósito general, que las empresas pueden usar para examinar todas sus actividades y ver cómo éstas, están conectadas. La forma en que se realizan las actividades de la cadena de valor determina los costos y afecta las ganancias, por lo que esta herramienta puede ayudar a comprender las fuentes de valor para cada organización (Porter,1998).



Figura 35. Cadena de valor de la empresa NINA

## Actividades primarias

- **Logística interna:** Pese a que el nuevo giro de negocio ofrece un intangible, que es un servicio de formación, el proceso de logística interna comprende la recepción de los materiales POP, implementos e insumos que van a ser utilizados y presentados dentro de cada capacitación. Aquí la relación con los proveedores de dichos materiales, tanto publicitarios como los de chocolatería, son esenciales. Por otro lado, también se concreta el servicio de contratación de desinfección y bioseguridad, para los días de capacitaciones.

Después de terminar con el proceso de inscripción, y tener el cupo máximo de participantes lleno, se procede a coordinar la ejecución del servicio y toda su operación. La gestión de cobranza y de pagos debe ser efectuada y verificada, por medio de los diferentes métodos disponibles, que la empresa dispone y ofrece; como, por ejemplo: por medio de DataLink de Datafast, que es un instrumento financiero de cobranza que genera confianza al usuario al momento de realizar sus transacciones, siendo una de las formas más fáciles de cobrar, porque se realiza a través de Whatsapp o E-mail. Sin la necesidad de que la empresa cuente con una página web. O en definitiva, por medio de depósitos o transferencias bancarias.

- **Operaciones:** En este proceso, la Ingeniera y Chef Leslie Maza (capacitadora) es la encargada de crear el paquete del material teórico y práctico, que se le suministrará a cada alumno para su trabajo individual. A su vez, en este segmento de actividad primaria, la capacitadora se encarga de crear, organizar y secuenciar los temas a ser impartidos dentro del horario preestablecido para cada

capacitación. El contenido del “Programa de Negocios” en chocolatería comprende teoría y práctica. Al finalizar el curso se entrega el certificado de aprobación y de asistencia a cada participante.

Por otro lado, se realiza la inspección y adecuación del espacio de recepción de los estudiantes, con las medidas de bioseguridad y de salubridad correspondientes para salvaguardar la salud e integridad de los asistentes. El personal de la oficina se encarga de adecuar y ubicar los elementos, de desinfección e higiene que serán utilizados en cada zona individual, donde los alumnos procederán a trabajar. Se organiza y se establece la fecha de coordinación para el montaje del ambiente estético para los días de la capacitación, con la exhibición de las marcas de auspiciantes, el material POP, insumos e implementos a trabajar.

Al mismo tiempo, se establece la hora de entrega de los alimentos (Coffee Break) para los participantes del curso. El proceso de producción del lugar, en donde se va a impartir la capacitación, será mostrado al público en general, como un *sneek peak* virtual, a través de una difusión en medios digitales, con semanas de antelación, a la fecha de la capacitación. Esto se realiza con un fin publicitario para futuras capacitaciones.

Los días de duración de la instrucción son *los momentos de verdad* de la empresa, pues en este giro de negocio, esa es la logística externa donde la empresa NINA entrega el servicio contratado. Es a través del entrenamiento teórico-práctico, que la capacitadora transmite el conocimiento, el cual será evaluado no solo por el contenido, sino por el dinamismo y la interacción

con los asistentes. Esta es la parte de la cadena de valor de la empresa, donde el éxito del nuevo giro de negocio depende mucho del trabajo del capacitador, por ser un servicio de enseñanza presencial.

- **Marketing y ventas:** La publicidad del nuevo servicio de la empresa NINA será realizado de manera virtual, por múltiples canales de difusión digital. La página web oficial, será una de las plataformas utilizadas para publicitar actuales y futuras capacitaciones. Se utilizará también campañas de mailing, como herramienta de difusión y principalmente, las redes sociales tanto de la empresa NINA, como el de los aliados estratégicos. Al terminar cada capacitación, se publicarán las imágenes de los cursos ya efectuados, con un breve video resumen para fines publicitarios. También se utilizarán las relaciones públicas que se mantengan con los aliados estratégicos para la difusión.
- **Servicio Post Venta:** Posterior a la finalización de cada capacitación, los asistentes tendrán acceso al grupo de soporte creado por NINA, como una comunidad digital, para el seguimiento e intercambio de experiencias y vivencias por parte de los participantes. Esto permitirá a los alumnos, conocer de exclusivas promociones o nuevos cursos de capacitaciones. Una vez culminado el curso, se les pedirá a los asistentes que evalúen la capacitación, escribiendo sus inquietudes o reclamos, a través de un formulario online que se les estará enviado individualmente después de cada taller.

Todas estas funciones primarias están sustentadas por una actividad de soporte que sirve de apoyo, dentro de la cadena de valor de la empresa NINA.

## **Actividades de soporte**

- **Administración:** Esta actividad es fundamental para la realización de las capacitaciones presenciales, debido a que, en este segmento, todos los implementos, materiales, servicio de internet, planes de contingencia, gestión de contratación, entre otros... deben estar disponibles para las fechas establecidas, garantizando el correcto funcionamiento de lo comprado o contratado. También, el manejo contable y los sueldos, la administración de servicios externos, como la contratación de los servicios de las personas encargadas de los medios digitales, y servicios de limpieza y elementos de desinfección, forman parte de la gestión administrativa de la empresa NINA.

## **2.7. Diagnostico**

### **2.7.1. Matriz de crecimiento de Ansoff**

La Matriz Ansoff fue desarrollada por H. Igor Ansoff y publicada por primera vez en Harvard Business Review en 1957, en un artículo titulado "Estrategias para la diversificación". Esta matriz le ha dado a generaciones de especialistas en marketing y líderes empresariales una forma rápida y sencilla de pensar sobre los riesgos del crecimiento (Corporate Finance Institute , 2020) .

La matriz de Ansoff, también llamada la cuadrícula de expansión de producto / mercado, es una herramienta utilizada por las empresas para analizar y planificar sus estrategias de crecimiento. La matriz muestra cuatro estrategias que pueden usarse para ayudar a una empresa a crecer y también analiza el riesgo asociado con cada estrategia.

Por lo tanto, el enfoque del presente plan de negocio es ofertar servicios de capacitaciones en la elaboración de productos de chocolatería, lo cual direcciona a que la empresa NINA, deba ser ubicada en el cuadrante de diversificación de la matriz ansoff, debido a que está entrando a un nuevo mercado con un nuevo servicio. Esto se debe a que a pesar, de estar trabajando en la misma ciudad, donde actualmente ofrece sus servicios de detalles personalizados, que es el producto principal de su actual giro de negocio; es el mercado de personas que buscan capacitaciones, lo que determina la diferencia, entre entrar al cuadrante de diversificación y no al de penetración de mercados.

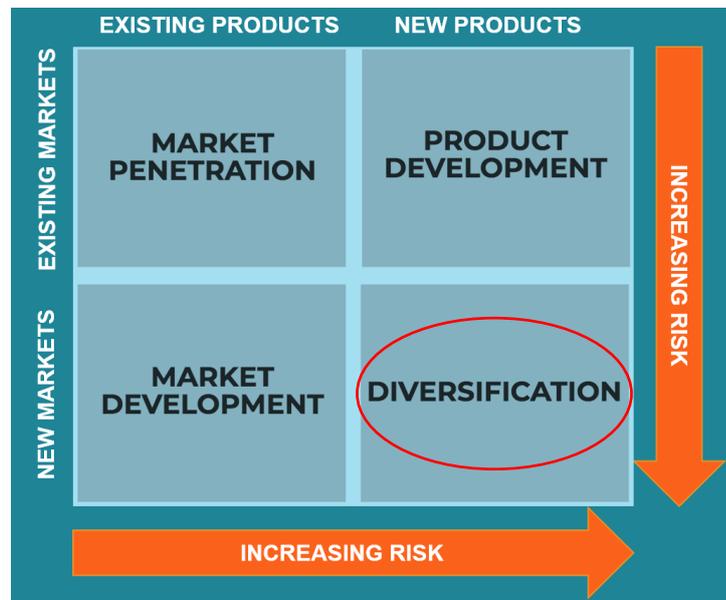


Figura 36. La empresa NINA se ubica en diversificación. Tomado de "Ansoff Matrix, The Product/Market Expansion Grid" por s.a, 2020, *Corporate Finance Institute*.

### 2.7.2. Mapa estratégico de objetivos

En 1992, un artículo de Robert Kaplan y David Norton titulado "The Balanced Scorecard - Medidas que impulsan el rendimiento" en la Harvard Business Review, causó mucha atención por su método, lo que lo llevó al éxito en ventas al libro "The Balanced Scorecard: estrategia de traducción en acción", que fue publicado en 1996.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión extremadamente influyente que sigue siendo hasta la actualidad, muy popular entre las empresas de todo el mundo. En su nivel más básico, el Balanced Scorecard ayuda a las organizaciones a aclarar su estrategia y a comunicar las principales prioridades y objetivos estratégicos de la empresa. Esencialmente, es un marco estratégico, dividido en cuatro áreas (llamadas "perspectivas") que son críticas para el éxito empresarial (Marr, 2019).

Por lo tanto, en la siguiente figura se muestra el mapa estratégico que se aplicará al presente plan de negocio.

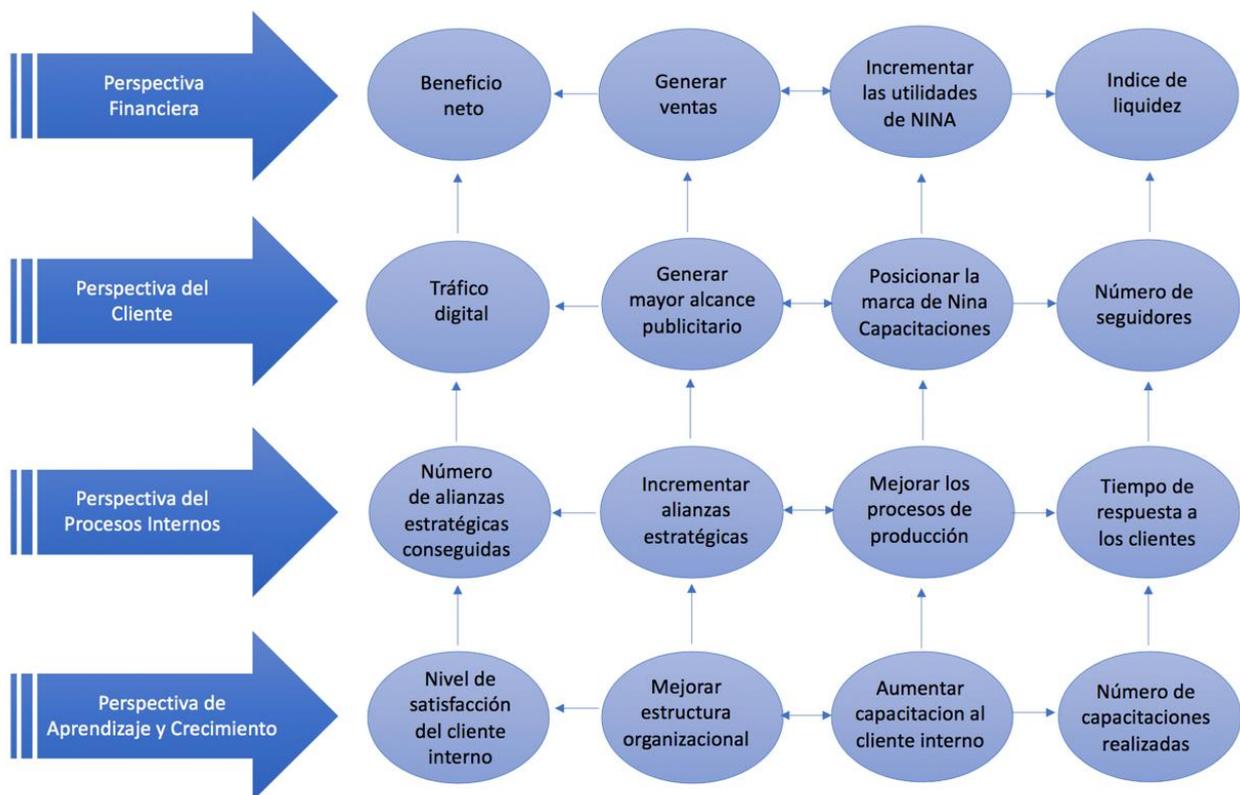


Figura 37. Mapa estratégico

### **2.7.3. Conclusiones**

Como conclusión del análisis realizado en el capítulo II, y con la información obtenida de todo lo previamente expuesto, se puede determinar que existen oportunidades socioculturales, y que, pese a la recesión actual, existen oportunidades económicas, dentro del sector terciario; para la oferta del servicio de capacitación en la elaboración de productos de chocolatería. La empresa posee fortalezas, como infraestructura propia y costos operativos bajos, que permiten en gran medida, absorber los costos de inversión inicial y enfrentar las posibles amenazas del entorno externo. Finalmente, el plan de negocio se enfoca en demostrar la factibilidad de ingresar a un nuevo mercado con un nuevo servicio, a través de la estrategia de la diversificación relacionada, por tener sinergia entre el negocio actual y el nuevo servicio a ofertar, que es la chocolatería, técnica principalmente utilizada en los detalles personalizados de la empresa NINA.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Objetivo Comercial y Estrategias (tomada de la matriz ansoff)**

Una vez determinado el análisis del capítulo anterior sobre el estudio de la empresa dentro del mercado nacional, se plantea a continuación el objetivo comercial y sus respectivos objetivos específicos, con la finalidad de determinar los alineamientos estratégicos en el área comercial.

##### **Objetivo General**

- Realizar aproximadamente 30 talleres (8 participantes) al año en la ciudad de Guayaquil dirigido a clientes potenciales y obtener un crecimiento del 10% anual.

##### **Objetivos Específicos**

- Obtener el 80% de los talleres proyectados a través de las principales medios digitales (Facebook, Instagram y Sitio web) de la empresa NINA.
- Incrementar el 15% en el número de seguidores en las redes sociales de la empresa NINA debido a la oferta de los talleres durante el primer año de la implementación de la nueva unidad de negocio.

##### **Objetivos Operativos**

- Desarrollar una campaña publicitaria online que permita generar el 80% de las capacitaciones proyectadas.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas que permitan obtener publicidad indirecta y generar mayor alcance.

## **3.2. Plan comercial**

### **3.2.1. Marketing Mix para producto (bien o servicio)**

En 1960, E. Jerome McCarthy en su libro, *Marketing básico*, popularizó una clasificación de cuatro factores, las llamadas cuatro P: producto, precio, promoción y lugar (place). Estos componentes también se conocen como variables de marketing mix o variables controlables, ya que pueden usarse de acuerdo con los requisitos del negocio. Por lo tanto, la combinación adecuada de las cuatro P (producto, precio, promoción y lugar) permiten alcanzar los objetivos del marketing requerido por la empresa (Kotler, 2012).

En *Marketing Management* (1967), Philip Kotler definió al "Marketing Mix" como el conjunto de variables controlables que una empresa puede usar para influir en las respuestas del comprador. Por tal motivo, con el objetivo de posicionar el nuevo servicio de capacitación de la empresa NINA, tanto para emprendedores que trabajan en su actual giro de negocio, como para aquellos que buscan incursionar en el mundo de la chocolatería, se detalla a continuación, el contenido de las cuatro Ps del Marketing Mix, para a posteriori, poder desarrollar efectivas estrategias de mercadeo, acorde al entorno de la industria de las capacitaciones.

#### **Producto o Servicio**

Según los autores del libro *A Marketing Strategy Planning Approach*, el producto es la oferta con que una compañía satisface una necesidad (Perreault, 2017). En ese sentido, se puede mencionar que la necesidad que la empresa NINA busca satisfacer por medio de la oferta de su servicio de capacitación, es la de aprender, practicar y mejorar las técnicas que se utilizan en la transformación del chocolate para la creación de productos comestibles que lo contengan. El "Programa de Negocio en

Chocolatería” es el nombre que la empresa NINA le ha designado a las capacitaciones y cuyas clases, están diseñadas para un grupo de 8 personas (cantidad máxima permitida) con una duración formativa de un fin de semana. El desarrollo de la capacitación y el contenido general del programa de estudio es el siguiente:

- Entrega de set de bienvenida que incluye los elementos de manipulación: ingredientes, materiales e indumentaria.
- Se inicia con la parte introductoria teórica para luego dar paso a la formativa práctica. Los temas que se enseñarán son: el manejo de diferentes tipos de moldes e insumos, costos, modo de empleo (fundido, atemperado, tintura, baño, trazado en húmedo y en seco), selección del chocolate (cata de chocolate), técnicas de elaboración, de conservación y de almacenamiento de las materias primas (fundamentos y práctica), uso de variedad de toppings, uso de colorantes vegetales, figuras en azúcar, variedades de grageas y frutos secos, selección y mezcla de polvos de colores, metalizados y nacarados, empaques y envolturas, limpieza y cuidados, solución a problemas durante la elaboración, manejo del branding empresarial (fijación de precios, margen de utilidad), aplicaciones de diseños, manejo de redes sociales y posicionamiento de marca.
- Una vez que la teoría ha sido enseñada, y la destreza práctica ha sido explicada, a través de las técnicas de elaboración y decoración, se procede a realizar el examen final; para lo cual

el alumno contará con todos los ingredientes necesarios y utensilios para poder realizarlo.

- En cada etapa del proceso de enseñanza, el alumno cuenta con una instrucción personalizada, que le permite recibir por parte del capacitador, una retroalimentación directa con respecto a la técnica que emplea durante su entrenamiento.
- Finalmente, se le otorga a cada estudiante un certificado de participación.

La sinergia de la interacción individual y grupal, que la capacitación, en sí genera, permite consolidar una comunidad de personas que no solo buscan el conocimiento práctico sobre el mundo de la chocolatería; sino que, además, buscan directamente interactuar con el capacitador para poder recibir respuestas con respecto a las dudas, que muy probablemente se enfocarán, en cómo emplear el nuevo conocimiento adquirido dentro del entorno de los consumidores nacionales y ¡ese! es el elemento diferenciador dentro de esta capacitación.

Muchas personas buscan instruirse para crear un emprendimiento y ver la forma de ofertar lo que están aprendiendo; y para ello, buscan recibir talleres donde no solo aprendan el conocimiento práctico de la gastronomía (rama a la cual pertenece la chocolatería); sino que, además, buscan aprender de la experiencia práctica de una empresa que realmente ejerce el conocimiento con finalidades comerciales dentro del entorno ecuatoriano. La finalidad de conocer la forma de cómo mercantilizar lo que están estudiando, es el elemento plus de esta capacitación. Pues aquí se fusiona, las dos profesiones de la fundadora, que es la ingeniería en administración de

ventas y la de ser chef profesional. Es por eso, que la experiencia comercial de NINA, que poco a poco ha sido adquirida en “terrenos digitales”, gracias a su principal giro de negocio que son los detalles a domicilio; es lo que le ha permitido descubrir este nuevo nicho de mercado. Fueron las múltiples consultas en línea, con respecto a si la empresa realizaba talleres o no, con respecto a la técnica de decoración empleada en sus actuales productos; lo que principalmente lideró a la empresa a querer incursionar en el ámbito de las capacitaciones.

### **Precio**

La fijación del precio debe ser acorde a la competencia en el mercado objetivo y por supuesto, al costo de toda la mezcla del marketing. Precio se refiere al valor que se le asigna a un producto. Los costos dependen de la producción, el segmento objetivo, la capacidad de pago del mercado, la oferta - demanda y una serie de otros factores directos e indirectos. Por lo tanto, el precio influye en los márgenes de beneficio y es fundamental para las estrategias de marketing, debido a que a otros productos y/o servicios logran posicionarse, solamente, por la función de su precio (The Economic Times, 2020).

Es por eso, que, para la oferta del “Programa de Negocio en Chocolatería”, el precio de venta del nuevo servicio de la empresa NINA, refleja una cantidad similar, al resultado obtenido en la pregunta número seis del instrumento utilizado en la muestra de la población para el levantamiento de la información. Esto ha sido considerado así, no solo por el resultado obtenido de la muestra, sino por los costos relacionados con la investigación y el desarrollo del servicio, la producción y

el marketing, junto a las distribuciones estratégicas de dichas capacitaciones.

Sin embargo, ese 53,5% de encuestados que eligieron estar dispuestos a pagar hasta \$250 por una capacitación, se lo utilizó como un dato indicador sobre la percepción del precio que tienen los consumidores sobre las capacitaciones. Dicho resultado, según el contenido del libro de *Marketing de los servicios* de Ildelfonso Grande Esteban, se lo clasificaría como una “Fijación de precios según la oferta y la demanda”, pero dentro de este plan de negocio, se lo utiliza únicamente como un dato indicador de percepción. Esa respuesta de la muestra permitió de cierta forma, cuantificar la calidad o el valor percibido por parte de los consumidores.

Luego, se procedió a realizar un análisis interno sobre la estimación de los costos involucrados dentro de la producción de cada capacitación, para después poder compararlo con los precios de la competencia dentro del mercado nacional, pero específicamente, dentro de la ciudad de Guayaquil. Para finalmente, analizar el margen de ganancia que se puede obtener dentro del sector terciario, permitiendo, en conclusión, fijar un precio para las capacitaciones, que le permita a la empresa competir y al mismo tiempo, obtener rentabilidad.

Esto se realizó gracias a esas dos técnicas de fijación de precios, que son las que comúnmente más se utilizan dentro de la oferta de servicios de intangibles. “Las estrategias de precios en las empresas de servicios son más complicadas que en las empresas que comercializan productos, ya que entran en juego factores más difíciles de cuantificar” (Emprendedores, 2018).

Por lo tanto, los factores que principalmente determinaron la fijación del precio de venta de las capacitaciones fueron los de los costos de producción del servicio. En ese sentido, se comprende entonces, que NINA, entra a ofertar su nuevo servicio dentro de un nuevo mercado, por medio de una “Fijación de precios basado en costos” (Grande, 2005).

Finalizando entonces se puede resumir a continuación, que el resultado del precio de la capacitación está basado en un análisis de costos junto con al comparativo de los precios de la competencia. El servicio de capacitación tiene por un lado, una base tangible, que existe, debido a los costos de los materiales y los elementos de logística que van a ser utilizados dentro de los días de la capacitación. En el medio, se puede ubicar, al servicio en sí, que es el conocimiento contratado, y el cual puede ser cuantificado por la cantidad de horas impartidas durante la duración del curso, y por el otro lado, está la competencia, que actualmente ya brinda este servicio. Entonces, el procedimiento fue básicamente establecer los valores aproximados que representa la producción del curso, compararlo con el de la competencia y posteriormente, establecer el precio final de venta.

Tabla 8

*Tabla de precios*

	<b>Precio Unitario</b>
<b>PV sugerido de la competencia</b>	\$250 – \$300
<b>PV de NINA</b>	\$260

Incluye:

- \*Alquiler de local  
(1 fin de semana)
- \*Coffee Break contratado
- \*Gastos administrativos
- \*Costos de producción
- \*Horas de capacitación

## **Plaza**

Se conoce como Plaza al punto de venta. En cada industria, captar la atención del consumidor y facilitarle la compra, es el objetivo principal de una buena distribución o estrategia de "lugar". Hacer que el producto sea accesible para compradores potenciales e influenciadores de compra, es el objetivo en esta estrategia. Hoy en día, la ubicación incluye ofrecer opciones minoristas, digitales, telefónicas, de chat y multicanal. La correcta colocación es una actividad vital que se centra en llegar al público deseado en el momento adecuado. Se centra en analizar dónde se encuentra el negocio, dónde se ubica el mercado objetivo, cuál es la mejor manera de conectar a estos dos, cómo almacenar los productos en el íterin y de cómo eventualmente serán transportados (Cohen, 2019).

En relación con lo anterior expuesto, el servicio de capacitación que ofertará la empresa NINA llegará a los clientes a través de un canal de distribución directa, lo que significa, que la capacitación será ofertada directamente desde el productor (NINA) hasta el usuario final o el consumidor. Vale indicar que, el lugar donde se realizarán las capacitaciones será impartido en el sector norte de Guayaquil, en la ciudadela La Alborada 12ava etapa mz. 1. Villa 10-6, por la Avenida Francisco de Orellana.

Lo cual es un punto geográfico beneficioso para la empresa, debido a que el 77% de los encuestados (muestra de la población) viven en el sector norte de Guayaquil.



Figura 38. Ubicación GPS del lugar de las capacitaciones de NINA. Adaptado de Google Maps, 2020.

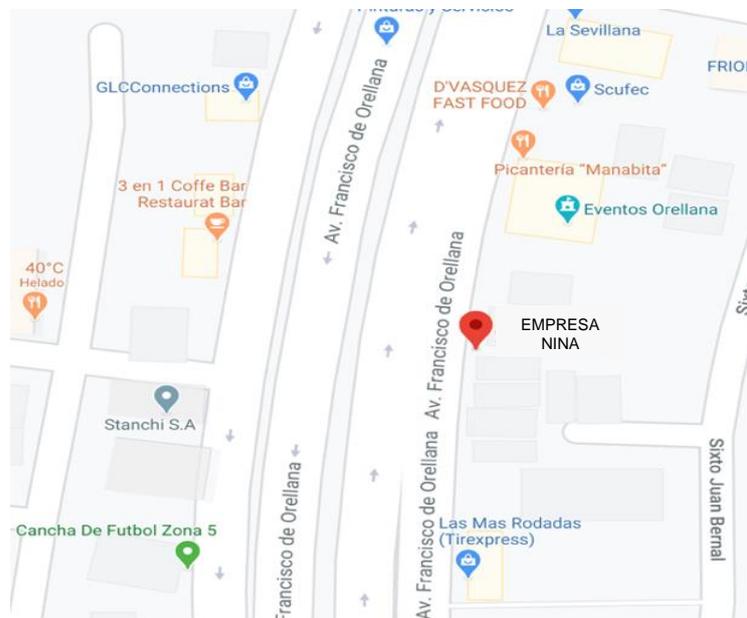


Figura 39. Ubicación GPS del lugar de las capacitaciones de NINA. Adaptado de Google Maps, 2020.

## Promoción

Como parte del Marketing Mix, la promoción consiste en contenido, comunicaciones y mensajes que convencen a la audiencia, incluidos compradores y personas influyentes en la compra, para lograr la adquisición del producto o servicio que se está ofreciendo. Más allá de crear ofertas especiales, el objetivo es encontrar un elemento diferenciador que haga que los productos o servicios sean más memorables.

Además, el posicionamiento de la marca debe permitir la diferenciación de la oferta de la empresa con el de los competidores directos e indirectos. Al Ries y Jack Trout, cambiaron el marketing en 1980 cuando escribieron *Positioning: The Battle For Your Mind*, un libro que trataba de cómo comunicar en una sociedad que sufre de excesos de comunicación, mencionando que para poder destacarse, la empresa debe crear una imagen posicionada dentro de la cabeza del cliente. Esa posición se basará no solo en las fortalezas y debilidades de la empresa, sino también en las de los competidores (Perreault, 2017). La promoción incluye venta personal, venta masiva y promoción de ventas, y es un componente muy importante dentro del marketing, porque puede impulsar el reconocimiento de marca y en especial, el de las ventas. A veces, la promoción se centra en adquirir nuevos clientes y, a veces, en retener a los actuales.

Entendiendo esto, se puede exponer que el giro principal de negocio de la empresa NINA, que es la venta de detalles personalizados a domicilio, se ha desarrollado desde sus inicios, a través de internet, y específicamente a través de sus dos únicas redes sociales: Facebook e Instagram. En ambas plataformas, se pueden encontrar los diferentes modelos de detalles que la empresa oferta al público, y que desde hace 5 años, esos dos medios digitales han sido las dos únicas plataformas de publicidad utilizadas por la empresa, para la exhibición, comunicación y promoción de sus productos. El cierre de las ventas se realiza por medio del número de WhatsApp empresarial.

Por lo tanto, en función a lo expuesto, y para el efecto del desarrollo de esta variable, se utilizará esos dos medios sociales que han sido los más utilizados por la empresa para ejecutar a través de ellos, una campaña publicitaria sobre las capacitaciones que se plantea ofertar. Al mismo tiempo, se aprovechará el lanzamiento de este nuevo servicio, para finalmente inaugurar el sitio web oficial de la empresa, que es un medio digital importante que permitirá incrementar la credibilidad entre los actuales y futuros clientes, obteniendo mayor visibilidad entre los buscadores, incentivando el interés comercial y permitiendo informar, a través de ése medio, sobre los existentes y nuevos productos y/o servicios de la empresa.

### **3.2.2. Benchmarking**

La evaluación comparativa (Benchmarking) es un proceso de medición del desempeño de los productos, servicios o procesos de una compañía contra los de otra empresa considerada como la mejor de la industria o también conocida como "la mejor en su clase". El punto de referencia es poder identificar oportunidades internas de mejoría, mediante el estudio de empresas que cuentan con un rendimiento superior. Luego se desglosa lo que hace que eso sea posible y se compara dichos procesos con la forma en que opera el negocio de quien realiza el benchmarking. Esto permite implementar en la empresa, los cambios necesarios para producir las mejorías significativas.

Esas mejorías podrían significar ajustes en las características de un producto para que coincida más estrechamente con la de la oferta de un competidor, cambiar el alcance de los servicios que ofrece o instalar un nuevo sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) que permita ofrecerles una mejor personalización en la comunicación. Pero, en sí, el

benchmarking implica mirar hacia afuera (fuera de un negocio, organización, industria, región o país en particular) para poder examinar cómo otros alcanzan sus niveles de desempeño y comprender mejor los procesos que utilizan. De esta manera, es como la evaluación comparativa ayuda a explicar los procesos detrás de un rendimiento excelente. Hay dos tipos básicos de oportunidades de mejora: la continua y la dramática. La mejora continua es incremental, involucra solo pequeños ajustes para cosechar avances considerables. Y la mejora dramática solo puede lograrse mediante la reingeniería de todo el proceso del trabajo interno (Stapenhurst, 2009).

Tabla 9

Matriz de Benchmarking de competidores

				
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>NINA</b>	<b>Escuela de los Chefs</b>	<b>De Cacao</b>	<b>Escuela Culinaria de Las Américas</b>
<i>Antigüedad en el mercado</i>	3	5	3	5
<i>Calidad de servicio</i>	4	5	4	5
<i>Imagen de la marca</i>	4	5	4	5
<i>Precio de acuerdo al mercado</i>	4	4	4	4
<i>Amplia gama de productos</i>	2	5	2	5
<i>Personal técnicamente capacitado</i>	4	5	4	5
<i>Infraestructura</i>	4	5	4	5
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>34</b>

Tabla de valores

<i>Muy mala</i>	1
<i>Mala</i>	2
<i>Regular</i>	3
<i>Buena</i>	4
<i>Muy buena</i>	5

Por consiguiente, se puede mencionar que dentro de la indagación realizada en la ciudad de Guayaquil, no existen muchas empresas dedicadas a la capacitación en chocolatería. Sin embargo, uno de los competidores directos y principales

para la empresa NINA sería la Escuela de los Chefs, quienes dictan cursos de repostería, pastelería y chocolatería, con un periodo de formación educativo aproximado de tres meses. NINA ofertará un curso intensivo con una duración de un fin de semana, es decir, de dos días. Por lo tanto, para la realización de la evaluación comparativa, se tomó en cuenta a las empresas mencionadas en la tabla número tres del numeral 2.5.3., y se adicionó al análisis a la Escuela de Gastronomía Culinaria de Las Américas, por ser la escuela donde la fundadora de la empresa NINA se graduó como Chef Profesional. Ver tabla 9.

Según la evaluación comparativa que se observa en la tabla 9, el principal competidor de NINA es La Escuela de los Chefs, que fue fundada desde 1999, y que cuenta con la antigüedad, experiencia y una amplia gama de servicios, que van desde programas de formación, cursos, talleres y hasta servicios empresariales. La empresa NINA busca específicamente, ofrecer capacitaciones en la especialización de chocolatería, por lo que su contenido en la variable de “amplia gama de productos” se considera “mala” por ser limitado, en cuanto al aspecto de no poder ofrecer ni abarcar una amplia variedad de temas, al igual a como lo hace su principal competidor. Pero, esto es solo considerado así, porque con quienes se está comparando son escuelas especializadas en diversificación en temas de enseñanza, lo cual no es el principal objetivo del nuevo servicio de la empresa NINA.

NINA está ofreciendo un servicio de especialización anexo a un enfoque empresarial, que permite aprender a quienes asisten, no solo el conocimiento teórico-práctico en el mundo de la chocolatería sino también, la experiencia empresarial de cómo emprender con lo que están aprendiendo, y ese es el factor diferencial que ofrece la empresa. Vale también recalcar que el servicio post venta, que se plantea realizar a través de una

comunidad digital-privada, que específicamente se realizará a través de la red social de Facebook, es también parte dentro de ese factor diferencial.

La definición más citada de lo que una comunidad virtual es, fue dada, en primer lugar, por Rheingold en 1993 donde afirmó que 'una comunidad virtual es un grupo de personas que pueden o no encontrarse cara a cara, y que intercambian palabras e ideas a través de la mediación de tableros de anuncios informáticos y de redes' (Katsoni, 2014). Por lo tanto, en concordancia con todo lo expuesto, la empresa NINA, al crear una nueva comunidad digital, donde los alumnos de sus capacitaciones mantienen el contacto, intercambiando conocimientos y compartiendo experiencias futuras; le permitirá mantener y obtener un enriquecimiento favorable dentro de su propia comunidad, que la facultará de una directa, constante y estrecha comunicación con sus antiguos participantes. Eso en consecuencia, convertirá a la comunidad en un medio ideal para ofrecer a sus integrantes, las diversas actualizaciones sobre las nuevas capacitaciones o novedades que pudiesen manifestarse dentro del ámbito de la chocolatería.

### **3.2.3. Gestión de ventas**

De acuerdo con el Comité de Definiciones de la American Marketing Association, la gestión de ventas es la planificación, dirección y control de las actividades de venta personal de una unidad de negocios que incluye reclutar, seleccionar, capacitar, equipar, asignar, enrutar, supervisar, pagar y motivar (Gundlach, 2007). En otras palabras, este proceso permite desarrollar la fuerza de ventas, coordinar las operaciones e implementar las técnicas acordes a los objetivos planteados por la empresa. Lo que, a su vez, permite alcanzar de manera consistente, o incluso superar, sus propios objetivos de ventas.

Cuando se trata de aumentar el rendimiento de las ventas, ya sea para cualquier tamaño de operación, sin importar la industria, el secreto del éxito siempre serán los procesos correctos en la gestión de ventas.

#### **3.2.4. Operaciones comerciales**

En este plan de negocio, la operación comercial estará enfocada en estrategias de crecimiento horizontal, lo que significa expandir productos / servicios a nuevos mercados. Esto se puede hacer desarrollando un nuevo mercado o penetrando en un mercado existente. Pero, precisamente en la *Matriz de crecimiento de Ansoff*, donde fue que se determinó que la empresa NINA estaría incursionando en un nuevo mercado, con un nuevo servicio; es el motivo por el cual, en el presente capítulo, se establece que, para lograr los objetivos específicos, se realizará una gestión publicitaria de campañas de marketing, a través de todos los medios digitales que la empresa posee, como lo son sus redes sociales y página web.

El desarrollo de las campañas publicitarias será realizado por medio de los servicios contratados de un gestor de comunidades virtuales (Community Manager), cuya función, según la Asociación Española de Responsables de Comunidad (Aerco), un community manager es aquella persona encargada/responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, de defender las relaciones de la empresa, con los clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento que posee, de las necesidades y planteamientos estratégicos organizacionales, y por supuesto, de los intereses de los clientes actuales y potenciales» (Naranjo, 2011).

Al mismo tiempo, se desarrollarán las alianzas estratégicas pertinentes con diversas empresas, para obtener publicidad indirecta.

La cual consiste en la introducción de productos o servicios de una marca, en medios de comunicación de otras empresas, de tal manera que formen parte de una historia, pero que, de un modo muy sutil e ingenioso, se le muestre al espectador la información, sin que éste sienta que se le está tratando de vender algo. (Contessi, 2017)

Es entonces, que el Community Manager (también conocido como Online Community Manager) será la persona encargada de realizar la gestión de venta, y cuyas funciones son también, el de ser narrador de historias, estratega de redes sociales, creador de comunidades, bloguero, representante del servicio al cliente, solucionador de problemas y defensor genuino de la marca. El Community Manager es un elemento clave dentro del plan estratégico comercial, porque ejerce el rol más importante dentro del departamento de marketing; y es por ello, que es el que estará en primera línea, ayudando a los clientes de la empresa a comprender el negocio y generando en la marca, mayor confianza y credibilidad.

El resultado esperado por parte de la empresa es que, de toda la construcción del branding empresarial y de la publicidad del nuevo servicio, se pueda observar un impulso publicitario cuantificado; que debe darse, a través del crecimiento de las ventas online, atrayendo a nuevos clientes y reteniendo a los actuales, mientras la marca crece. Por supuesto, el community manager tendrá como soporte a la gerente de ventas quién también se encargará de la venta de las capacitaciones.

### **3.2.5. Territorios y rutas, productividad en ruta**

Uno de los pilares esenciales de un negocio exitoso es una estrategia de territorio de ventas sólida y organizada. Los estudios demuestran que la gestión eficaz del territorio puede aumentar las ventas generales, mejorar la cobertura del cliente

y reducir los costos. Comprender, planificar y administrar territorios de ventas puede hacer o deshacer los esfuerzos de ventas de la empresa. Es por eso, que la definición de gestión de territorio se describe como un proceso que ayuda a los representantes de ventas internos, a definir los territorios de ventas geográficos basados en los factores del mercado objetivo y en los datos del potencial cliente (Nemeth, 2019).

Por lo tanto, para el diseño de los territorios de ventas, se considera la información del mercado potencial establecido en el numeral 2.5.3. del presente plan de negocio.

### **Paso 1. Elegir una unidad básica de control**

La unidad básica de control seleccionado para la oferta de las capacitaciones es el cantón de Guayaquil, Provincia del Guayas. Esta ubicación se debe principalmente a la ubicación de la empresa NINA y al potencial de su mercado. Según la “Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones” del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), la población de la ciudad de Guayaquil es de 2.723.665 habitantes.

### **Paso 2. Calcular el potencial del mercado**

**Mercado Potencial:** La ciudad de Guayaquil es el mercado potencial para las capacitaciones. Por lo tanto, para obtener el número del mercado potencial, se elige a los 2.723.665 habitantes que posee, según el censo 2010 realizado por el Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos (INEC) y, sobre esa población se calcula el 71,2 % correspondiente al porcentaje de la población de Guayaquil que es mayor a 18 años, lo cual se obtiene como resultado, la cantidad de 1.939.249 habitantes.

**Mercado disponible:** Sobre la cantidad de 1.939.249 habitantes obtenidos del mercado potencial, se calcula el 86,9%

que corresponde al porcentaje de género femenino de las estadísticas obtenidas de las encuestas realizadas a la muestra de la población, que se encuentra disponible en el apartado 2.4. del capítulo II de este plan de negocio. El resultado que se obtiene es de 1.685.207 habitantes.

**Mercado efectivo:** Una vez identificado la cantidad del mercado disponible, con ese dato se obtiene la cantidad del mercado efectivo para las capacitaciones. Entonces, de 1.685.207 habitantes se calcula el 26,9% que corresponde a al porcentaje obtenido de la respuesta a la pregunta número 2 del del instrumento utilizado para la recolección de datos. La pregunta 2 del instrumento es: ¿Estaría usted dispuesto a tomar un curso de chocolatería (preparar dulces con base de chocolate)? a lo que el 26,9% eligió estar “Totalmente interesado” y el 37,4% eligió solamente estar “Interesado”. A este último porcentaje, se lo descarta del cálculo, aunque también sirve para medir la probabilidad de interés de ese otro grupo de participantes, pero para el efecto del ejercicio, solo se utilizará el primer dato para obtener un cálculo mucho más real. Por lo tanto, el resultado que se obtiene aquí es de 453.321 habitantes.

**Mercado objetivo:** Finalmente, el mercado objetivo sería el 16,1% del resultado obtenido en el mercado efectivo, que sería 72.985 habitantes. El porcentaje que se aplica es el que se obtuvo de la última pregunta del instrumento aplicado a la muestra de la población, que era: Si la empresa NINA ofreciera un curso de chocolatería, ¿estaría usted interesado en inscribirse en la capacitación? A lo cual el 16,1% respondió estar “Totalmente interesado” y el 34,5% eligió solamente estar “Interesado”. Al igual que en el mercado efectivo, se eligió solamente el primer porcentaje para obtener un dato más real y conciso.

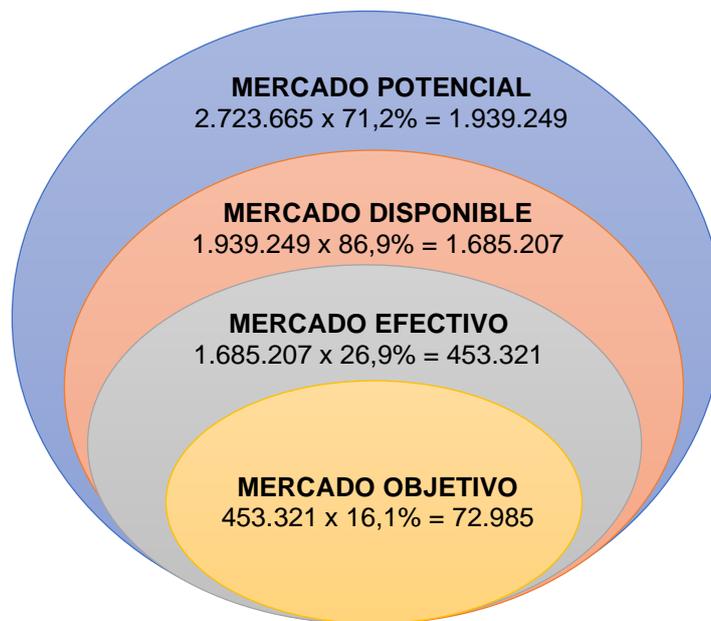


Figura 40. Cálculo del mercado potencial

### Paso 3. Configurar territorios tentativos

En este paso, los territorios tentativos serán configurados por medio de la segmentación de las campañas digitales, para llegar al mercado objetivo. Tenemos de antemano, la información de los porcentajes de las personas que viven en Guayaquil, y que tienen disponibilidad de TIC's, y que según la infografía realizada en el 2010, denominada "Así es Guayaquil cifra a cifra" del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), describe que el 83,2% utiliza teléfono celular, el 28,6% computador, el 17,1% internet y el 14,6% tv por cable.



Figura 41. Población del cantón Guayaquil. Tomado de "Infografía Así es Guayaquil cifra a cifra," por s.a, 2010, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

En efecto, el plan de marketing de la empresa NINA que comprende principalmente dos fases: Estrategias de introducción y de posicionamiento, y que tiene como base referencial al análisis FODA, permite conocer de antemano, que la segmentación de las campañas publicitarias deberá tener como prioridad un formato de adaptabilidad móvil, para lograr un mayor alcance o de interacción con dichos dispositivos, debido a que el teléfono celular, es el TIC más utilizado dentro de la ciudad de Guayaquil. El Community Manager será el que configurará los territorios tentativos, pero en un ámbito virtual, más conocido como territorios digitales.

Según el Libro Blanco de Territorios Digitales, un 'Territorio Digital es toda unidad territorial poseedora de una serie de servicios que se apoyan en el uso y desarrollo de infraestructuras de las tecnologías de Información y Comunicación, éstos incorporarán servicios de telecomunicaciones, audio, video, internet, transmisión de datos y otros', y el uso de nuevas tendencias tecnológicas para el acceso y el uso de la información digital. Será considerado como territorio digital toda unidad territorial, ya sea urbana o rural, definida como tal por los GAD. La finalidad del Territorio Digital es promover el desarrollo de los GAD mejorando la calidad de vida de la ciudadanía". (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019)

Comprendiendo el concepto de territorios digitales, se puede entonces configurar los territorios con la información obtenida en la encuesta que se le realizó a la muestra de la población, donde se pudo obtener dos datos claves para dar inicio a la segmentación del mercado objetivo en la ciudad de Guayaquil. Los datos son que el 77% de los encuestados viven en el sector Norte de Guayaquil y el 12,7% de los encuestados viven en el sector Sur de Guayaquil. El 4% y el 6,3%, corresponden a los sectores Este y Oeste, respectivamente. Por lo tanto, las

campañas digitales deberán estar enfocadas y segmentadas, principalmente por las zonas y parroquias correspondientes a los “lugares de residencia” que obtuvieron mayor concentración de participantes durante el proceso del levantamiento de la información. Esto, le permite a la empresa, detallar un alcance estimado, que se desglosa en la tabla 10 a continuación:

**MERCADO OBJETIVO**  
 $453.321 \times 16,1\% = 72.985$

Tabla 10  
*Configuración de territorios tentativos*

<b>Lugar de Residencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Habitantes</b>
<b>Sector Norte</b>	77%	56.198
<b>Sector Sur</b>	12,7 %	9.269
<b>Sector Este</b>	4%	2.919
<b>Sector Oeste</b>	6,3%	4.598
<b>TOTAL</b>	100%	72.985

#### **Paso 4. Realizar un análisis de la carga de trabajo**

En este análisis, se estima la carga de trabajo total (es decir, la cantidad de horas requeridas para atender a todo el mercado). Esto se divide por el tiempo de venta disponible por vendedor para pronosticar el tamaño de la fuerza de ventas. Este método es el que comúnmente más se utiliza, debido a la facilidad de entendimiento y de reconocimiento sobre la cantidad de esfuerzo requerido para atender a diferentes categorías de clientes.

El trabajo del Community Manager será el de realizar el diseño de la estrategia, la gestión de la nueva comunidad, evaluación y gestión de procesos y proyecciones, gestión de crisis, atención al cliente, herramientas 2.0, copywriting, analítica web, entre otras muchas más. Aquí el conocimiento y la experticia del Community Manager es y será un factor clave, pieza fundamental para la optimización del tiempo dentro del análisis del mercado digital de la empresa NINA. Luego de que

el gestor realice el análisis correspondiente, se deberá implementar una correcta segmentación acorde a los objetivos previamente planteados; para así, finalmente generar las ventas de las capacitaciones estimadas.

### **Paso 5. Ajustar los territorios tentativos**

A medida que el gestor implementa la campaña; el monitoreo diario y el análisis semanal del mismo, emitirá un resultado que permitirá hacer los ajustes o modificaciones en los parámetros pre establecidos, para lograr la efectividad de lo pautado, en caso de necesitarlo. Para ello, el Community Manager (CM) deberá analizar lo que funciona y lo que no funciona, para así poder cumplir con las metas y los objetivos de la empresa. Es importante que el CM sepa qué quiere la comunidad de NINA para poder dárselos. La empresa va a analizar la cantidad de ventas que se puedan obtener a través de la comunidad en línea, la cantidad de tráfico generado y conversiones realizadas a través del sitio web oficial que se obtuvieron desde las plataformas sociales (así como el tráfico y la interacción dentro de esas mismas plataformas), el zumbido sobre la marca en línea, el aumento de las suscripciones por el contenido y por supuesto, los comentarios de la comunidad con respecto al nuevo servicio y a la imagen de la misma.

Para todo esto, es importante que el gestor esté familiarizado con las aplicaciones analíticas básicas como Google Analytics, Google Alerts, Site Meter, Facebook Insights, entre otros. La empresa espera del CM, que mediante el transcurso de las campañas publicitarias de las capacitaciones en chocolatería, sea esa la gestión la que permita la construcción, el crecimiento, la administración y la fortaleza de la nueva comunidad en línea de la marca NINA. Esto lo tendrá que realizar, utilizando las herramientas de análisis de monitoreo de medios sociales, foros en línea y blogs. Esto le permitirá al CM descubrir lo que la gente

dice sobre la marca o sobre la empresa, y en función a eso, poder realizar las respectivas interacciones, tanto comerciales como sociales, utilizando como recurso a las redes sociales y a los eventos en vivo, para ayudar a aumentar la lealtad hacia la marca.

### **Paso 6. Asignar los territorios a los vendedores**

En este plan de negocio, el Community Manager y la gerente de ventas, son quienes ejercerán las funciones de venta. El community manager será el encargado de segmentar las campañas publicitarias para generar tráfico y conversiones, y es quien tendrá que demostrar que a través de su eficiente gestión publicitaria; la empresa está logrando obtener las ventas necesarias para cumplir con los objetivos comerciales preestablecidos. Ambos tendrán acceso a las diversas consultas en línea, que se generarán con respecto a las capacitaciones, y ambos son quienes cerrarán las ventas a través de esos medios digitales. Al mismo tiempo se contará con vendedores freelancers, quienes comisionarán por unidades (capacitaciones) vendidas. “Un freelancer es un trabajador independiente que ofrece trabajos específicos para empresas o personas, de forma autónoma, gestionando él mismo su tiempo y trabajo” (Codeglia, 2018).

En conclusión, en este último paso, es donde finalmente se designa las delimitaciones territoriales a cada uno de los vendedores. (Ver Figura 42)

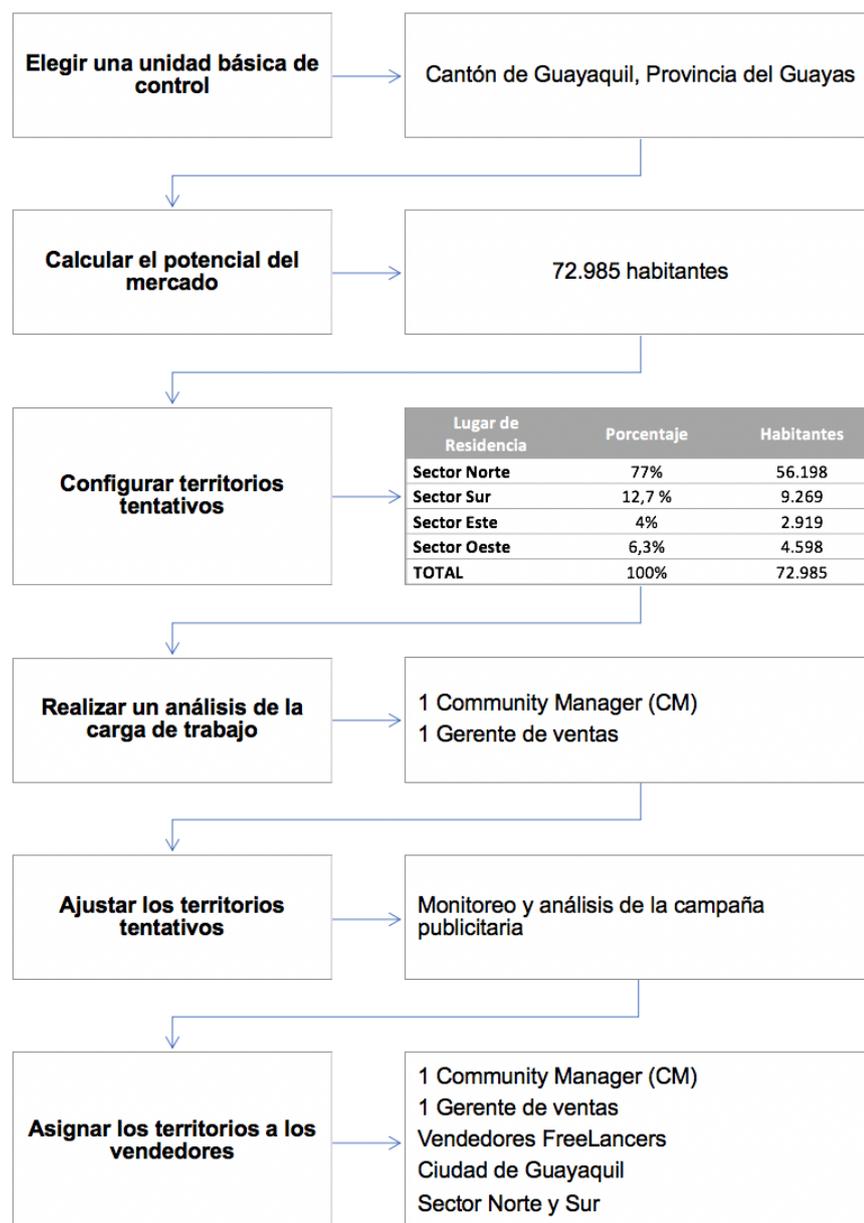


Figura 42. Resumen del diseño de los territorios de venta

Sin embargo, dentro de este plan de negocio, al tratarse específicamente de un enfoque comercial, basado en un servicio que se ofertará dentro de un territorio digital, es el previo análisis sobre el mercado potencial y los criterios que se utilizaron para clasificarla, lo que le permite a la empresa gestionar, un adecuado control sobre la productividad que cada uno de ellos (Gerente de ventas y CM) deberá realizar.

### 3.3. Organización y funciones de la Estructura de Ventas

En pocas palabras, la estructura de la organización de ventas se refiere al diseño del equipo de ventas. En el libro *Aligning Strategy and Sales*, Frank V. Céspedes, profesor titular de administración de empresas en la Harvard Business School, explica en profundidad cómo el diseño organizacional impacta a la efectividad de las ventas, y se encarga de enfatizar, la gran importancia de saber elegir con mucho cuidado la estructura. Esto se debe, en gran medida, al impulso que genera las ventas en el crecimiento de un negocio, y es la razón principal, por la cual, el departamento de ventas no puede ser tomado a la ligera (Feigenbaum, 2014).

#### 3.3.1. Propuesta de la estructura organizacional y funcional

La estructura de la fuerza de venta de la empresa NINA está considerada como una estructura horizontal, la cual ha sido clasificada por su tipo de producto, tal y como se muestra en el organigrama que se expone a continuación:

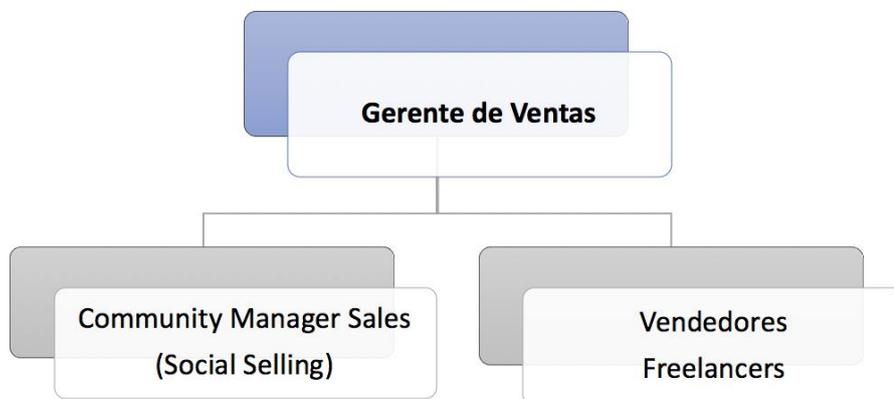


Figura 43. Estructura horizontal de la fuerza de venta

La venta del servicio de capacitaciones será realizada a través de las campañas publicitarias en diversos medios digitales como Facebook e Instagram, y por supuesto, en el sitio web oficial de la empresa. El Community Manager contratado, es el encargado de generar el tráfico digital y las conversiones necesarias para obtener el resultado esperado, que es el número de participantes inscritos dentro de las capacitaciones. El CM se

enfocará en el *social selling*, que según (Duro, 2019) afirmó “ser un modelo de ventas basado en la utilización de los medios sociales digitales, cuyo objetivo es generar credibilidad y establecer relaciones emocionales con los clientes objetivos, que permitan la consecución de los objetivos comerciales”.

Entonces, para obtener una mejor comprensión sobre este sistema de ventas, se puede apreciar en la figura 45, la analogía entre el modelo tradicional versus el modelo del social selling:

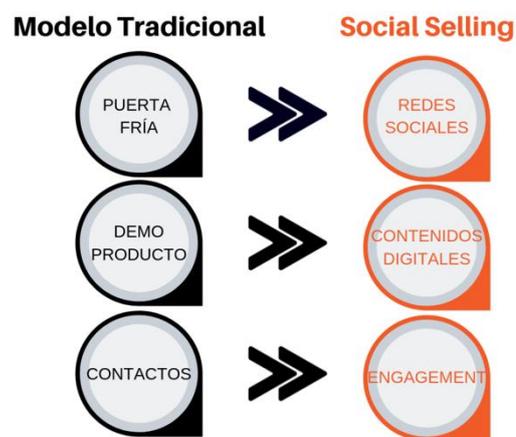


Figura 44. Modelo tradicional vs. Social Selling. Tomado de "¿Qué es el Social Selling y cómo ayuda a tu departamento comercial,?" por S. Duro, 2019, *soniadurolimia*.

Esta figura resume el trabajo que el Community Manager realizará dentro de los territorios digitales. NINA reconoce la importancia del CM dentro de su fuerza de venta porque es el encargado de atraer, a través de los medios digitales y sociales que dispone la empresa, a los potenciales clientes de las capacitaciones. El Social Selling o también conocido como *Venta Social* es un nuevo modelo de ventas introducido al ámbito digital que se debe a las nuevas necesidades presentadas por parte de los clientes. Para lograr vender digitalmente, es muy importante tener que trabajar en la marca empresarial, si es que, en efecto, se desea vender de forma eficiente. Font (2017) afirmó que: “el Social Selling es un 80% de contenido de valor y

un 20% de técnicas de acercamiento”. Es por eso, que entra en juego aquí el marketing de contenidos y evidentemente, el Community Manager tendrá que aplicar algunas estrategias pull para acelerar algunos procesos.

La Estrategia Pull se basa en acciones de marketing que buscan la atracción del consumidor hacia la marca. Suele dirigirse hacia el cliente final, por lo que al contrario de las estrategias Push, tiene un sentido ascendente ya que va desde el productor al elemento final de la cadena, que es el usuario. Las estrategias Pull suponen la creación de campañas publicitarias y de marketing dirigidas al consumidor y normalmente se desarrollan sin un periodo de tiempo predefinido. Por ello, en las grandes compañías es común la utilización de este tipo de acciones. (Barragan, 2015)

Por lo tanto, es entendible que mediante una correcta segmentación, esta sea una de las estrategias que probablemente el CM utilizará para publicitar la marca. “Es preciso dejar claro que el pull marketing no crea conocimiento, pues consiste en atraer clientes que ya estaban interesados previamente en el producto en cuestión” (Barragan, 2015). Por eso, la segmentación en las campañas publicitarias es el elemento clave de éxito para una correcta penetración en el mercado objetivo, y mucho más cuando se trata de territorios digitales. Cabe mencionar que al momento de definir el marketing mix, se concluye que no todos los potenciales clientes son iguales y que debido a eso, es que en la gran mayoría de campañas publicitarias de diferentes empresas, casi siempre se utilizan estrategias de marketing mix.

Segmentar a la audiencia conduce al éxito de la campaña publicitaria. Todas las estrategias publicitarias en cualquiera de los medios de comunicación, necesitan ser segmentados, de lo contrario, se perderán los recursos invertidos en llegar a personas que no estaban interesados en lo que nosotros deseábamos dar a conocer. Segmentar no es más que dividir

a la gran masa de posibles usuarios en pequeños grupos específicos, con características afines, pero separados para brindar eficiencia a la campaña. (Rosenthal, 2019)

Entonces, en ese sentido, la estrategia pull intenta atraer directamente al consumidor y en muchas ocasiones, lo hacen a través del modelo de marketing AIDA, que, dentro de los modelos del marketing, es uno de los más utilizados y conocidos. Sus siglas significan: Atención, Interés, Deseo y Acción. “Este proceso de comunicación se inicia con un mensaje que lo primero que hace es obtener la atención del usuario, luego despierta su interés, más adelante el deseo y por último la acción” (Nardi, 2019). Este modelo es muy utilizado para lograr transacciones digitales, comunicación de marca y gestión de redes.

Dentro de este numeral, se mencionan solo algunas posibles estrategias comerciales que el Community Manager podrá utilizar al momento de efectuar la campaña digital. Pero, cabe mencionar, que siempre será el CM, el encargado de seleccionar de acuerdo a su experticia, el plan de trabajo comunicacional que más estime conveniente. Las estrategias que se vayan a implementar para la oferta de las capacitaciones, tendrán que considerar la situación del momento país y la fecha estimada en que se dará inicio a los cursos.

Por tal motivo, el Community Manager deberá tener una mirada de experiencia y capacidad de aprendizaje constante. El CM deberá tener experiencia en todas las facetas del marketing, y no solo en las de las redes sociales. Para eso, deberá conocer el manejo de las diversas plataformas existentes de interacciones digitales, porque es lo que le permitirá adaptarse mucho más fácil al panorama en línea, que siempre permanece en cambio constante. No existe un método de "talla única" para

la construcción de la comunidad o el de las redes sociales de una empresa. Por eso, los Community Managers deben siempre ser estudiantes constantes en el complejo ámbito de las interacciones virtuales y de la tecnología en línea (Escobar, 2018).

Otro rol principal del CM es cumplir metas y objetivos, que es la principal razón por la cual es contratado. Como administrador de una comunidad en línea, es responsable de cualquier objetivo online de la empresa: desde lograr un monto en dólares en ventas, un porcentaje del crecimiento de la comunidad, una campaña de marketing de boca en boca positiva o una clasificación más alta en los motores de búsqueda.

Es difícil presentar una marca sin ser spam, pero eso es exactamente lo que tiene que hacer el Community Manager. Gran parte de su trabajo, consiste básicamente en tener que vender. He ahí el arte de poder hacerlo sin perturbar a los potenciales clientes. Se puede evitar, ser un spam, entendiendo que las personas que se unen a una comunidad en línea, entran con la expectativa de escuchar sobre los servicios y los productos que la empresa oferta. Sin embargo, no quieren saberlo cada vez que algo se publica. Es por eso, que es muy importante la táctica de saber hacerlo de una forma adecuada. Ser sutil implica tener una larga experiencia (Chen, 2020).

### **3.3.2. Función de los cargos del área comercial**

#### **Gerente de Ventas**

Actividades o Funciones (coordinar, elaborar, gestionar)

- Elaborar el presupuesto de las campañas
- Elaborar el *market share*
- Elaborar y coordinar el plan de marketing
- Gestionar y coordinar promociones especiales
- Establecer políticas comerciales en la empresa

- Conversiones digitales (generación de nuevos clientes)

### **Community Manager Seller**

- Elaborar las estrategias comerciales
- Crear contenido original con valor SEO (aumentar el conocimiento de la marca y generar clientes potenciales)
- Generar zumbido (indefinido)
- Generar campañas sociales teniendo en cuenta el ROI (Retorno sobre la Inversión)
- Aumentar el tráfico y el compromiso
- Desarrollar nuevos canales de distribución (online)
- Usar y analizar las redes sociales para generar tráfico y conversiones (ventas / objetivos)
- Analizar el tráfico web para ventas
- Identificar tendencias relevantes y crear contenido acorde a ello
- Interactuar con los miembros de la comunidad
- Generar contenido informativo para compartir socialmente
- Asesorar al equipo de desarrollo web sobre posibles mejoras en los sitios y errores

### **Freelancer**

- Vender los servicios de capacitaciones

La principal diferencia de la gestión de ventas que tiene la Gerente Comercial y el Community Manager, es la generación del tráfico digital. Todo el marketing y los anuncios realizados en Internet tienen un objetivo y es la generación de tráfico. Generación de tráfico significa más capturas de visitantes que potencialmente pueden convertirse en posibles clientes comerciales. Para la comprensión del término "tráfico", en el mundo de Internet, significa el número total de personas que

visitan y leen un sitio web, blog y/o redes sociales. Lo más probable es que si un sitio web o medio digital, tiene mucho tráfico, se obtiene mayores posibilidades de promocionar el negocio y vender los productos. Esto también puede conducir a la conversión del tráfico. Por lo tanto, los visitantes que se conectan al sitio web o al medio digital, pueden transformarse en clientes potenciales y/o suscriptores (Schroeder, 2017). Ese es el trabajo que realizará el Community Manager para la empresa NINA, quien junto a la Gerente de Ventas, después de obtener ese aumento en el tráfico, se encargarán de convertirlos en compradores potenciales de las capacitaciones. Ver resumen en la figura 45.

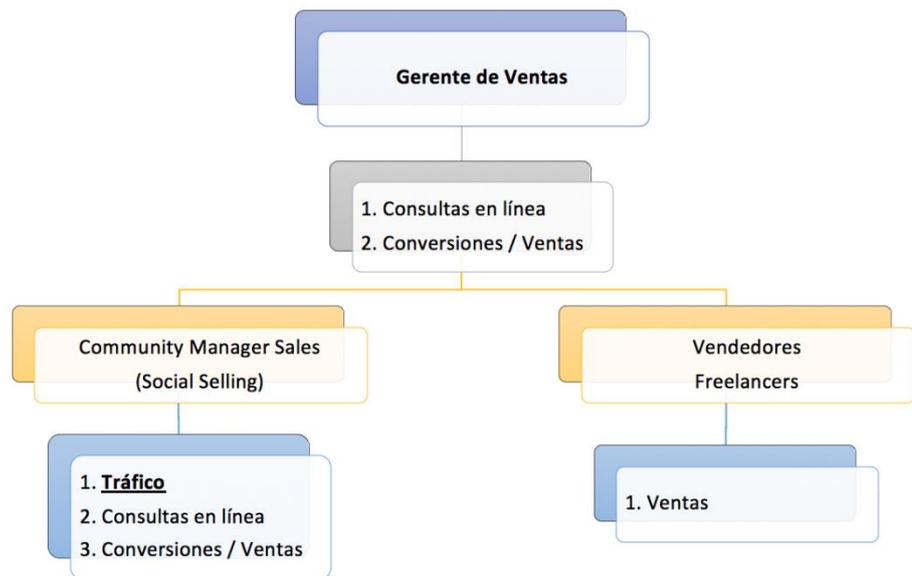


Figura 45. Asignación de territorios a vendedores

En otras palabras, tráfico significa que su objetivo es atraer a personas al sitio web o a los medios sociales, y su KPI (Key Performance Indicator), es decir, su indicador clave de rendimiento es estrictamente la cantidad de veces que se hizo clic en un enlace. Mientras que la conversión del tráfico significa que su objetivo es convertir a esos visitantes en suscriptores, registros o compras (especialmente para negocios de comercio electrónico) (Shiatis, 2020). Por lo tanto, durante el proceso de venta dentro del territorio digital en la ciudad de Guayaquil, tanto

el Community Manager como la Gerente de Ventas, son lo que tendrán que trabajar en conjunto, para asegurarse de que el tráfico que reciban, ya sea de los actuales o nuevos visitantes, realicen finalmente la acción de compra; y a esa acción de compra es a la que se le denomina como conversión de tráfico. Se trata de convertir a los visitantes, de simples navegadores a clientes reales.

Es por eso, que a continuación, se describirá algunas de las funciones que el Community Manager (CM) deberá realizar en el territorio digital:

- **Escuchar y comunicar:** Será vital que el CM tenga una comprensión profunda de la cultura, de los productos y de los clientes de la compañía para "encontrar la voz de la marca" y la alinee con la filosofía de la empresa. Mediante el uso de herramientas de escucha de redes sociales, el CM podrá comprender mejor las tendencias de la industria, las necesidades de los clientes, la competencia y ayudar a seleccionar ideas de contenido para las campañas publicitarias. Dado que bloguear es a menudo parte del trabajo de un CM; también será esencial, por supuesto, que sepa escribir y compartir contenido notable de manera efectiva.
- **Servicio al cliente:** las habilidades de servicio al cliente naturalmente entran en juego en el rol del CM. A diferencia de las opiniones tradicionales del servicio al cliente, en un punto de compra o por teléfono; un CM a menudo responderá a preguntas, inspirará posibilidades y responderá los comentarios en línea a través de un blog o un sitio de redes sociales. Parte del excepcional trabajo que conlleva el servicio al cliente es la disposición de ofrecer ayuda, incluso si no parece haberle dado un beneficio directo o inmediato. El CM

al involucrarse y ayudar a las personas de la comunidad de la empresa NINA, le permitirá crear y abrir oportunidades comunicacionales, para la correcta penetración en el mercado.

- **Multitarea al máximo:** la organización es clave para cualquier Community Manager. Herramientas como Hootsuite, Evernote, Alertas de Google, un proceso de informes optimizado, aplicaciones y acceso móvil confiable, ayudan a los gestores de comunidades virtuales a mantenerse organizados en medio de un entorno acelerado. Es por eso, que el CM contratado podrá realizar algunas de estas automatizaciones con las redes sociales, ya que son herramientas que existen, precisamente para optimizar el tiempo. Sin embargo, cabe mencionar, que no se debe perder el compromiso por parte del CM, de realizar el correspondiente monitoreo funcional de los resultados y/o avances dentro del entorno digital.

### 3.4. Mercado, previsiones, cuotas y presupuesto de ventas

#### 3.4.1. Dimensionamiento del mercado

Para poder ingresar al mercado meta con las capacitaciones de la empresa NINA, se debe hacer referencia a los factores que directamente inciden en la dimensión del mercado, los cuales deben ser considerados para la proyección. A continuación, se detallan los factores en la tabla 11.

Tabla 11  
*Dimensión del mercado*

Mercado destino	Guayaquil: 2.723.665
Demanda proyectada	2,68%
Comercialización	Redes sociales, página web, freelancers
Participación del mercado	Sector Terciario: Servicios

Para realizar la previsión, es importante conocer cuál es el mercado y cuál será la forma de distribución del servicio, para así poder especificar los límites, tanto en valor monetario como en cantidad. Esto permitirá estimar lo que se puede alcanzar en un periodo determinado.

### **3.4.2. Determinación de las previsiones**

Para la determinación de las previsiones se implementó dos métodos: un subjetivo y un objetivo. Como techo se ubicó a la técnica Delphi (método subjetivo) y como base al promedio movedido (método objetivo). La técnica Delphi, también conocida como método Delphi o pronóstico Delphi, es un método de pronóstico o estimación basado en una discusión de un grupo de expertos, a través de múltiples rondas de cuestionarios. La técnica consiste en varias rondas de preguntas individuales y anónimas a cada experto, seguidas de una discusión grupal después de cada ronda. Este último permite a los participantes reflexionar y ajustar sus opiniones. El proceso generalmente se repite hasta que se alcanza un consenso (Scalia, 2017).

Por lo tanto, para la aplicación de este proceso y debido a la pequeña estructura jerárquica de la empresa NINA, se contó con la participación dentro del panel de expertos, únicamente a la fundadora de la empresa y al Community Manager contratado. Entre estos dos expertos se fueron realizando las rondas de preguntas, todo relacionado al tema de la capacitación. Cuyas respuestas poco a poco se fueron compartiendo, agregando, modificando y fusionando, hasta llegar a un resultado. Luego, en varias rondas posteriores, los involucrados fueron ajustando dichos resultados, en función a nuevas ideas y comentarios; para finalmente concluir en que la empresa NINA necesita por lo menos vender (como cantidad mínima) 24 grupos de capacitaciones al año con capacidad grupal de 8 participantes cada una. Esto significa lograr obtener el 80% del objetivo

comercial (general) establecido. Esto representaría para la empresa un ingreso por concepto de venta del servicio de \$ 49.920 al año, donde el 43% de ese valor, representaría la utilidad dentro del primer año.

El método Delphi busca alcanzar la respuesta correcta a través de un consenso. Pero, la empresa para estar segura de la previsión de las ventas también tomó como base al promedio medido de los datos históricos de su principal giro de negocio, que son los detalles a domicilio. Con dicha información se puede también analizar, comparar y pronosticar el presupuesto de venta esperado por el nuevo servicio a ofertar. El promedio medido es un método objetivo que consiste en recurrir a algún tipo de promedio de valores recientes, como, por ejemplo, los valores de las ventas de dos o más años anteriores, con la finalidad de realizar el cálculo correspondiente, que simplemente sería el promedio resultante (Johnson, 2009).

Tabla 12

*Determinación de provisiones del principal giro de negocio de NINA*

<b>EMPRESA NINA (Detalles a domicilio)</b>	<b>Ventas Reales</b>	<b>Promedio Medido 2 años</b>
<b>2015</b>	\$ 5.000	
<b>2016</b>	\$ 14.400	
<b>2017</b>	\$ 18.000	\$ 9.700
<b>2018</b>	\$ 21.000	\$ 16.200
<b>2019</b>	\$ 51.120	\$ 19.500
<b>2020</b>		\$ 36.000

En la tabla 12, se puede observar que se toma en consideración a las ventas históricas del principal giro de negocio de la empresa NINA, que son los detalles a domicilio, para la implementación del método objetivo. En dicha tabla se puede observar que para el año 2017, se tenía como ventas estimadas la cantidad de \$ 9.700. Al término de ese año, se observa que se logra finalmente vender un 85,57% por encima

del valor original esperado. Lo mismo ocurre en los años 2018 y 2019, cuyos presupuestos de ventas fueron superados en un 29,63% y en un 262,15%, respectivamente.

El gran porcentaje de incremento en el último año (2019) se debe a que, en los primeros años, la fundadora de la empresa NINA no estaba al 100% dedicada al negocio. La empresa era considerada por ella como una fuente alterna de ingresos. Pero, no fue hasta el año 2019, en que finalmente tomó las riendas del negocio al 100% y es por eso, que en la tabla 12 se puede observar el gran cambio sustancial en el porcentaje de las ventas. Esto marca el precedente en la estimación del presupuesto de ventas 2020 de \$ 36.000.

Sin embargo, a partir del resultado obtenido en las ventas 2019 (\$ 51.120), se puede conjeturar, que si en el año 2020, la empresa NINA logra vender una cantidad similar; el porcentaje de incremento sería de 142%. Lo cual, marcaría una diferencia porcentual entre ambos años de 120,15% de crecimiento anual. Por supuesto, cabe mencionar que este porcentaje podrá aumentar o disminuir, debido a que el pronóstico de venta utilizado para esta conjetura se está realizando a mediados del año 2020. Por lo tanto, al ser un dato incompleto, se le deberá aplicar algún ajuste futuro en base a los resultados finales de ventas reales obtenidos.

Entonces, como conclusión, se puede determinar que la utilización de ambos métodos permite inferir, que, si la empresa aplica el mismo porcentaje esperado del método subjetivo (80%) al valor de las ventas conjeturadas (\$ 51,200) del negocio de los detalles, que se obtuvo mediante el análisis del método objetivo; se puede proyectar en conclusión el siguiente resultado que se muestra a continuación:

Tabla 13

Comparación entre el actual y nuevo giro de negocio de la empresa NINA

<b>NINA</b>			
	DETALLES		CAPACITACIONES
	Venta 2019 (Método Objetivo)		240 capacitaciones (Objetivo comercial)
VENTA ANUAL ESPERADA (100%)	\$	51.120	\$ 62.400
MÉTODO OBJETIVO ESPERADO 80%		Ventas	192 capacitaciones
	\$	40.896	\$ 49.920
COSTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PRODUCCIÓN		68%	55%
	\$	27.948,33	\$ 27.456
TOTAL	\$	12.948	\$ 22.464
<hr/>			
PORCENTAJE		32	45

Se observa en la tabla 13 que, si ambos giros de negocios esperan vender solo el 80% de su proyección de ventas estimadas, restándole los costos administrativos y de producción, se observa que las capacitaciones tienen un margen mayor (45%) de ganancia comparado con el de los detalles.

### 3.4.3. Presupuestos y cuotas de Ventas

El objetivo comercial es vender la capacitación a 240 personas al primer año mediante medios digitales. Cada taller debe contar con al menos 8 participantes. Por lo tanto, la estimación de venta anual para el primer año es de \$ 62.400. A partir de este presupuesto inicial, se estima un crecimiento porcentual de un 10% anual, manteniendo el valor del precio durante los primeros 5 años. El 10% de crecimiento se obtiene como referencia porcentual del porcentaje de crecimiento del principal giro de negocio obtenido mediante el análisis del promedio movedizo del numeral 3.4.2.

Por lo tanto, continuando con la finalidad de cumplir con el objetivo general, que es realizar aproximadamente 30 grupos de capacitaciones al año, con 8 participantes en cada grupo, dentro

de la ciudad de Guayaquil; se detalla a continuación en la tabla 14, la proyección de ventas del primer año:

Tabla 14.  
*Proyecciones de ventas*

GRUPO DE CAPACITACIONES AL MES	UNIDADES (PERSONAS) DENTRO DE CADA GRUPO	TOTAL DE UNIDADES (PERSONAS) POR MES	Año 1		
			Meses	P.V.U. Rango Estimado	Valor Total
1	8	8	ENERO	\$ 260,00	\$ 2.080,00
3	8	24	FEBRERO	\$ 260,00	\$ 6.240,00
3	8	24	MARZO	\$ 260,00	\$ 6.240,00
3	8	24	ABRIL	\$ 260,00	\$ 6.240,00
2	8	16	MAYO	\$ 260,00	\$ 4.160,00
3	8	24	JUNIO	\$ 260,00	\$ 6.240,00
3	8	24	JULIO	\$ 260,00	\$ 6.240,00
2	8	16	AGOSTO	\$ 260,00	\$ 4.160,00
3	8	24	SEPTIEMBRE	\$ 260,00	\$ 6.240,00
3	8	24	OCTUBRE	\$ 260,00	\$ 6.240,00
3	8	24	NOVIEMBRE	\$ 260,00	\$ 6.240,00
1	8	8	DICIEMBRE	\$ 260,00	\$ 2.080,00
					<b>\$ 62.400,00</b>
<b>TOTAL DE UNIDADES AL AÑO (PERSONAS)</b>				240	<b>CRECIMIENTO ANUAL DEL 10%</b>
<b>TOTAL DE GRUPOS AL AÑO</b>				30	

En la tabla 15 se pueden observar las proyecciones de ventas a 5 años:

Tabla 15  
*Proyección de ventas a 5 años*

% DE INCREMENTO	PROYECCIÓN VENTAS A 5 AÑOS	
	AÑO 1	AÑO 2
10%	\$ 62.400,00	\$ 68.640,00
	AÑO 3	AÑO 4
	\$ 75.504,00	\$ 83.054,40
	AÑO 5	
	\$ 91.359,84	

Así mismo, estas proyecciones conllevan sus respectivos costos, los cuales se detallan en la tabla 16 y 17:

Tabla 16

*Proyección de costos año 1*

COSTO DE PRODUCCIÓN	
DETALLE	AÑO 1
<b>MATERIA PRIMA</b>	
CHOCOLATE NEGRO COBERTURA	\$ 1.440,00
CHOCOLATE BLANCO COBERTURA	\$ 1.416,00
CHOCOLATE CEREZA COBERTURA	\$ 600,00
FRUTILLAS 80	\$ 2.160,00
TOPPINGS: GRAGEAS Y POLVO NACARADO	\$ 720,00
<b>INSUMOS Y OTROS</b>	
KIT DE BIENVENIDA: CUADERNO, PLUMAS, MALLAS CABELLO, MANDIL, FUNDA	\$ 1.872,00
BLOQUE DE OASIS	\$ 144,00
CINTA DE SATÍN	\$ 480,00
PIRUTINES	\$ 48,00
PALILLOS	\$ 288,00
COFFEE BREAK	\$ 720,00
CAJA CARTON DE NINA GRANDE 16	\$ 384,00
CAJA CARTON DE NINA PEQUEÑA	\$ 112,80
CAJA DE MADERA	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.624,80</b>

Tabla 17

*Proyección de costos a 5 años*

% DE INCREMENTO	PROYECCIÓN COSTOS A 5 AÑOS	
	AÑO 1	AÑO 2
4%	\$ 10.624,80	\$ 12.154,77
	AÑO 3	AÑO 4
	\$ 13.905,06	\$ 15.907,39
	AÑO 5	
	\$ 18.198,05	

En base a esta información se establece el presupuesto que se desea alcanzar en dólares, con lo cual se estima un margen de contribución en el primer año de 43% en el precio. A continuación, en la tabla 19 se muestra la programación de ventas en dólares para cada vendedor:

Tabla 18

*Programación de ventas en dólares*

Mes	Estacionalidad %	Dólares	Gerente de Ventas (40%)	Community Manager (60%)
Enero	3	\$2.080,00	\$832,00	\$1.248,00
Febrero	10	\$6.240,00	\$2.496,00	\$3.744,00
Marzo	10	\$6.240,00	\$2.496,00	\$3.744,00
Abril	10	\$6.240,00	\$2.496,00	\$3.744,00
Mayo	7	\$4.160,00	\$1.664,00	\$2.496,00
Junio	10	\$6.240,00	\$2.496,00	\$3.744,00
Julio	10	\$6.240,00	\$2.496,00	\$3.744,00
Agosto	7	\$4.160,00	\$1.664,00	\$2.496,00
Septiembre	10	\$6.240,00	\$2.496,00	\$3.744,00
Octubre	10	\$6.240,00	\$2.496,00	\$3.744,00
Noviembre	10	\$6.240,00	\$2.496,00	\$3.744,00
Diciembre	3	\$2.080,00	\$832,00	\$1.248,00
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>\$62.400,00</b>	<b>\$24.960,00</b>	<b>\$37.440,00</b>

Este programa de comercialización está basado en la experiencia de venta de la fundadora, quien ejerce en la empresa el cargo de Gerente de Ventas. La programación de ventas se simplificaría de la siguiente manera:

Tabla 19

*Programación de ventas por grupos de capacitaciones y por unidad de personas*

VENEDORES	Total de unidades (personas) al año	Dólares	Cantidad total de grupo de capacitaciones al año
Gerente de Ventas (40%)	96	\$24.960	12
Community Manager (60%)	144	\$37.440	18
<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>\$62.400</b>	<b>30</b>

### 3.5. Diseño de la compensación para el área comercial

Seguir un proceso de diseño de compensación prescrito puede ayudar a una organización a lograr un plan de pago equilibrado y exitoso. Cada compañía modifica ligeramente su metodología de

compensación para alinearse con sus propios objetivos específicos. Las organizaciones utilizan un diseño de compensación para gestionar los salarios y beneficios de los empleados. Esto sirve como guía y debe resumirse en un documento escrito que articule claramente el enfoque de la organización para gestionar la compensación de los empleados. La gente a menudo piensa en la compensación como un simple salario. Sin embargo, el costo total de la compensación de los empleados incluye todos los aspectos de los beneficios de ellos (Lotich, 2017) .

### **3.5.1. Estructura fija y variable**

La estructura fija y variable, corresponde a los ingresos que los vendedores van a percibir, por su gestión comercial. Debido a la pequeña estructura jerárquica de la empresa NINA, se contratará inicialmente a un solo vendedor, que será el encargado de la comercialización de las capacitaciones, a través de los diversos canales digitales de distribución publicitaria. Dicho vendedor será el Community Manager, quien tendrá una remuneración fija salarial por sus servicios contratados. Por el momento, no se asignará comisiones de venta. Sin embargo, dichas comisiones son variables que pueden irse implementando en un futuro, conforme se vayan cumpliendo los objetivos comerciales preestablecidos.

#### Estructura de remuneración fija

- ✓ \$300 por servicios contratados incluido iva

Vale expresar que para el presente plan de negocio no se ha establecido primas ni incentivos, tampoco viáticos ni movilización por tratarse de un nuevo negocio enfocado en el mercado digital.

### 3.6. Control de la gestión comercial

Tabla 20

*Cuadro de mando del área comercial*

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
Financiero: <b>Gerente de ventas</b> <b>Community Manager</b> <b>Freelance</b>	Generar Ventas	Beneficio neto del presente año - Beneficio neto del año pasado / Beneficio neto del año pasado
Financiero: <b>Gerente de ventas</b> <b>Community Manager</b> <b>Freelance</b>	Incrementar utilidades	Utilidades del año presente - Utilidades del año pasado / Utilidades del año pasado
Cliente: <b>Community Manager</b>	Generar mayor alcance publicitario	Tráfico digital
Cliente: <b>Community Manager</b>	Posicionar la marca Nina Capacitaciones	Número de seguidores
Procesos internos: <b>Gerente de ventas</b>	Incrementar alianzas estratégicas	Número de alianzas estratégicas conseguidas
Procesos internos: <b>Gerente de ventas</b>	Mejorar los procesos de producción	Tiempo de respuesta actual a los clientes - Tiempo de respuesta pasado a los clientes / Tiempo de respuesta pasado a los clientes
Aprendizaje y crecimiento: <b>Gerente de ventas</b>	Mejorar estructura organizacional	Nivel de satisfacción del cliente interno actual - Nivel de satisfacción del cliente interno pasado / Nivel de satisfacción del cliente interno pasado
Aprendizaje y crecimiento: <b>Gerente de ventas</b>	Aumentar capacitación al cliente interno	Número de capacitaciones del año actual - Número de capacitaciones del año anterior / Número de capacitaciones del año anterior

Los controles comerciales son los sistemas y procesos de gestión implementados por una organización para ayudarla a garantizar que sus ventas, adquisiciones, gestión de la cadena de suministro,

operaciones, gestión de proyectos y otros problemas y riesgos comerciales se gestionen adecuadamente.

Los proyectos exitosos exigen liderazgo, una sólida gestión comercial, robustos controles comerciales, asesoramiento estratégico de adquisiciones y una estrategia de contratación sólida. La aplicación de esto a las primeras etapas de un proyecto garantiza la gestión rentable de proyectos y contratos, desde un inicio hasta su finalización, y asegura la identificación y el desarrollo de oportunidades de negocio (L'heureux, 2020).

En concordancia con lo recién expuesto, se puede entonces mencionar que el control de la gestión comercial para la productividad de las ventas de las capacitaciones estará basado en los parámetros descritos en la figura 37, que corresponde a las perspectivas del mapa estratégico del presente plan de negocio. Por ende, en esta sección se implantan esos objetivos previamente planificados, con sus respectivos indicadores, que será con los cuales se los va a ir evaluando. A su vez, se detalla quiénes son los encargados de gestionar el cumplimiento de esos objetivos, para así determinar la correspondiente evaluación individual durante la gestión comercial. (Ver tabla 20)

Para lograr estos objetivos, es importante comprender que el control de la gestión comercial del Community Manager se realizará mediante métricas de evaluación que sirven para analizar las acciones que se implementen en el entorno digital a través de los medios sociales. La medición es la clave del éxito en cualquier empresa porque sin un sentido cuantificable de dónde se está frente a dónde se estaba, no se puede saber (de ninguna manera significativa) si se ha tenido éxito o no.

Cuando se trata de marketing digital, conocer cuál es el conjunto de medidas precisas que van a indicar el éxito (o el fracaso) de la nueva campaña es fundamental. Las métricas que se seleccionen deberán estar directamente relacionadas a 4 factores: la empresa, el mercado,

los objetivos y la estrategia (ver figura 46); y a partir de aquí se eligen los Key Performance Indicators (KPI's).



Figura 46. Factores en que se basan las métricas de medición de la campaña publicitaria

Los KPI's son el soporte vital para calcular el Return On Investment (ROI), que es sobre los cuales se miden las acciones en los negocios y el marketing (Sarmiento, 6 métricas para evaluar las acciones de Community Management en social media, 2013). El Key Performance Indicator (KPI) conocido en español como "indicador clave de rendimiento" es una medida precisa y cuantificable que una empresa utiliza para medir su rendimiento en una actividad determinada. El internet está repleto de "KPI esenciales" para la medición del rendimiento. Sin embargo, aprender a medir lo que a la empresa realmente le interesa saber es el factor clave.

El ROI procedente del acrónimo de las palabras en inglés "Return On Investment" es un indicador de medición y valoración, que, en este caso, se asocia a una valoración económica que se genera como el resultado de la realización de diferentes actividades dentro del entorno digital. Con este dato, se puede evaluar el rendimiento que se ha obtenido de una inversión. Por lo tanto, el Retorno de la Inversión (ROI) es de gran utilidad para medir la rentabilidad, pues permite conocer cuánto ha generado en ventas cada dólar invertido en una campaña.

Para que el ROI del marketing tenga un significado real, es vital tener comparaciones. Las comparaciones mensuales, particularmente el de las ventas de la línea del negocio en los meses previos al lanzamiento de la campaña, pueden ayudar a mostrar de manera más clara el impacto que realmente se tuvo (Beattie, 2020).

Por consiguiente, todas las acciones que realice el Community Manager serán medidas para determinar el verdadero resultado de su gestión comercial. Las cuatro métricas que se analizarán en las campañas que implemente será la audiencia, el alcance, el engagement y la conversión. Solo para efecto del presente numeral, se considera a estas cuatro métricas para el análisis de la gestión comercial, pudiendo claramente existir otras de igual o mayor importancia a considerar conforme se vaya desarrollando la campaña publicitaria.

### **1. Audiencia**

Es el número de personas que se tiene dentro de cada uno de los canales sociales, más conocidos como followers o seguidores, por su nombre en español (Sarmiento, 2013).

### **2. Alcance**

Está directamente relacionada con la anterior. En publicidad, medios y marketing, el alcance es la cantidad de usuarios únicos a los que se ha expuesto el anuncio de la empresa. En marketing digital, esto puede referirse a la cantidad de usuarios únicos alcanzados en una campaña digital, no a la cantidad total de impresiones entregadas. El alcance suele ir acompañado de frecuencia.

Mientras que el alcance indica a cuántos usuarios se ha alcanzado, la frecuencia indica cuántas veces ese usuario fue “hit” o golpeado en promedio por ese anuncio. El alcance es una importante métrica que se aplica tanto a la web 2.0, como

a las analíticas relativas a la red de sociales. Básicamente, se trata de las personas que han visto el mensaje. En inglés se denomina Reach (González, 2018).

Para calcular el alcance promedio (esto es simplemente una vista promedio de la línea superior de cuántos usuarios se ha alcanzado), se necesitará las siguientes métricas (Driskill, 2020):

$$\text{Alcance} = \frac{\text{Impresiones}}{\text{Frecuencia}}$$

- Impresiones entregadas: Una impresión en marketing y publicidad digital es un recuento de cada vez que un anuncio que se está ejecutando (pago u orgánico) se sirve a un usuario. El término impresión es relevante para todo tipo de marketing y publicidad digital, desde anuncios de video de Facebook hasta anuncios de texto de costo por clic de Google, es simplemente la palabra colectiva utilizada para decir "cuántos anuncios publiqué".

Para calcular las impresiones, necesita las siguientes métricas:

- Gasto publicitario
  - CPM (costo por mil)
- 
- Frecuencia media: La frecuencia de publicidad es la cantidad de veces que se ha publicado un anuncio o impresión, por usuario único. La frecuencia es una métrica clave para las campañas de marca, especialmente cuando se calcula para ver cuántas veces alguien de su público objetivo ha estado expuesto a un anuncio.

Para calcular la frecuencia promedio, necesitará las siguientes métricas:

- Impresiones entregadas
- Usuarios únicos alcanzados

### **3. Engagement**

En el mundo del marketing, el “compromiso” (engagement) simboliza la relación a largo plazo con nuestros usuarios. Una definición simple de engagement podría ser: la capacidad de una marca para atraer al público y crear un compromiso a largo plazo. Hay muchos indicadores que se pueden utilizar para medir la participación como visitas a la página, suscriptores, comentarios y "me gusta". Las métricas de compromiso que se elijan para determinar los KPI dependen de los objetivos y la estrategia de la organización. Pero, en cualquier caso, se debe tener muy en claro que el concepto de compromiso es único para cada canal de marketing y que funciona de manera diferente en las diversas plataformas de marketing en las que se piensa operar (sitio web, marketing móvil, correos electrónicos ...). Esta métrica, sin duda, ayuda a conocer el impacto de nuestras acciones en el social media (Cardona, 2018).

Es importante enfatizar que el cliente al interactuar a través de diferentes canales en la web no significa que genere un compromiso con la publicación. La interacción con el cliente es bastante diferente al compromiso del cliente, sin embargo, está muy relacionada con el aspecto de la experiencia del cliente. La experiencia que recibe el cliente al momento de interactuar con la empresa, tanto en línea como fuera de línea, es lo que crea una experiencia favorable o desfavorable, lo que a su vez determina que el cliente cambie o no, de una fase de interacción hacia una de compromiso. Es por eso, que, a través de las características y funcionalidades que la

empresa proporciona a través de sus plataformas digitales, es lo que facilita el proceso de transición, generando finalmente el compromiso. “La interacción es una de las métricas con más elementos involucrados y está directamente relacionada con el engagement, ya que entrega valiosa información para identificar los insights, la percepción de la marca, el ambiente generado a su alrededor, y mucho más” (Sarmiento, 2013).

A continuación, se menciona cuatro de los tipos de *engagement* más comunes y valiosos que existen hasta la actualidad, los mismos que serán utilizados en esta sección para medir la gestión comercial del Community Manager:

- Like / Me gusta / Reacciones: 'Me gusta', etc., puede considerarse un cuadro de mando simple y útil sobre la calidad del contenido que se está publicando.
- Comments / Comentarios: Hablar directamente con la base de usuarios es una forma vital de convertir una audiencia pasiva en una comunidad leal.
- Shares / Acciones / Compartir: inspirar a las personas a compartir voluntariamente el mensaje de la empresa. Esto es un método de marketing increíblemente rentable.
- Click-Throughs: hacer que las personas hagan clic en un enlace en la publicación es un objetivo de marketing básico y, a menudo, el tipo de compromiso más valioso.

Para calcular el engagement, se necesitará la información de las siguientes métricas (Driskill, 2020) :

$$\text{Engagement rate} = \left( \frac{\text{Compromisos totales}}{\text{Impresiones Totales}} \right) \times 100$$

\* La tasa de interacción se expresa como un porcentaje, por lo que, para facilitar su uso, se agrega x100 a la ecuación anterior.

- Compromisos totales: la cantidad de veces que el contenido (como un anuncio o publicación) interactuó de alguna manera (que fue contado por un servidor). Los compromisos generalmente incluyen acciones como hacer clic, expandir, dar me gusta y compartir contenido.
- Impresiones totales: El número total de veces que se cargó contenido (como un anuncio o una publicación).

#### **4. Conversión**

“Esta es la métrica donde todas las demás métricas convergen y se alinean con los objetivos, a los que se dirigen todos los esfuerzos” (Sarmiento, 2013). Conversión es el término genérico utilizado para una acción o adquisición completada en una campaña de CPA (Costo por adquisición).

Básicamente, si está tratando de rastrear algo como cuántas ventas ha generado un anuncio en línea, una conversión es cuando lo que se deseaba que sucediera, sucede. El término proviene de la idea de convertir a un cliente potencial en un cliente real. La palabra venta no se usa, ya que puede significar cualquier cosa que un anuncio intentaba hacer que un usuario hiciera. Esto incluye una suscripción a una lista de correo electrónico, la compra de un producto o la descarga de una aplicación.

Hay palabras que se refieren específicamente a los diferentes tipos (por ejemplo, en los ejemplos anteriores: *lead*, venta, descarga), pero la conversión es la frase paraguas utilizada. Por lo tanto, la tasa de conversión es la cantidad de personas que tomaron acción en una página específica dentro

del sitio web dividida por la cantidad de clics en esa página. Se puede calcular la conversión del sitio web con esta simple ecuación:

$$\text{Conversion rate} = \left( \frac{\text{Número total de conversiones}}{\text{Número total de clics en el sitio web}} \right) \times 100$$

La tasa de conversión es uno de los **KPIs clave de rendimiento en un e-commerce** ya que nos muestra de una manera clara cómo va nuestro negocio. Es por esto, que este indicador debe ser **monitorizado y evaluado constantemente** para así poder determinar las variaciones en la consecución de nuestros objetivos, tomar las medidas oportunas y reformular la estrategia a seguir para conseguir los objetivos propuestos. (Gimenez, 2015)

En resumen, estas cuatro métricas se ejecutarán comenzando con el entendimiento de la visión, concretando esa visión a través de una misión accionable, y luego dividiendo esa misión en objetivos que puedan medirse.

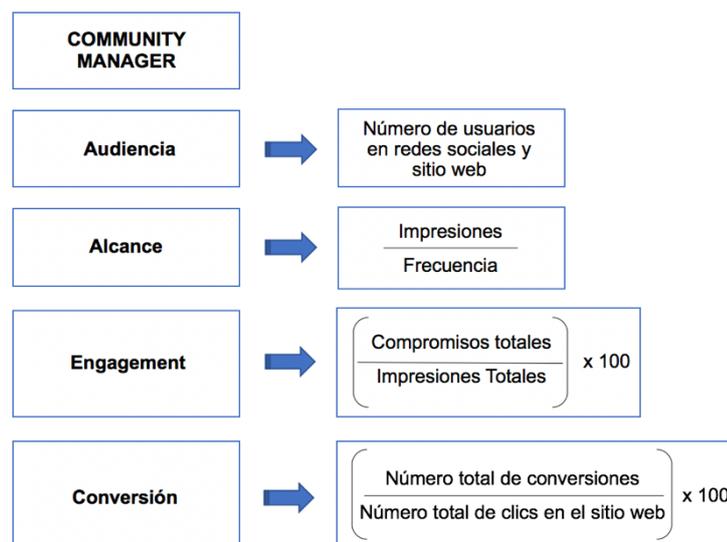


Figura 47. Análisis de la gestión comercial del Community Manager en el entorno digital

Cabe recalcar que por sí solo, ninguna métrica puede contar toda la historia de lo que sucede durante una campaña. Mantener continuamente la mirada fijada en la estrategia general es lo que, idealmente, se debe realizar. Se debe mantener en el análisis, solo a las pestañas de mediciones que afecten directamente a lo que se está tratando de lograr y deshacerse de todo lo demás. En la figura 47 se puede observar el resumen de las métricas que medirán la gestión comercial del Community Manager.

Por otro lado, tenemos a la Gerente de Ventas quién tendrá la responsabilidad de buscar alianzas estratégicas que permitan a la empresa obtener publicidad indirecta. Este objetivo es esencial en su gestión comercial. Una alianza estratégica es un acuerdo entre dos compañías para emprender un proyecto de beneficio mutuo mientras cada una conserva su independencia. Una empresa puede establecer una alianza estratégica para expandirse a un nuevo mercado, mejorar su línea de productos o desarrollar una ventaja sobre un competidor. El acuerdo permite a dos empresas trabajar hacia un objetivo común que beneficie a ambos. La relación puede ser a corto o largo plazo y el acuerdo puede ser formal o informal (Kenton, 2019).

Si bien la alianza estratégica puede ser una alianza informal, las responsabilidades de cada miembro están claramente definidas. Las necesidades y los beneficios obtenidos por las empresas asociadas determinarán durante cuánto tiempo estará vigente la coalición. La empresa NINA a través de esta estrategia, busca posicionar su marca dentro del mercado local, específicamente dentro de la ciudad de Guayaquil. Un acuerdo de alianza estratégica con empresas del sector guayaquileño podrá ayudar a la empresa a desarrollar el proceso de posicionamiento de una forma mucho más efectiva.

Los efectos de formar una alianza estratégica permiten que cada una de las empresas logre un crecimiento orgánico. El uso de alianzas publicitarias para la introducción de nuevos productos o servicios es

una estrategia utilizada en el mercado actual. La competencia entre marcas se ve aumentada por la cooperación entre marcas, que van creando una variedad de alianzas corporativas. Formar alianzas con otras empresas se ha convertido en una herramienta estratégica utilizada por muchas empresas para alcanzar los objetivos de desarrollo y crecimiento.

Aunque las alianzas publicitarias pueden beneficiar a cualquier empresa, son especialmente importantes para las nuevas marcas o marcas establecidas que ingresan a nuevos mercados. En ambos casos, las alianzas publicitarias se pueden utilizar para lograr la conciencia de la marca y los objetivos de conocimiento de la marca de manera más efectiva al aprovechar las fortalezas de los socios establecidos y, esto es precisamente lo que la gerente de ventas debe conseguir (Samu, 1999). Para publicitar las capacitaciones, inevitablemente se utilizará la imagen de los productos del principal giro de negocio de NINA que son los detalles hechos a base de frutillas bañadas en chocolate. Uno de los beneficios que se dará a las empresas aliadas es regalarles estos detalles para sus fechas especiales.



Figura 48. Ejemplo de detalles para empresas aliadas

El convenio será que, a cambio de estos detalles, mencionen la marca NINA en sus medios sociales. La finalidad es generar alcance y tráfico hacia la marca. Los detalles que se entregarán contendrán una presentación especial, que permitan visualizar, la técnica de la decoración que se utiliza en la empresa.

Lo interesante de los detalles es que son productos que pueden ser entregados a cualquier tipo de cliente de diferente empresa. Esto es una ventaja publicitaria para el crecimiento mediático de las capacitaciones. Porque, incluso, la utilización de las imágenes de los detalles, para publicitar las capacitaciones, a través de las alianzas estratégicas, generaría un efecto comercial directo en el principal producto de venta de NINA que son sus detalles. Esto se debe porque los detalles no tienen limitaciones, en cuanto al tipo de cliente que pudiese recibir o comprar ese producto. Esto le permite a NINA, a su vez, tener acceso a otros tipos de empresas, que pudiesen estar interesados en su principal producto de venta, lo que haría que la marca publicite y amplie su posibilidad de obtener más clientes o alumnos.

Por lo tanto, a través de las alianzas estratégicas online que la Gerente de Ventas consiga, tendrá que ella misma determinar, el proceso y los detalles que contendrá cada tipo de alianza, y que básicamente consiste en tres puntos:

- Definición de objetivos comunes de la alianza online: Deberá tener claridad de antemano qué se va a obtener de cada alianza y cuáles serán las metas por lograr con cada determinado tipo de empresa. Las metas deberán basarse básicamente en la adquisición de nuevos clientes y en dar a conocer la marca en nuevos mercados. Tendrá que definir los KPIs que van a permitir medir el éxito de este objetivo.
- Definición de los roles de cada aliado: Al ser una estrategia online, tendrá que definir qué rol va a jugar cada empresa asociada: quién va a gestionar el acuerdo, cómo se van a

tomar las decisiones y cómo se va a llegar a resolver los desacuerdos que se van a ir dando a lo largo del proyecto.

- Realizar una prueba con una alianza estratégica online temporal: Por último, antes de lanzar un acuerdo de alianza a largo plazo, se deberá probar una asociación temporal para medir a corto plazo si la alianza estratégica online es factible o no (Sánchez, 2016).

En el control de la gestión comercial de la gerente de ventas, su medición será a través de los cálculos presentados en la figura 49:

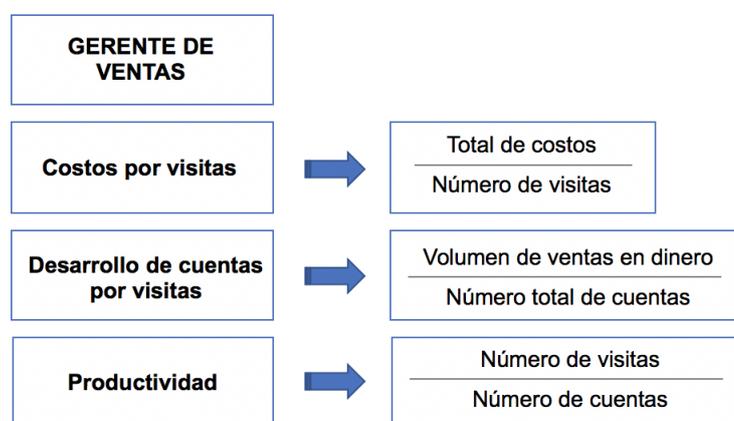


Figura 49. Análisis de la gestión comercial de la gerente de ventas en territorio físico

En síntesis, este objetivo sin duda permitirá agilizar el proceso de expansión con mayor efectividad, rapidez y seguridad; teniendo como indicador de medición al número de alianzas estratégicas conseguidas para el año. Sin embargo, esto al mismo tiempo generará un incremento en la producción, para lo cual, la Gerente de Ventas tendrá que asegurarse en poder responder de manera óptima a esa nueva cantidad de clientes y su indicador de análisis será el tiempo de respuesta en que los atienda. Para ello, probablemente tendrá que conseguir personal adicional o estacional. Todo a medida a como se va obteniendo los resultados. Esto conlleva a tener que mejorar la estructura organizacional, capacitando al cliente interno y midiendo su nivel de satisfacción, para que el tiempo de capacitación invertido en ellos, sea realmente beneficioso para la empresa.

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 4.1. Hipótesis de partida

Una buena investigación comienza con una buena hipótesis, que es simplemente una declaración que hace una predicción basada en un conjunto de observaciones. La hipótesis de partida en este plan de negocio se refiere a los valores iniciales con los que la nueva oferta del servicio de capacitación de la empresa NINA cuenta para poder ejecutarse en el mercado. El trabajo final de la hipótesis de partida en los negocios es servir como guía para los métodos de prueba e investigación de una empresa, donde se registran los valores que se han obtenido mediante estimaciones del mercado o de proporcionales sobre inversiones pasadas (Ogunjimi, 2020). A continuación, se expondrá los grupos de cuentas que forman los supuestos iniciales que determinan la valoración económica dentro de este plan de negocio.

#### 4.3.2. Capital inicial

Tabla 21

*Capital Inicial*

<b>Concepto</b>	<b>Inicial</b>
<b>Equipos y maquinarias</b>	<b>Dólares</b>
Aire acondicionado	1400,00
Puerta	150,00
Hornillas eléctricas	150,00
Vidrio para mesa	150,00
Recipientes plásticos	24,00
Brochas	18,00
Pinceles	12,00
Espátulas	18,00
<b>Total Equipos y maquinarias</b>	<b>1.922,00</b>
<b>Pre-operacionales</b>	<b>Dólares</b>
Certificación internacional	15.000,00
Gastos de publicidad	750,00
<b>Total Pre-operacionales</b>	<b>15.750,00</b>
<b>Total</b>	<b>17.672,00</b>

En el presente plan de negocio se considera la cantidad de \$17.672 como capital inicial. Estos valores se detallan en la tabla 21. El rubro más fuerte es la adquisición de la certificación internacional de chocolatería que adquiere la capacitadora, dueña y gerente de la empresa NINA. El segundo rubro más alto dentro de la inversión inicial es la adquisición de los equipos de cocina para el inicio de los talleres de chocolatería.

#### **4.1.2. Política de financiamiento**

El proyecto se financia en su totalidad con fondos propios, puesto que la empresa cuenta con el capital financiero para cubrir dicho financiamiento. Esto se debe gracias al principal giro de negocio de la empresa NINA, que son los detalles personalizados.

#### **4.1.3. Costo de Capital**

A fin de valorar si el presente plan de negocio es viable, se presenta a continuación la tasa de descuento:

**Tasa de descuento** = % de fondos propios (costo de fondos propios) + (% de fondos de terceros) (fondos de costos de terceros)

$$\text{Tasa de descuento} = 1\% (12,51\%) = 12,51\%$$

La empresa tiene la alternativa de inversión en el mercado de valores que le permitiría recibir un 12,51% (costo de oportunidad) por el capital, si lo hiciera en el Registro Especial Bursátil (REB).

#### **4.1.4. Impuestos**

A fin de obtener la utilidad neta del proyecto, los rubros considerados para la carga impositiva son:

- ✓ Impuesto a la renta – 22%
- ✓ Participación Utilidades de Trabajadores – 15%

## 4.2. Presupuesto de Ingresos

### 4.2.1. Volúmenes

El volumen de ventas corresponde al total de unidades de capacitaciones consideradas a introducir y vender en el primer año, con una proyección a los próximos 4 años contemplando en esta nueva línea de negocio un crecimiento del 10% anual, tal y como se muestra en la tabla 22. Cabe mencionar que cada unidad de “capacitación” está conformado por un grupo de 8 personas inscritas.

Tabla 22

*Proyección de Volúmenes de ventas y precios*

GRUPO DE CAPACITACIONES AL MES	UNIDADES (PERSONAS) DENTRO DE CADA GRUPO	TOTAL DE UNIDADES (PERSONAS) POR MES	Año 1		
			Meses	P.V.U. Rango Estimado	Valor Total
1	8	8	ENERO	\$ 260,00	\$ 2.080,00
3	8	24	FEBRERO	\$ 260,00	\$ 6.240,00
3	8	24	MARZO	\$ 260,00	\$ 6.240,00
3	8	24	ABRIL	\$ 260,00	\$ 6.240,00
2	8	16	MAYO	\$ 260,00	\$ 4.160,00
3	8	24	JUNIO	\$ 260,00	\$ 6.240,00
3	8	24	JULIO	\$ 260,00	\$ 6.240,00
2	8	16	AGOSTO	\$ 260,00	\$ 4.160,00
3	8	24	SEPTIEMBRE	\$ 260,00	\$ 6.240,00
3	8	24	OCTUBRE	\$ 260,00	\$ 6.240,00
3	8	24	NOVIEMBRE	\$ 260,00	\$ 6.240,00
1	8	8	DICIEMBRE	\$ 260,00	\$ 2.080,00
					<b>\$ 62.400,00</b>
<b>TOTAL DE UNIDADES AL AÑO (PERSONAS)</b>		240	<b>CRECIMIENTO ANUAL DEL 10%</b>		
<b>TOTAL DE GRUPOS AL AÑO</b>		30			

<b>Año 2</b>		
Meses	P.V.U. Rango Estimado	Valor Total
ENERO	\$ 260,00	\$ 2.288,00
FEBRERO	\$ 260,00	\$ 6.864,00
MARZO	\$ 260,00	\$ 6.864,00
ABRIL	\$ 260,00	\$ 6.864,00
MAYO	\$ 260,00	\$ 4.576,00
JUNIO	\$ 260,00	\$ 6.864,00
JULIO	\$ 260,00	\$ 6.864,00
AGOSTO	\$ 260,00	\$ 4.576,00
SEPTIEMBRE	\$ 260,00	\$ 6.864,00
OCTUBRE	\$ 260,00	\$ 6.864,00
NOVIEMBRE	\$ 260,00	\$ 6.864,00
DICIEMBRE	\$ 260,00	\$ 2.288,00
		<b>\$ 68.640,00</b>
<b>TOTAL DE UNIDADES (PERSONAS)</b>	264	<b>CRECIMIENTO ANUAL DEL 10%</b>
<b>TOTAL DE GRUPOS</b>	33	

<b>Año 3</b>		
Meses	P.V.U. Rango Estimado	Valor Total
ENERO	\$ 260,00	\$ 2.516,80
FEBRERO	\$ 260,00	\$ 7.550,40
MARZO	\$ 260,00	\$ 7.550,40
ABRIL	\$ 260,00	\$ 7.550,40
MAYO	\$ 260,00	\$ 5.033,60
JUNIO	\$ 260,00	\$ 7.550,40
JULIO	\$ 260,00	\$ 7.550,40
AGOSTO	\$ 260,00	\$ 5.033,60
SEPTIEMBRE	\$ 260,00	\$ 7.550,40
OCTUBRE	\$ 260,00	\$ 7.550,40
NOVIEMBRE	\$ 260,00	\$ 7.550,40
DICIEMBRE	\$ 260,00	\$ 2.516,80
		<b>\$ 75.504,00</b>
<b>TOTAL DE UNIDADES (PERSONAS)</b>	290	<b>CRECIMIENTO ANUAL DEL 10%</b>
<b>TOTAL DE GRUPOS</b>	36	

<b>Año 4</b>		
Meses	P.V.U. Rango Estimado	Valor Total
ENERO	\$ 260,00	\$ 2.768,48
FEBRERO	\$ 260,00	\$ 8.305,44
MARZO	\$ 260,00	\$ 8.305,44
ABRIL	\$ 260,00	\$ 8.305,44
MAYO	\$ 260,00	\$ 5.536,96
JUNIO	\$ 260,00	\$ 8.305,44
JULIO	\$ 260,00	\$ 8.305,44
AGOSTO	\$ 260,00	\$ 5.536,96
SEPTIEMBRE	\$ 260,00	\$ 8.305,44
OCTUBRE	\$ 260,00	\$ 8.305,44
NOVIEMBRE	\$ 260,00	\$ 8.305,44
DICIEMBRE	\$ 260,00	\$ 2.768,48
		<b>\$ 83.054,40</b>
<b>TOTAL DE UNIDADES (PERSONAS)</b>	319	<b>CRECIMIENTO ANUAL DEL 10%</b>
<b>TOTAL DE GRUPOS</b>	40	

<b>Año 5</b>		
Meses	P.V.U. Rango Estimado	Valor Total
ENERO	\$ 260,00	\$ 3.045,33
FEBRERO	\$ 260,00	\$ 9.135,98
MARZO	\$ 260,00	\$ 9.135,98
ABRIL	\$ 260,00	\$ 9.135,98
MAYO	\$ 260,00	\$ 6.090,66
JUNIO	\$ 260,00	\$ 9.135,98
JULIO	\$ 260,00	\$ 9.135,98
AGOSTO	\$ 260,00	\$ 6.090,66
SEPTIEMBRE	\$ 260,00	\$ 9.135,98
OCTUBRE	\$ 260,00	\$ 9.135,98
NOVIEMBRE	\$ 260,00	\$ 9.135,98
DICIEMBRE	\$ 260,00	\$ 3.045,33
		<b>\$ 91.359,84</b>
<b>TOTAL DE UNIDADES (PERSONAS)</b>	351	
<b>TOTAL DE GRUPOS</b>	44	

#### 4.2.2. Precios

El precio inicial del servicio, contemplado para este proyecto, se estipula acorde a la comparación del precio de la competencia en el mercado objetivo y por supuesto, al total de todo su costo

de producción. Al ser un nuevo giro de negocio que está directamente relacionado con el actual giro de negocio de la empresa NINA; es lo que precisamente le permite mantenerse en el mismo precio durante los 4 años subsiguientes al primer año de operación, con base a sus políticas de márgenes de ganancias y ventas estimadas preestablecidas.

Es importante mencionar, que la empresa ha tomado como referencia al costo de producción y al costo de gastos administrativos para obtener el valor del costo unitario por capacitación, el cual se puede observar en la siguiente tabla a continuación:

Tabla 23

*Precio*

	2021	2022	2023	2024	2025
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	\$ 10.624,80	\$ 12.154,77	\$ 13.905,06	\$ 15.907,39	\$ 18.198,05
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 27.963,60	\$ 40.718,38	\$ 54.110,42	\$ 56.766,98	\$ 59.555,87
<b>TOTAL</b>	\$ 38.588,40	\$ 52.873,15	\$ 68.015,48	\$ 72.674,37	\$ 77.753,92
	2021	2022	2023	2024	2025
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS DE UNIDADES ESTIMADAS AL AÑO</b>	240	264	290	319	351
<b>P.V.P. POR AÑO</b>	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>	\$ 160,79	\$ 200,28	\$ 234,21	\$ 227,51	\$ 221,28
<b>MARGEN DE GANANCIA UNITARIO</b>	\$ 99,22	\$ 59,72	\$ 25,79	\$ 32,49	\$ 38,72

Muchos de los gastos administrativos y costos de producción de este plan de negocio están estrechamente vinculados con el principal giro de negocio de la empresa NINA, lo que permite que, desde el primer año de introducción del nuevo servicio, los recursos que actualmente posee puedan ser optimizados a favor de este plan de negocio. El desglose del precio se detalla en la tabla ocho y en la tabla 22, que se expuso

en el numeral anterior, se detalla el precio y las proyecciones de los márgenes de ganancias.

### 4.2.3. Ventas esperadas

Las ventas esperadas del presente plan de negocio, se obtienen a partir de la multiplicación del volumen de venta y el precio unitario establecido. De acuerdo con la tabla 24, en el primer año se estima capacitar a 300 personas a un precio unitario de \$260,00; lo cual genera un ingreso de \$78.000 en la facturación de la empresa; y se estima un incremento de ventas anual de un 10% para los siguientes años.

Tabla 24

*Ventas esperadas*

<b>INGRESOS PROYECTADOS</b>					
<b>Servicio</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Cantidades Totales</b>					
<b>Crecimiento anual</b>		<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
<b>Capacitaciones (En Unidades)</b>	240	264	290	319	351
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
<b>Capacitación</b>	260.00	260.00	260.00	260.00	260.00
<b>Ingresos Totales (En US\$)</b>					
<b>Total</b>	<b>62.400</b>	<b>68.640</b>	<b>75.504</b>	<b>83.054</b>	<b>91.360</b>

## 4.3. Presupuesto de Costos

### 4.3.1. Tangibles e intangibles

El servicio, objeto del presente plan de negocio, se basa en la enseñanza práctica, donde los inscritos tendrán a su disposición la materia prima y los insumos necesarios para el aprendizaje en el taller de chocolatería. En ese sentido; los

costos tangibles que la empresa tendría se exponen a continuación en la tabla 25:

Tabla 25  
*Costos Tangibles Esperados*

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>UNIDAD DE CAPACITACIONES (PERSONAS)</b>	240	264	290	319	351
<b>MATERIA PRIMA</b>	\$ 6.336,00	\$ 6.589,44	\$ 6.853,02	\$ 7.127,14	\$ 7.412,22
<b>INSUMOS Y OTROS</b>	\$ 4.288,80	\$ 4.460,35	\$ 4.638,77	\$ 4.824,32	\$ 5.017,29
	<b>\$ 10.624,80</b>				
<b>CRECIMIENTO ANUAL DE VENTAS: 10%</b>		\$ 11.687,28	\$ 13.370,25	\$ 15.295,56	\$ 17.498,13
<b>CRECIMIENTO ANUAL DE COSTOS: 4%</b>		<b>\$ 12.154,77</b>	<b>\$ 13.905,06</b>	<b>\$ 15.907,39</b>	<b>\$ 18.198,05</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>	\$ 44,27	\$ 46,04	\$ 47,88	\$ 49,80	\$ 51,79

Del año 2 al año 5 se estima que los costos tengan un crecimiento anual esperado del 4% y del 10 % debido al volumen de venta esperado.

#### 4.3.2. Servicios y/o manufacturas

Por otro lado, como se ha indicado con anterioridad, el presente plan de negocios se enfoca en el sector terciario que es la oferta de un servicio de capacitación. Lo que se entiende que el principal elemento que se vende y que dentro de este plan de negocio conforma el costo intangible y directo en la fabricación del servicio es el conocimiento de la capacitadora, quien es la gerente y fundadora de la empresa NINA. La capacitadora es la encargada de realizar el programa de estudio práctico; y el costo por el desarrollo del mismo se detalla en el presupuesto de gastos administrativos.

Al mismo tiempo, en el presupuesto de gastos se detalla como mano de obra indirecta del servicio, al costo de contratación del profesional externo que realizará la gestión comercial publicitaria

de la capacitación (Community Manager) más los costos que se generen por el pautaje en línea de dicha gestión. Estos costos se detallan en el numeral siguiente en la tabla 26.

#### 4.4. Presupuesto de gastos

##### 4.4.1. Tangibles e intangibles

Los rubros de gastos considerados en el presente plan de negocio son:

- Alquiler
- Sueldos Administrativos
- Beneficios
- Publicidad
- Energía Eléctrica
- Agua
- Suministros de limpieza

El presupuesto de gastos se muestra en la tabla 26, representada por las proyecciones a 5 años de los gastos administrativos y de las proyecciones de ventas.

Tabla 26

##### Gastos Administrativos

TIPO DE COSTO	COSTOS FIJOS					Promedio Mensual Primer Año	Porcentaje de Incremento
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 19.323,60	\$ 31.694,38	\$ 44.683,70	\$ 46.917,88	\$ 49.263,78	\$ 1.610,30	5%
Gastos en Servicios Básicos	\$ 1.200,00	\$ 1.212,00	\$ 1.224,12	\$ 1.236,36	\$ 1.248,72	\$ 100,00	1%
Gastos de Ventas	\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.167,45	\$ 4.375,82	\$ 300,00	5%
Alquiler	\$ 3.840,00	\$ 4.032,00	\$ 4.233,60	\$ 4.445,28	\$ 4.667,54	\$ 320,00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 27.963,60</b>	<b>\$ 40.718,38</b>	<b>\$ 54.110,42</b>	<b>\$ 56.766,98</b>	<b>\$ 59.555,87</b>	<b>\$ 2.330,30</b>	

Cabe mencionar que en el rubro de “Gastos de ventas” se incluye el valor económico del profesional contratado, quién se encargará del community management del nuevo servicio y a su vez, se incluye el valor destinado al pautaje en línea.

#### 4.5. Análisis de Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio se aplica la ecuación que se muestra a continuación:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$ 27.963,60}{\$ 260 - \$ 44,27}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$ 27.963,60}{\$ 215,73}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 129,62 = 130 \text{ capacitaciones}$$

En la siguiente tabla se muestran el resultado del punto de equilibrio con proyección a 5 años:

Tabla 27

*Punto de equilibrio*

	2021	2022	2023	2024	2025
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00
<b>Costo Variable Unitario (En US\$)</b>	\$ 44,27	\$ 46,04	\$ 47,88	\$ 49,80	\$ 51,79
<b>Costo Fijo Total (En US\$)</b>	\$ 27.963,60	\$ 40.718,38	\$ 54.110,42	\$ 56.766,98	\$ 59.555,87
<b>Punto de Equilibrio (unidades - año)</b>	130	190	255	270	286

#### 4.6. Estados financieros proyectados

Los estados financieros de la empresa NINA para el presente plan de negocio se proyecta a cinco años mediante tres informes que se detallan a continuación:

## 1. Estado de situación financiera proyectada

En la tabla 28 se muestra el balance general junto con la proyección de los activos, pasivos y el patrimonio.

Tabla 28

### Balance Proyectado

BALANCE GENERAL						
ACTIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja/Bancos	\$ 750,00	\$ 17.580,48	\$ 29.077,28	\$ 35.084,75	\$ 43.009,29	\$ 54.521,29
<b>Total Activos Corrientes</b>	\$ 750,00	\$ 17.580,48	\$ 29.077,28	\$ 35.084,75	\$ 43.009,29	\$ 54.521,29
<b>Activos Fijos</b>						
Muebles y Equipos	\$ 1.922,00	\$ 1.922,00	\$ 1.922,00	\$ 1.922,00	\$ 1.922,00	\$ 1.922,00
(-) Depreciación Acumulada		\$ 96,10	\$ 192,20	\$ 285,90	\$ 379,60	\$ 473,30
<b>Total Activos Fijos</b>	\$ 1.922,00	\$ 1.825,90	\$ 1.729,80	\$ 1.636,10	\$ 1.542,40	\$ 1.448,70
<b>Activos Diferidos</b>						
Gastos Preoperacionales	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
(-) Amortización Acumulada		\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	\$ 9.000,00	\$ 12.000,00	\$ 15.000,00
<b>Total Activos Diferidos</b>	\$ 15.000,00	\$ 12.000,00	\$ 9.000,00	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00	\$ -
<b>Total Activos</b>	\$ 17.672,00	\$ 31.406,38	\$ 39.807,08	\$ 42.720,85	\$ 47.551,69	\$ 55.969,99
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
<b>Pasivos</b>						
Prestamo Bancario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago de Prestamo Bancario Acumulado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total de Pasivos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	\$ 17.672,00	\$ 17.672,00	\$ 17.672,00	\$ 17.672,00	\$ 17.672,00	\$ 17.672,00
Utilidad del Ejercicio	0	\$ 13.734,38	\$ 8.400,71	\$ 2.913,77	\$ 4.830,84	\$ 6.969,60
Utilidades Retenidas	0	0	\$ 13.734,38	\$ 22.135,08	\$ 25.048,85	\$ 29.879,69
Recuperación de activos	0	0	0	0	0	\$ 1.448,70
<b>Total Patrimonio</b>	\$ 17.672,00	\$ 31.406,38	\$ 39.807,08	\$ 42.720,85	\$ 47.551,69	\$ 55.969,99
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	\$ 17.672,00	\$ 31.406,38	\$ 39.807,08	\$ 42.720,85	\$ 47.551,69	\$ 55.969,99
<b>Cuadre</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## 2. Estado de resultados proyectado

En la tabla 29 se muestra el estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años donde se puede evidenciar que la utilidad neta en el primer año es de \$20,605,25.

Tabla 29

### Estado de Resultados proyectado

% de Repartición Utilidades a Trabajadores % de Impuesto a la Renta	ESTADO DE RESULTADO				
	15%	15%	15%	15%	15%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 62.400,00	\$ 68.640,00	\$ 75.504,00	\$ 83.054,40	\$ 91.359,84
Costo de Venta	\$ 10.624,80	\$ 12.154,77	\$ 13.905,06	\$ 15.907,39	\$ 18.198,05
Utilidad Bruta en Venta	\$ 51.775,20	\$ 56.485,23	\$ 61.598,94	\$ 67.147,01	\$ 73.161,79
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 19.323,60	\$ 31.694,38	\$ 44.683,70	\$ 46.917,88	\$ 49.263,78
Costos Fijos (Sin sueldos y salarios)	\$ 8.640,00	\$ 9.024,00	\$ 9.426,72	\$ 9.849,09	\$ 10.292,09
Gastos de Depreciación	\$ 96,10	\$ 96,10	\$ 93,70	\$ 93,70	\$ 93,70
Gastos de Amortización	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Utilidad Operativa	\$ 20.715,50	\$ 12.670,75	\$ 4.394,82	\$ 7.286,34	\$ 10.512,22
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta (Utilidad antes de Imptos)	\$ 20.715,50	\$ 12.670,75	\$ 4.394,82	\$ 7.286,34	\$ 10.512,22
Repartición Trabajadores	\$ 3.107,33	\$ 1.900,61	\$ 659,22	\$ 1.092,95	\$ 1.576,83
Utilidad antes Imptos Renta	\$ 17.608,18	\$ 10.770,14	\$ 3.735,60	\$ 6.193,39	\$ 8.935,39
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 3.873,80	\$ 2.369,43	\$ 821,83	\$ 1.362,55	\$ 1.965,79
Utilidad Disponible	\$ 13.734,38	\$ 8.400,71	\$ 2.913,77	\$ 4.830,84	\$ 6.969,60

### 3. Flujo futuros de fondos

En la tabla 30 se muestra el estado de flujos de efectivo proyectado para el plan de negocio.

Tabla 30

*Estado de Flujos de efectivo*

	FLUJO DE EFECTIVO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$ 13.734,38	\$ 8.400,71	\$ 2.913,77	\$ 4.830,84	\$ 6.969,60
(+) Gastos de Depreciación	\$ 96,10	\$ 96,10	\$ 93,70	\$ 93,70	\$ 93,70
(+) Gastos de Amortización Act. Dif.	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
(-) Pago de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación de Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.448,70
Flujo Anual	\$ 16.830,48	\$ 11.496,81	\$ 6.007,47	\$ 7.924,54	\$ 11.512,00
Flujo Acumulado	\$ 16.830,48	\$ 28.327,28	\$ 34.334,75	\$ 42.259,29	\$ 53.771,29

### 4.7. Factibilidad financiera

#### 4.7.1. Análisis de ratios

A fin de conocer la evolución del proyecto en el tiempo, se procede a aplicar las fórmulas de los ratios financieros. Los ratios aplicables al presente plan de negocio se presentan en la tabla 31.

Tabla 31

*Ratios aplicables*

	PRUEBAS DE RENDIMIENTO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad					
Margen de Utilidad Bruta	83%	82%	82%	81%	80%
Margen de Utilidad Operativa	33%	18%	6%	9%	12%
Margen de UAI	33%	18%	6%	9%	12%
Margen de Utilidad Neta	22%	12%	4%	6%	8%
ROA	66%	32%	10%	15%	19%
ROE	0,66	0,32	0,10	0,15	0,19

#### 4.7.2. Valoración del plan de negocios

Tabla 32

*Evaluación Económica del Proyecto*

DESCRIPCIÓN	INICIAL	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$ (17.672,00)					
Flujos Efectivo	\$	16.830,48	\$ 11.496,81	\$ 6.007,47	\$ 7.924,54	\$ 11.512,00
Flujos Netos	\$ (17.672,00)	\$ 16.830,48	\$ 11.496,81	\$ 6.007,47	\$ 7.924,54	\$ 11.512,00
VA DE FLUJOS	\$	14.959,44	\$ 9.082,71	\$ 4.218,41	\$ 4.945,96	\$ 6.386,25
VA ACUMULADO	\$	14.959,44	\$ 24.042,15	\$ 28.260,56	\$ 33.206,51	\$ 39.592,76
TMAR		12,51%				
VAN		\$ 21.920,76				
TIR		66%				
Payback		2				

Para la valoración del plan de negocio, se parte tomando la tasa de descuento obtenida en el WACC a fin de calcular el VAN y el TIR, de esta manera se obtiene los resultados detallados en la tabla 32.

Los resultados obtenidos dan la pauta a considerar que el proyecto es factible y viable, además el tiempo de recuperación de la inversión se da al segundo año lo que se considera como aceptable, brindando seguridad a la empresa de invertir en este nuevo giro de negocio.

#### 4.7.3. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se considerará plantear 2 escenarios, uno pesimista y otro optimista.

El pesimista consiste en suponer que no se cumple el número de ventas estimadas de capacitaciones al año, teniendo un decrecimiento del 5%, con lo cual, se observa en la tabla 33 que los resultados obtenidos no permiten un plan de negocio favorable.

Tabla 33

*Evaluación del proyecto – escenario pesimista*

DESCRIPCIÓN	INICIAL	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$ (17.672,00)					
Flujos Efectivo		\$ 16.830,48	\$ 6.390,03	\$ (4.371,32)	\$ (7.916,98)	\$ (10.009,32)
Flujos Netos	\$ (17.672,00)	\$ 16.830,48	\$ 6.390,03	\$ (4.371,32)	\$ (7.916,98)	\$ (10.009,32)
VA DE FLUJOS	\$	14.959,44	\$ 5.048,25	(\$ 3.069,51)	(\$ 4.941,23)	(\$ 5.552,64)
VA ACUMULADO	\$	14.959,44	\$ 20.007,69	\$ 16.938,18	\$ 11.996,95	\$ 6.444,31
TMAR	12,51%					
VAN	\$ (11.227,69)					
TIR	Indeterminado					
Payback	2					
<b>El proyecto no es rentable</b>						

El optimista consiste en suponer que se supera las ventas de capacitaciones estimadas, tienen un crecimiento del 5% adicional a lo esperado, con lo cual los resultados obtenidos son muy favorables, tal como se muestran en la tabla 34.

Tabla 34

*Evaluación del proyecto – escenario optimista*

DESCRIPCIÓN	INICIAL	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$ (17.672,00)					
Flujos Efectivo		\$ 16.830,48	\$ 13.199,07	\$ 9.804,58	\$ 14.275,36	\$ 20.951,07
Flujos Netos	\$ (17.672,00)	\$ 16.830,48	\$ 13.199,07	\$ 9.804,58	\$ 14.275,36	\$ 20.951,07
VA DE FLUJOS		\$ 14.959,44	\$ 10.427,52	\$ 6.884,72	\$ 8.909,70	\$ 11.622,54
VA ACUMULADO		\$ 14.959,44	\$ 25.386,97	\$ 32.271,69	\$ 41.181,39	\$ 52.803,93

TMAR	12,51%
VAN	\$ 35.131,93
TIR	79%
Payback	2

## CAPITULO V

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

#### 5.1. Base Legal

##### **Constitución de la República del Ecuador**

En el presente plan de negocio se tomaron en cuenta los siguientes factores para medir su factibilidad legal:

- La Constitución de la República del Ecuador 2008, artículo 66, literal 15 reconoce y garantiza a las personas el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.
- Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua. (Constitución de la República del Ecuador, 2018)
- Art. 413.- El Estado promoverá la eficiencia energética, el desarrollo y uso de prácticas y tecnologías ambientalmente limpias y sanas, así como de energías renovables, diversificadas, de bajo impacto y que no pongan en riesgo la soberanía alimentaria, el equilibrio ecológico de los ecosistemas ni el derecho al agua. (Constitución de la República del Ecuador, 2018)

#### 5.2. Medio Ambiente

El nuevo giro de negocio de la empresa NINA y su canal de comercialización, que son los medios digitales, no representan un impacto o riesgo medioambiental, ya que se mantienen dentro de las políticas bajas en contaminación.

### **5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo**

- **Beneficiarios directos:** Toda persona mayor de 18 años que viva dentro de la República del Ecuador, que pueda movilizarse hasta el cantón de Guayaquil, ciudad donde la empresa NINA se encuentra ubicada. El contenido de la capacitación denominada como “Programa de Negocios en Chocolatería” creado por la empresa NINA, aporta a los usuarios la experiencia empresarial que la fundadora ha tenido en el mercado nacional. Los usuarios tendrán a su alcance, valioso contenido e información relevante, de cómo emprender en ese arte gastronómico.
- **Beneficiarios indirectos:** Todo proveedor involucrado en el negocio de ofertar los implementos y/o materia prima que se utilizan en la producción de detalles personalizados, como lo son: las frutas, los empaques, chocolates, bebidas, elementos decorativos, insumos, etc. La comercialización continua y creciente de las capacitaciones generará más emprendimientos que activarán el consumo de proveedores locales, entre ellos, el producto de campesinos, que comercializan frutas o chocolate, lo cual beneficia al sector y a la economía en general.

### **5.4. Política de responsabilidad corporativa**

NINA, empresa nacional con 5 años de experiencia en la ciudad de Guayaquil, que a lo largo de los años ha venido desarrollando políticas de responsabilidad corporativa, misma que se basa en el compromiso con los resultados, salubridad, responsabilidad social, calidad de sus productos, gestión de procesos y políticas que fomentan la integridad y transparencia de su accionar, así como el fortalecimiento de su imagen empresarial en los segmentos a los cuales se enfoca.

Entre las políticas de responsabilidad corporativa, se destacan las dos siguientes:

- Política de comunicación interna y comercial con los grupos de interés
- Política de salubridad.

## CONCLUSIONES

Como conclusión del presente plan de negocio se puede indicar lo siguiente:

Nina es una empresa con cinco años de experiencia en el mercado ecuatoriano, que se ha dedicado principalmente a la elaboración de detalles personalizados que se entregan como obsequios a domicilio para fechas y momentos especiales. En ese sentido, este proyecto está diseñado como un plan de negocio para la introducción de un segundo giro de negocio para la empresa NINA, que es la oferta de un servicio de capacitación en la elaboración de productos de chocolatería en el sector terciario de la ciudad de Guayaquil, que se comercializará a través de los medios digitales, a partir del año 2021.

Con base al estudio de mercado realizado, se detectó un escenario favorable para la implementación del proyecto, tomando como base la necesidad de la optimización de los recursos actuales que posee la empresa, a favor de este proyecto. Así como la implementación de un área de Community Management, destinado para el desarrollo del branding de la marca para este nuevo servicio de la empresa.

El objetivo comercial es vender durante el primer año, 240 capacitaciones, que conformarían 30 grupos de 8 personas cada uno. Se estima un crecimiento anual del 10%, y para ello la estrategia comercial va enfocada en obtener el 80% de los talleres proyectados a través de campañas publicitarias en los principales medios digitales de la empresa (Facebook, Instagram y Sitio web); con ayuda de las alianzas estratégicas de empresas que permitan obtener publicidad indirecta, generando mayor alcance y conversión.

Los resultados financieros muestran que el proyecto es viable, con una inversión inicial de \$17,672 financiado en su totalidad con capital propio de la empresa, generando ingresos de \$62,400 el primer año con un margen operativo del 33% y un ROE del 66%, mientras que en la valoración

económica se obtuvo un VAN de \$21,920,76 y un TIR de 66%, dando como resultado la recuperación de la inversión en el segundo año.

Finalmente, dentro de la responsabilidad social, la empresa sabe que el servicio a introducir no representa un impacto o riesgo medioambiental, ya que se mantiene dentro de las políticas bajas en contaminación. El servicio aporta a futuros emprendedores o persona natural, el conocimiento de cómo crear artesanalmente productos a base de chocolate.

## REFERENCIAS

- Agencia EFE. (21 de mayo de 2019). El Ministerio ambiental de Ecuador propone regular los plásticos de un solo uso. *EFE*. Recuperado de EFE: <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/el-ministerio-ambiental-de-ecuador-propone-regular-los-plasticos-un-solo-uso/20000013-3981851>
- Alarcón, I. (8 de mayo de 2020). Impuesto a las bolsas plásticas se aplica desde este sábado 9 de mayo del 2020 en Ecuador. *El Comercio*. Recuperado de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/impuesto-bolsas-plasticas-vigencia-ecuador.html>
- Armstrong, Kotler, Harker, Brennan. (2018). *Marketing an Introduction*. Pearson UK. Recuperado de <https://citysem.es/>: <https://citysem.es/que-es/branding/>
- Arreaga, M. (19 de mayo de 2020). Albán: "El presupuesto para los nuevos estudiantes no será perjudicado". *El Telégrafo*. Recuperado de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/presupuesto-estudiantes-educacion>
- Arteaga, R. (5 de mayo de 2020). Emergencia para la educación. El Telégrafo. Recuperado de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/15/emergencia-educacion-covid19>
- Barragán, A. (11 de septiembre de 2015). ¿Qué diferencia hay entre las estrategias push y pull en marketing? Merca 2.0. Recuperado de Merca 2.0: <https://www.merca20.com/diferencia-estrategias-push-pull-marketing/>
- BBC News Mundo. (13 de abril de 2020). Coronavirus en Ecuador | El inédito y cuestionado plan de emergencia económica del país contra la crisis del covid-19. BBC News Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52275464>
- Beattie, A. (2 de marzo de 2020). How to Calculate the Return on Investment (ROI) of a Marketing Campaign. Investopedia. Recuperado de investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/053015/how-calculate-roi-marketing-campaign.asp>
- Borja. (14 de febrero de 2017). Herramienta CAME: herramienta de planificación empresarial y estratégica. Arrizabalagauriarte Consulting. Recuperado de [arrizabalagauriarte.com](http://arrizabalagauriarte.com): <https://arrizabalagauriarte.com/en/herramienta-gestion-empresarial-came-herramienta-planificacion-empresarial-estrategica/>
- Camino, S. (23 de mayo de 2020). Panorama del sector de servicios en Ecuador. Primicias. Recuperado de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/firmas/panorama-del-sector-servicios-en-ecuador/>

- Cardona, L. (25 de abril de 2018). What is Engagement and How Does it Work? Cyberclick. Recuperado de cyberclick: <https://www.cyberclick.es/numericalblog/en/engagement-what-is-it-and-how-does-it-work>
- Chen, J. (26 de enero de 2020). Social media manager vs. community manager: What's the difference? Sproutsocial. Recuperado de sproutsocial: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-vs-community-manager/>
- Círculo de Estudios Latinoamericanos. (1 de junio de 2020). Otros 150.000 trabajadores pasan a suspensión laboral y ya son más de 590 000 los que esperan ser convocados por sus empresas para volver al trabajo. Círculo de Estudios Latinoamericanos. Recuperado de cesla: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=13940>
- Codeglia, A. (15 de febrero de 2018). Freelancer: qué es, ventajas y cómo conseguir trabajo. Blog.hotmart. Recuperado de blog.hotmart: <https://blog.hotmart.com/es/freelancer-que-es/>
- Cohen, H. (5 de marzo de 2019). 4Ps Of The Marketing Mix: The Best Guide To Show You How To Triumph. Heidicohen. Recuperado de heidicohen: [https://heidicohen.com/four-ps-of-marketing-mix/#:~:text=In%20Marketing%20Management%20\(1967\)%2C,use%20to%20influence%20buyer%20response.](https://heidicohen.com/four-ps-of-marketing-mix/#:~:text=In%20Marketing%20Management%20(1967)%2C,use%20to%20influence%20buyer%20response.)
- Constitución de la República del Ecuador. (2018). Recuperado de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)
- Contessi, V. (13 de noviembre de 2017). Publicidad Indirecta: La estrategia de publicidad PERFECTA. t4edesign. Recuperado de t4edesign: <https://t4edesign.com/publicidad-indirecta-la-estrategia-publicidad-perfecta/>
- Corporate Finance Institute. (2020). Ansoff Matrix. Corporate Finance Institute. Recuperado de Corporate Finance Institute: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>
- D. Perreault, W. (2017). Essentials of Marketing A Marketing Strategy Planning Approach. McGraw-Hill Education. Recuperado de nima: <https://www.nima.today/wp-content/uploads/2018/11/Essentials-Of-Marketing-William-D.-Perreault-Joseph-P.-Cannon-And-E.-Jerome-Mccarthy.pdf>
- Driskill, J. (19 de junio de 2020). What is Engagement? The Online Advertising Guide. Recuperado de theonlineadvertisingguide: <https://theonlineadvertisingguide.com/glossary/engagement/>

- Duro, S. (22 de octubre de 2019). ¿Qué es el Social Selling y cómo ayuda a tu departamento comercial? Duro Limia. Recuperado de soniadurolimia: <https://soniadurolimia.com/que-es-social-selling/>
- El Universo. (1 de Mayo de 2020). En primer debate se aprueba la ordenanza que determinará medidas sanitarias en establecimientos de Guayaquil. El Universo. Recuperado de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/02/nota/7828590/guayaquil-analiza-ordenanza-crisis>
- El Universo. (24 de abril de 2020). Un millón de estudiantes sin acceso a educación virtual durante la emergencia sanitaria. El Universo. Recuperado de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/24/nota/7822794/millon-estudiantes-acceso-educacion-virtual-durante-emergencia>
- Escobar, C. (22 de enero de 2018). Diferencias entre Community Manager y Social Media Manager. Sprout Social. Recuperado de Sprout Social: <https://sproutsocial.com/insights/community-manager-y-social-media-manager/>
- Escribano, T. S. (22 de marzo de 2016). Alianzas estratégicas empresariales, clave del éxito o fracaso. Go2jump. Recuperado de marketing. go2jump: <https://marketing.go2jump.com/alianzas-estrategicas-empresariales-clave-del-%C3%A9xito-o-fracaso>
- Fajardo, M. (30 de marzo de 2020). Expertos analizaron debilidades de educación a distancia y coinciden en que "no estamos preparados". El mostrador. Recuperado de El mostrador: <https://www.elmostrador.cl/cultura/2020/03/30/educacion-a-distancia-para-millones-en-plena-crisis-sanitaria-expertos-advierten-que-no-estamos-preparados/>
- Fernández, H. (19 de abril de 2019). Qué es el Benchmarking. Economiatic. Recuperado de economiatic: <https://econiomatic.com/que-es-el-benchmarking/>
- Gimenez, M. (3 de agosto de 2015). ¿Qué es y cómo se calcula la tasa de conversión? Hiberus. Recuperado de Hiberus Tecnología: <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/que-es-la-tasa-de-conversion/#:~:text=La%20tasa%20de%20conversi%C3%B3n%20o,un%20registro%20o%20una%20reserva.>
- González, A. (18 de abril de 2018). Definición de Alcance. Economía simple. Recuperado de economiasimple: <https://www.economiasimple.net/glosario/alcance#:~:text=El%20alcance%20en%20marketing%20digital,En%20ingl%C3%A9s%20se%20denomina%20Reach.>

- Gundlach, G. T. (2007). Definición de marketing de 2004 de la American Marketing Association: perspectivas sobre sus implicaciones para las becas y el papel y la responsabilidad del marketing en la Sociedad. jstor. Recuperado de jstor: <https://www.jstor.org/stable/30000799?seq=1>
- Idefonso, G. (2005). Marketing de los servicios. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Johnson, G. (2005). Exploring Corporate Strategy. Academia.Edu. Recuperado de Academia.Edu: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48469344/Strategic\\_Business\\_Management.pdf?1472654039=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DExploring\\_Corporate\\_Strategy.pdf&Expires=1598942018&Signature=cJZAhAnGcdWnERcqDOWsvwM3x69HQwVz7t5GuF~tciH-HwATs0cqE6uHvduDDzfcqy-YhiLUhHLbK~buo8lxJH2d1zKf9hNUM7vPsScvGExbleRBFdFhodSPpqNyAoX4tTJBFgb~Nm9MgAyHtUFW4QqjwYZ55vcVFhVC61Tby~-JbJ5tsw8CrZWBfjM77RkXY3avSUbQn1PpasE1SI9cDWGVMUex-u0CyYoLj68w3Ha-CGIYr1j3HZnZfNRo71ayXd3iV6oEi12RwKewsb5NN0yXOGd9RaixodpI7FTA1dMB2D3aJsLM~uTvCqqdnSRyBWwn20yhcvXnl60nYe46dw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48469344/Strategic_Business_Management.pdf?1472654039=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DExploring_Corporate_Strategy.pdf&Expires=1598942018&Signature=cJZAhAnGcdWnERcqDOWsvwM3x69HQwVz7t5GuF~tciH-HwATs0cqE6uHvduDDzfcqy-YhiLUhHLbK~buo8lxJH2d1zKf9hNUM7vPsScvGExbleRBFdFhodSPpqNyAoX4tTJBFgb~Nm9MgAyHtUFW4QqjwYZ55vcVFhVC61Tby~-JbJ5tsw8CrZWBfjM77RkXY3avSUbQn1PpasE1SI9cDWGVMUex-u0CyYoLj68w3Ha-CGIYr1j3HZnZfNRo71ayXd3iV6oEi12RwKewsb5NN0yXOGd9RaixodpI7FTA1dMB2D3aJsLM~uTvCqqdnSRyBWwn20yhcvXnl60nYe46dw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Johnston, M. (2009). Administración de ventas. McGraw Hill. Recuperado de utecno: <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/administrac3b3n-de-ventas.pdf>
- Katsoni, V. (enero de 2014). El papel estratégico de las comunidades virtuales y los sitios de redes sociales en el marketing de destino turístico. ResearchGate. Recuperado de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/274699534\\_THE\\_STRATEGIC\\_ROLE\\_OF\\_VIRTUAL\\_COMMUNITIES\\_AND\\_SOCIAL\\_NETWORK\\_SITES\\_ON\\_TOURISM\\_DESTINATION\\_MARKETING](https://www.researchgate.net/publication/274699534_THE_STRATEGIC_ROLE_OF_VIRTUAL_COMMUNITIES_AND_SOCIAL_NETWORK_SITES_ON_TOURISM_DESTINATION_MARKETING)
- Kenton, W. (5 de septiembre de 2019). Alianza estratégica. Investopedia. Recuperado de investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/s/strategicalliance.asp>
- Kotler, P. (2012). Dirección de marketing. Murcia: Pearson Educación.
- L'heureux, A. (2020). COMERCIALIZACIÓN. WSP. Recuperado de wsp: <https://www.wsp.com/es-CO/servicios/commercial-management>
- Lago, I. (8 de mayo de 2020). Coronavirus: La venta informal de comida se expande en redes, un chef aconseja sobre las medidas sanitarias. Expreso. Recuperado de Expreso: <https://www.expreso.ec/guayaquil/coronavirus-venta-informal-comida-expande-redes-chef-aconseja-medidas-sanitarias-10937.html>
- Letamendi, X. (24 de abril de 2020). "Tenemos muchas dudas", lamentan maestros de la Costa sobre la modalidad virtual. Primicias. Recuperado de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/dudas-docentes-inicio-clases-costa/>

- López, J. (s.f.). AUDITORIA DE SISTEMAS INFORMATICOS. academia.edu. Recuperado de academia.edu: [https://www.academia.edu/6583621/AUDITORIA\\_DE\\_SISTEMAS\\_INFORMATICOS](https://www.academia.edu/6583621/AUDITORIA_DE_SISTEMAS_INFORMATICOS)
- Lotich, P. (29 de marzo de 2017). 7 claves para una estrategia de compensación eficaz. thethrivingsmallbusiness. Recuperado de thethrivingsmallbusiness: <https://thethrivingsmallbusiness.com/compensation-strategy/>
- Loya, J. (14 de junio de 2020). Google Forms: Una Herramienta que nos ayudará con las Encuestas. Universidad Continental. Recuperado de blog.continental.edu.pe: <https://blog.continental.edu.pe/uc-virtual/una-herramienta-que-nos-ayudara-con-las-encuestas/>
- Lucea, J. (1999). La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas. Barcelona, España: INDE PUBLICACIONES.
- Marr, B. (2019). The Four Perspectives In A Balanced Scorecard. Bernardmarr. Recuperado de bernardmarr.com: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=968>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2019). Lineamientos para promover Territorios Digitales & Ciudades Inteligentes planificacion.gob.ec. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2019). Lineamientos para promover Territorios Digitales & Ciudades Inteligentes planificacion.gob.ec. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. Recuperado de planificacion.gob.ec: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/Agenda-Digital.pdf>
- Naranjo, E. (21 de enero de 2011). Community manager tiene traducción. fundeu.es. Recuperado de fundeu.es: <https://www.fundeu.es/recomendacion/community-manager-tiene-traduccion-790/>
- Nardi, G. (2019). Desnudando al marketing. Desnudando al marketing. Recuperado de desnudando al marketing: <https://desnudandoelmarketing.com/estrategias-push-pull/>
- Nemeth, C. (31 de Agosto de 2019). Cómo crear un plan de territorio de ventas: una guía paso a paso. Copper Chronicles. Recuperado de Copper Chronicles: <https://www.copper.com/blog/sales-territory-plan>
- Noboa, A. (18 de enero de 2020). El bloqueo político y la recesión: los principales riesgos para 2020. Primicias. Recuperado de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/politica/ecuador-riesgo-politico-bloqueo-recesion/>

Ogunjimi, A. (2020). How Is a Hypothesis Important in Business? Small Business. Recuperado de Small Business: <https://smallbusiness.chron.com/hypothesis-important-business-34382.html>

Ogunjimi, A. (2020). How Is a Hypothesis Important in Business? Small Business. Recuperado de Small Business: <https://smallbusiness.chron.com/hypothesis-important-business-34382.html#:~:text=Essentially%20good%20hypotheses%20lead%20decision,to%20achieve%20your%20business%20goals.&text=A%20hypothesis%20based%20on%20years,and%20appropriately%20direct%20your%20research>

Otzen, M. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. Temuco: Universidad de La Frontera.

Porter, M. E. (1998). Cadena de valor de Porter Comprender cómo se crea valor dentro de las organizaciones. Mind Tools. Recuperado de Mind Tool: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_66.htm#:~:text=A%20valu,e%20chain%20is%20a,see%20how%20they're%20connected](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm#:~:text=A%20valu,e%20chain%20is%20a,see%20how%20they're%20connected).

Ramos, X. (1 de marzo de 2020). Pobreza aumenta más en las zonas rurales de Ecuador. El Universo. Recuperado de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/01/nota/7760862/pobreza-aumenta-mas-zonas-rurales-ecuador>

Redacción Desde Cero. (26 de mayo de 2020). Trabajo, educación y selección de personal seguirán en modo virtual. El Telégrafo. Recuperado de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/trabajo-educacion-modo-virtual>

Redacción Emprendedores. (30 de junio de 2018). Cómo fijar los precios si tienes una empresa de servicios. Emprendedores. Recuperado de Emprendedores: <https://www.emprendedores.es/gestion/como-fijar-precios-de-servicios/>

Redacción La Hora. (1 de diciembre de 2019). 6 millones de ecuatorianos son parte de la clase media. La Hora. Recuperado de La Hora: <https://www.lahora.com.ec/tungurahua/noticia/1102289963/6-millones-de-ecuatorianos-son-parte-de-la-clase-media>

Redacción Plan V. (1 de junio de 2020). Minuto a minuto sobre el coronavirus 01/06. Plan V. Recuperado de Plan V: <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/minuto-minuto-sobre-el-coronavirus-0106>

Redacción Primicias. (11 de febrero de 2020). El Índice de Riesgo Político se incrementó en enero de 2020. Primicias. Recuperado de Primicias.ec: <https://www.primicias.ec/noticias/politica/indice-riesgo-politico-incremento-enero/>.

- Rosero, M., Trujillo, Y. (12 de abril de 2020). Chicos finalizarán el ciclo escolar en casa; el reto es adaptarse. El Comercio. Recuperado de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/estudiantes-ciclo-escolar-adaptarse-covid19.html>
- Salazar, Castillo. (2018). Fundamentos básicos de estadística.
- Sarmiento, R. (21 de agosto de 2013). 6 métricas para evaluar las acciones de Community Management en social media. Puro Marketing. Recuperado de Puro Marketing: <https://www.puromarketing.com/42/16912/metricas-para-evaluar-acciones-community-management-social-media.html>
- Scalia, S. (8 de junio de 2017). La técnica Delphi: definición y ejemplo. study.com. Recuperado de study.com: <https://study.com/academy/lesson/the-delphi-technique-definition-example.html>
- Schroeder, A. (27 de enero de 2017). Traffic Generation: Bring All the People. leightoninteractive. Recuperado de leightoninteractive: <https://www.leightoninteractive.com/blog/traffic-generation-bring-all-the-people>
- Sepúlveda, P. (2 de abril de 2020). Educación en línea en cuarentena: ¿Cómo ser más que un docente que lee diapositivas y entusiasmar a los alumnos? La Tercera. Recuperado de La Tercera: <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/educacion-en-linea-en-cuarentena-como-ser-mas-que-un-docente-que-lee-diapositivas-y-entusiasmar-a-los-alumnos/46DEDZB5JVHKBEEENXDWGPT76II/>
- Shiatis, C. (2020). ¿Tráfico o conversiones del sitio web? ¿Dónde debería poner mis esfuerzos? yelloweetub. Recuperado de yelloweetub: <https://www.yelloweetub.com/blog/website-traffic-or-conversions>
- Silva, M. (7 de febrero de 2020). La capacitación mejora los ánimos. Revista Lideres. Recuperado de Revista Lideres: <https://www.revistalideres.ec/lideres/capacitacion-animos-trabajadores-empresas-productividad.html>
- Sridhar Samu, H. (enero de 1999). Using Advertising Alliances for New Product Introduction: Interactions between Product Complementarity and Promotional Strategies. JSTOR. Recuperado de jstor: <https://www.jstor.org/stable/1252001?seq=1>
- Tapia, E. (4 de junio de 2020). Banco Central del Ecuador proyecta que economía de Ecuador decrecerá entre 7,3% y 9,6% en el 2020. El Comercio. Recuperado de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/banco-central-ecuador-economia-caera.html>
- The Economic Times. (2020). Definición de 'marketing mix'. The Economic Times. Recuperado de The Economic Times: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix>

The Economic Times. (2020). Definición de 'marketing mix'. The Economic Times.  
Recuperado de The Economic Times:  
<https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix>

## **GLOSARIO**

### **Community Manager**

CM o Gestor de comunidades virtuales.

### **NINA**

Nombre de la empresa que ofrece detalles personalizados a domicilio.

# ANEXO

## CARTA DE AUTORIZACIÓN

Guayaquil, 1 de mayo de 2020

Yo, Leslie Raquel Maza Solórzano, con cédula de identidad número 0930033410, en calidad de Representante Legal y Gerente General de la empresa NINA, con RUC número 0930033410001 autorizo el uso de toda la información necesaria para el desarrollo del Plan de negocio para la oferta de servicios de capacitación en elaboración de productos de chocolatería por la empresa NINA .

Dicha información será utilizada únicamente con fines educativos e investigativos por la estudiante: María José Maza Solórzano, alumna de la carrera de Ingeniería en Administración de Ventas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Atentamente,



Ing. Leslie Raquel Maza Solórzano

C.I. 0930033410



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Maza Solórzano María José**, con C.C: # 0930033428 autora del trabajo de titulación: **Plan de negocio para la oferta de servicios de capacitación en elaboración de productos de chocolatería por la empresa NINA** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 17 de septiembre de 2020

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Maza Solórzano María José**

C.C: **0930033428**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan de negocio para la oferta de servicios de capacitación en elaboración de productos de chocolatería por la empresa NINA		
<b>AUTOR(ES)</b>	Maza Solórzano María José		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Eco. Zambrano Chumo Laura María, MBA		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Ventas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Administración de Ventas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	17 de septiembre de 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	169
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comercial, financiera y ventas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Capacitación, Chocolatería, Detalles, Servicios		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El presente plan de negocio se enfoca en la introducción de un segundo giro de negocio para la empresa NINA, que es la oferta de un servicio de capacitación en elaboración de productos de chocolate dentro de la ciudad de Guayaquil, a partir del año 2021. Este proyecto está diseñado en función de la necesidad de las personas que buscan crear un emprendimiento para tener su propio negocio o tener una fuente alterna de ingresos enfocado en el sector gastronómico. Para determinar la viabilidad del presente plan de negocio se realizó un estudio de mercado, donde se identificó que existe un mercado interesado en capacitarse con la empresa NINA. Consecuentemente, con esta propuesta, la empresa proyecta capacitar la cantidad inicial de 240 personas para el año 2021 con un crecimiento anual del 10%. Esto se estima comercializar a través de estrategias publicitarias digitales para promover la principal ventaja y característica diferenciadora de las capacitaciones de NINA, que es su "Programa de Negocio en Chocolatería", donde el capacitado tendrá acceso al proceso de creación de una empresa que se especializa en productos a base de chocolate. De esta forma es como se generará el interés dentro del sector terciario permitiendo así alcanzar los objetivos propuestos.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-68249863	E-mail: <a href="mailto:mazamariajose@gmail.com">mazamariajose@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemi</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046</b>		
	<b>E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			