



**TRABAJO PRÁCTICO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS DE VENTAS PARA
MEJORAR EL CIERRE DE MATRÍCULAS EN MILENIUM TECH**

PROPONENTE

Lenin Rolando Báez Espinosa

TUTORA

MSc. María Angélica Aldaz

QUITO – ECUADOR

Octubre de 2026

**PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR EL
TRIBUNAL**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS DE VENTAS PARA
MEJORAR EL CIERRE DE MATRÍCULAS EN MILENIUM TECH**

PROPONENTE

LENIN ROLANDO BÁEZ ESPINOSA

APROBADO POR:

Firma: _____

Evaluador 1

Firma: _____

Evaluador 2

Firma: _____

Tutora del trabajo de titulación

Firma: _____

Coordinador Académico

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR LA TUTORA

Señora Magíster

Vicerrectora Académica

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: *Elaboración de un manual de procesos de ventas para mejorar el cierre de matrículas en Milenium Tech*, realizado por Lenin Rolando Báez Espinosa, ha sido orientado y revisado durante su ejecución; por tanto, se aprueba la presentación del mismo.

D. M. Quito, octubre de 2026

MSc. María Angélica Aldaz
Tutora del trabajo de titulación

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Lenin Rolando Báez Espinosa, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: *Elaboración de un manual de procesos de ventas para mejorar el cierre de matrículas en Milenium Tech*; por tanto, eximo expresamente al Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Yo, Lenin Rolando Báez Espinosa, identificado con C. C. n.º 1713295416, autor del presente trabajo de titulación, presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar al título de Tecnólogo Superior en Administración, autorizo al Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad para que, con fines académicos, se utilice esta producción intelectual a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de titulación en la página web del Instituto, en su Centro de Documentación y en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio el Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad.
- Se permita la consulta y reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato físico o digital desde CD, internet, intranet o en cualquier formato conocido o por conocer.

Nombre: Lenin Rolando Báez Espinosa

C. C.: 1713295416

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	2
OBJETIVO GENERAL.....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
METODOLOGÍA.....	4
CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL.....	5
1.1. Marco teórico.....	5
1.1.1. Ventas.....	5
1.1.2. Tipos de ventas.....	5
1.1.3. Gestión de ventas.....	6
1.1.4. Proceso de ventas.....	6
1.1.5. Prospecto y prospección.....	6
1.1.6. Seguimiento.....	7
1.1.7. Manejo de objeciones.....	7
1.1.8. Cierre de ventas.....	7
1.1.9. Conversión de ventas.....	7
1.1.10. Indicadores de ventas.....	8
1.1.11. Manual de procesos.....	8
1.2. Marco organizacional.....	8
1.2.1. Reseña histórica.....	8
1.2.2. Actividad económica y oferta de servicios.....	9
1.2.3. Ubicación.....	9
1.2.4. Estructura organizacional.....	10
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	11
2.1. Descripción del problema.....	11
2.2. Análisis situacional.....	11
2.2.1. Matriz FODA del área de ventas.....	11
2.2.2. Estrategias derivadas del análisis FODA.....	12
2.2.3. Diagrama de Ishikawa.....	13
2.2.4. Matriz de verificación de causas.....	13
2.3. Análisis de resultados.....	14
2.3.1. Base de datos del curso de Enderezado y Pintura.....	14
2.3.2. Estado de los contactos.....	15
2.3.3. Agrupación de los contactos por etapa del proceso.....	16
2.3.4. Síntesis del diagnóstico.....	17
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	18
3.1. Alternativas de mejora.....	18

3.1.1. Alternativa 1: Diseño e implementación de un manual de procesos de ventas.....	18
3.1.2. Alternativa 2: Implementación de un sistema CRM.....	18
3.2. Evaluación y selección de la alternativa.....	19
3.3. Diseño de la solución: Manual de Procesos de Ventas.....	20
3.3.1. Objetivo y alcance del manual.....	20
3.3.2. Responsables.....	21
3.3.3. Políticas del proceso de ventas.....	21
3.3.4. Descripción del procedimiento.....	21
3.3.5. Catálogo de estados del prospecto.....	23
3.3.6. Formato de registro de prospectos.....	24
3.3.7. Guion referencial de atención y cierre.....	25
3.3.8. Tratamiento de objeciones frecuentes.....	26
3.4. Plan de acción.....	26
3.4.1. Matriz del plan de acción.....	26
3.4.2. Cronograma de implementación.....	27
3.4.3. Recursos necesarios.....	28
3.5. Resultados esperados e indicadores de control.....	28
CONCLUSIONES.....	30
RECOMENDACIONES.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32
ANEXOS.....	34
Anexo A. Base de datos de prospectos de las campañas publicitarias.....	
Anexo B. Evidencias del seguimiento a prospectos por WhatsApp.....	
Anexo C. Formulario digital de registro de matrícula.....	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA del área de ventas de Milenium Tech.....	12
Tabla 2. Estrategias derivadas del análisis FODA.....	12
Tabla 3. Verificación de las causas del problema con base en evidencias.....	14
Tabla 4. Extracto de la base de datos de prospectos (datos anonimizados).....	15
Tabla 5. Estado de los 71 contactos del curso de Enderezado y Pintura.....	15
Tabla 6. Contactos agrupados por etapa del proceso de ventas.....	16
Tabla 7. Evaluación ponderada de las alternativas de mejora.....	20
Tabla 8. Procedimiento PV-01: Atención, seguimiento y cierre de ventas.....	22
Tabla 9. Catálogo de estados del prospecto.....	24
Tabla 10. Campos del formato de registro de prospectos.....	25
Tabla 11. Guion referencial para la atención y el cierre de ventas.....	25
Tabla 12. Tratamiento de objeciones frecuentes.....	26
Tabla 13. Plan de acción de ventas.....	27
Tabla 14. Cronograma de implementación del manual (semanas).....	27
Tabla 15. Recursos necesarios para la implementación.....	28
Tabla 16. Indicadores de control del proceso de ventas.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo e imagen institucional de Milenium Tech.....	9
Figura 2: Registro de CEIMSCAP como operador de capacitación calificado.....	9
Figura 3: Organigrama estructural de Milenium Tech.....	10
Figura 4: Diagrama de Ishikawa del problema de cierre de matrículas.....	13
Figura 5: Distribución de los contactos según su estado.....	16
Figura 6: Diagrama de flujo del proceso de ventas de Milenium Tech.....	23

RESUMEN EJECUTIVO

El presente caso práctico desarrolla un Manual de Procesos de Ventas para Milenium Tech, nombre comercial de CEIMSCAP Cía. Ltda., organización del sur de Quito dedicada a la capacitación técnica automotriz, industrial e informática. El problema abordado es la baja conversión de personas interesadas en matrículas efectivas, originada en la ausencia de un procedimiento comercial definido.

En el Capítulo I se fundamentaron los conceptos de venta, proceso de ventas, seguimiento, manejo de objeciones, cierre, conversión, indicadores y manual de procesos, y se caracterizó a la organización, que está calificada como operador de capacitación por el Ministerio del Trabajo. En el Capítulo II se diagnosticó la situación mediante la matriz FODA, el diagrama de Ishikawa y el análisis de la base de datos de 71 prospectos del curso de Enderezado y Pintura: solo 4 se matricularon (5,63 %), 21 quedaron como oportunidades abiertas, 21 no lograron contacto efectivo y 9 no tenían estado registrado. Las causas confirmadas fueron el seguimiento sin fechas, la falta de técnicas de cierre, el registro incompleto y la ausencia de indicadores.

En el Capítulo III se compararon dos alternativas mediante una matriz ponderada; el manual de procesos de ventas obtuvo 4,85 puntos frente a 3,30 de un sistema CRM. El manual propuesto incluye políticas, un procedimiento de diez pasos con su diagrama de flujo, un catálogo único de estados, un formato de registro, un guion comercial y respuestas a objeciones, junto con un plan de acción de ocho semanas, los recursos necesarios e indicadores con línea base y metas, entre ellas elevar la conversión a por lo menos 10 %.

La importancia del trabajo radica en que ofrece a la empresa una herramienta práctica y de bajo costo para aprovechar la demanda que ya genera con su publicidad, mejorar la atención a los interesados y tomar decisiones con datos, lo que contribuye a ampliar el acceso de la comunidad a la formación técnica.

PALABRAS CLAVE: gestión de ventas, manual de procesos, cierre de ventas, seguimiento de prospectos, tasa de conversión, capacitación técnica.

INTRODUCCIÓN

El presente caso práctico se desarrolla en Milenium Tech, nombre comercial de CEIMSCAP Capacitación y Asesoría Técnica Báez Espinosa Cía. Ltda., organización dedicada a la capacitación técnica en las áreas automotriz, industrial e informática en el sur de Quito. En el desarrollo de sus actividades se identificó una dificultad en el proceso de ventas, concentrada en el seguimiento de las personas interesadas en los cursos y en la conversión de estos prospectos en matrículas efectivas.

La situación se evidencia en la campaña del curso de Enderezado y Pintura Automotriz: de 71 personas que solicitaron información, solo 4 se matricularon, lo que equivale a una conversión de 5,63 %. A ello se suma que 21 contactos no lograron una comunicación efectiva, 21 quedaron como oportunidades abiertas sin cierre y 9 no tenían un estado registrado. Estas cifras muestran que el problema no radica únicamente en atraer interesados, sino en gestionarlos de forma ordenada desde el primer contacto hasta la formalización de la matrícula.

Desde la teoría administrativa, la venta personal se entiende como un proceso por etapas que incluye la prospección, la presentación, el manejo de objeciones, el cierre y el seguimiento (Kotler & Armstrong, 2013). Cuando estas etapas no están definidas, los resultados dependen de la iniciativa individual de quien atiende al cliente, y la empresa pierde la capacidad de controlar su desempeño comercial (Johnston & Marshall, 2020). Por esta razón, los manuales de procedimientos constituyen una herramienta útil para describir actividades, responsables y registros de manera uniforme (Franklin Fincowsky, 2009).

Ante esta necesidad, el trabajo propone la elaboración de un Manual de Procesos de Ventas para Milenium Tech que reúna procedimientos, políticas, guiones, formatos e indicadores sencillos para orientar al personal encargado de las ventas. El documento se organiza en tres capítulos: el primero presenta el marco referencial teórico y organizacional; el segundo, el diagnóstico de la situación mediante la matriz FODA, el diagrama de Ishikawa y el análisis de la base de datos de prospectos; y el tercero, la propuesta de solución con la evaluación de alternativas, el manual, el plan de acción y los indicadores de control.

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El tema se define como la elaboración de un manual de procesos de ventas que estandarice la atención de los prospectos de Milenium Tech, desde la recepción de la consulta hasta el registro del resultado final, con el propósito de mejorar el cierre de matrículas en los cursos de capacitación técnica.

La justificación del tema se sustenta en tres razones. En primer lugar, la empresa invierte en publicidad para generar consultas, pero la baja conversión registrada (5,63 %) indica que gran parte de esa inversión no se traduce en ingresos. En segundo lugar, el diagnóstico muestra que el 29,58 % de los contactos corresponde a oportunidades abiertas (seguimientos, visitas o pagos pendientes) que podrían concretarse con un seguimiento sistemático. En tercer lugar, la ausencia de registros completos impide conocer las causas de las ventas perdidas y tomar decisiones basadas en datos.

Desde el punto de vista práctico, la propuesta beneficia directamente al personal comercial, que contará con una guía clara de actuación, y a la gerencia, que dispondrá de indicadores para controlar el proceso. Indirectamente, beneficia a los prospectos, que recibirán información completa y oportuna para decidir sobre su capacitación. Además, la solución es viable porque se apoya en herramientas que la empresa ya utiliza, como WhatsApp, hojas de cálculo de Google y formularios digitales de matrícula.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de procesos de ventas para Milenium Tech que estandarice la atención, el seguimiento y el cierre de los prospectos, con el fin de mejorar la conversión de interesados en matrículas efectivas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente los conceptos de gestión, proceso, seguimiento, cierre e indicadores de ventas, y caracterizar la organización de Milenium Tech (Capítulo I).
- Diagnosticar la situación actual del proceso de ventas mediante la matriz FODA, el diagrama de Ishikawa y el análisis de la base de datos de 71 prospectos del curso de Enderezado y Pintura (Capítulo II).
- Diseñar un manual de procesos de ventas con su plan de acción, recursos e indicadores de control, a partir de la evaluación de alternativas de mejora (Capítulo III).

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo descriptivo, con enfoque mixto. El componente cuantitativo corresponde al conteo y cálculo de frecuencias y porcentajes de los registros de prospectos; el componente cualitativo, a la revisión de las observaciones escritas y de las conversaciones comerciales mantenidas por WhatsApp (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Se aplicaron los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo para descomponer el proceso de ventas en sus etapas y, a partir de los hallazgos particulares, formular la propuesta general.

Para el primer objetivo se realizó una revisión documental de libros especializados en ventas y administración, disponibles principalmente en la biblioteca digital eLibro del instituto, y de información institucional de la empresa, incluida la consulta del registro de operadores de capacitación calificados del Ministerio del Trabajo.

Para el segundo objetivo se emplearon tres herramientas administrativas: la matriz FODA del área de ventas, el diagrama de causa-efecto de Ishikawa y una matriz de verificación de causas. Como fuente de evidencia se analizó la base de datos de la campaña del curso de Enderezado y Pintura Automotriz (71 registros, septiembre y octubre de 2026), elaborada en Google Sheets por el área comercial. Cada registro se clasificó según su estado y observaciones, y los estados se agruparon por etapa del proceso de ventas. En cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (Asamblea Nacional, 2021), los nombres y teléfonos de los prospectos se omitieron en las tablas y capturas presentadas.

Para el tercer objetivo se compararon dos alternativas de mejora mediante una matriz de evaluación ponderada con cinco criterios y una escala de 1 a 5. Sobre la alternativa seleccionada se diseñaron el procedimiento, el diagrama de flujo, los formatos, el guion comercial, el plan de acción, el cronograma, los recursos y los indicadores con su línea base, calculada a partir de la misma base de datos.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo reúne los conceptos que sustentan la propuesta y describe a la organización objeto de estudio. Primero se abordan las nociones de venta, proceso de ventas, seguimiento, cierre, conversión, indicadores y manual de procesos; después se presenta la reseña, la oferta y la estructura de Milenium Tech.

1.1. Marco teórico

1.1.1. Ventas

Kotler y Armstrong (2013) explican que la venta personal es la interacción directa entre el vendedor y el cliente con el fin de generar relaciones y concretar intercambios. Kotler y Keller (2016) complementan esta idea al señalar que la decisión de compra depende del valor que el cliente percibe frente al costo que asume; por ello, la venta no se reduce a informar un precio, sino a mostrar cómo la oferta responde a una necesidad concreta.

En Milenium Tech, la venta es el proceso mediante el cual una persona interesada en una capacitación recibe información, conoce la propuesta del curso, resuelve sus dudas y decide matricularse. En consecuencia, la labor comercial no debe limitarse a enviar precios y horarios, sino que requiere acompañar al prospecto hasta que tome una decisión.

1.1.2. Tipos de ventas

Mañas Viniegra (2016b) distingue dos tipos de ventas. La venta personal implica un contacto directo entre vendedor y comprador, dentro o fuera del establecimiento. La venta a distancia, en cambio, está asociada al desarrollo tecnológico y ha evolucionado desde la venta por correspondencia y la televenta hasta la venta mediante dispositivos móviles. Pérez Rodríguez (2015) añade que las acciones de marketing y de ventas deben integrarse, ya que los canales digitales generan los contactos que luego la fuerza de ventas debe convertir en clientes.

Milenium Tech aplica ambos tipos de venta. La venta a distancia se realiza por WhatsApp y llamadas telefónicas a los interesados que responden a la publicidad en redes sociales; la venta personal ocurre cuando el prospecto visita la sede y el asesor resuelve sus inquietudes de forma presencial. Esta combinación exige que ambos canales sigan un mismo procedimiento para que ningún interesado quede sin atención.

1.1.3. Gestión de ventas

La gestión o administración de ventas comprende la planeación, organización, dirección y control de las actividades de la fuerza de ventas (Torres Morales, 2015). Johnston y Marshall (2020) precisan que esta gestión incluye definir procesos, asignar responsabilidades, capacitar al personal y evaluar su desempeño mediante métricas, de modo que el esfuerzo comercial se oriente a los objetivos de la organización.

Para Milenium Tech, la gestión de ventas implica organizar la forma en que se reciben y atienden los prospectos, establecer responsables, definir cómo y cuándo realizar el seguimiento y controlar los resultados obtenidos. Así, las ventas dejan de depender exclusivamente de la iniciativa personal de quien atiende al interesado.

1.1.4. Proceso de ventas

Kotler y Armstrong (2013) describen el proceso de venta personal en siete pasos: prospección y calificación, preaproximación, aproximación, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento. Jobber et al. (2019) coinciden en que el proceso debe entenderse como una secuencia en la que cada etapa prepara la siguiente, y en que la omisión de una de ellas, especialmente el seguimiento, reduce la probabilidad de concretar la venta.

Este modelo es la base del procedimiento propuesto en el Capítulo III, adaptado a un servicio educativo en el que la decisión de compra suele requerir varios contactos antes de la matrícula.

1.1.5. Prospecto y prospección

Un prospecto es una persona que ha manifestado interés por un producto o servicio y que tiene posibilidades reales de convertirse en cliente. Mañas Viniegra (2016a) explica que la prospección consiste en identificar y localizar clientes potenciales y que, durante este proceso, se construye una base de datos que debe incluir tanto a los clientes actuales como a los potenciales.

En Milenium Tech se considera prospecto a quien solicita información sobre un curso por mensajería, llamada o visita y supera la respuesta automática inicial. Un cliente potencial calificado es, además, quien muestra una necesidad clara y capacidad para participar; por ejemplo, una persona que busca capacitarse en diagnóstico automotriz, dispone del horario requerido y está evaluando matricularse.

1.1.6. Seguimiento

El seguimiento es el conjunto de acciones que la empresa ejecuta después del primer contacto para mantener la comunicación con el prospecto, atender sus necesidades y resolver dudas u objeciones. Jobber et al. (2019) destacan que el seguimiento planificado evita que el interés del cliente se diluya con el tiempo y permite identificar el momento adecuado para proponer el cierre.

En el caso de Milenium Tech, el seguimiento debe ser oportuno, planificado y personalizado, y realizarse mediante WhatsApp, llamadas o correo electrónico, con fechas definidas y registradas. Sin esta planificación, los prospectos que no deciden en el primer contacto tienden a perderse.

1.1.7. Manejo de objeciones

Las objeciones son las dudas o resistencias que el prospecto expresa antes de comprar, como el precio, el horario, la distancia o la confianza en el proveedor. Jobber et al. (2019) recomiendan escuchar la objeción completa, confirmar que se ha comprendido y responder con información concreta, en lugar de evitarla o discutirla. Una objeción bien atendida suele indicar interés real y puede convertirse en una oportunidad de cierre.

1.1.8. Cierre de ventas

El cierre de ventas es la etapa en la que el prospecto, después de recibir la información y resolver sus inquietudes, decide adquirir el producto o servicio. Kotler y Armstrong (2013) señalan que muchos vendedores no solicitan el pedido de forma explícita, por lo que deben aprender a reconocer las señales de compra y proponer una acción concreta. Jesurún Molina (2019) agrega que la actitud del vendedor, su seguridad y su perseverancia influyen en la confianza que el cliente deposita en la propuesta.

En Milenium Tech, el cierre se concreta cuando el prospecto completa el formulario de matrícula y realiza el pago correspondiente. Por ello, el proceso debe incluir técnicas para identificar el momento adecuado de solicitar la matrícula, resolver las últimas objeciones y facilitar las formas de pago.

1.1.9. Conversión de ventas

La conversión de ventas ocurre cuando un prospecto se transforma en cliente al concretar la compra. Como indicador, la tasa de conversión mide la proporción de prospectos que llegan a comprar respecto del total de prospectos atendidos:

$$\text{Tasa de conversión} = (\text{Ventas concretadas} \div \text{Prospectos contactados}) \times 100$$

A modo de ejemplo, si 200 personas solicitan información sobre los cursos y 10 se matriculan, la tasa de conversión es $(10 \div 200) \times 100 = 5 \%$. Este indicador es el principal referente para medir el efecto de la propuesta.

1.1.10. Indicadores de ventas

Los indicadores de ventas son medidas cuantitativas que permiten evaluar el desempeño del proceso comercial, identificar fortalezas, detectar dificultades y tomar decisiones. Parmenter (2015) advierte que los indicadores deben ser pocos, comprensibles para el personal, medidos con frecuencia y vinculados con acciones concretas de mejora; de lo contrario, se convierten en datos sin utilidad para la gestión.

Aplicados a Milenium Tech, los indicadores deben mostrar cuántas personas solicitan información, cuántas reciben seguimiento, cuántas se matriculan y cuáles son las razones por las que las demás no concretan su inscripción.

1.1.11. Manual de procesos

Franklin Fincowsky (2009) define el manual de procedimientos como un documento que describe en forma ordenada las actividades de un proceso, los responsables de ejecutarlas, los formatos que se utilizan y la secuencia que se debe seguir, con el fin de uniformar el trabajo y facilitar su control. La norma ISO 9001:2015 respalda este enfoque al plantear que las actividades se gestionen como procesos interrelacionados, con entradas, salidas, responsables e indicadores definidos (Organización Internacional de Normalización, 2015).

Para Milenium Tech, un manual de procesos de ventas es la herramienta que traduce los conceptos anteriores en pasos concretos: cómo registrar un contacto, cómo atenderlo, cuándo hacer seguimiento, cómo responder objeciones, cómo cerrar y cómo registrar el resultado.

1.2. Marco organizacional

1.2.1. Reseña histórica

La organización se constituyó con la razón social CEIMSCAP Capacitación y Asesoría Técnica Báez Espinosa Cía. Ltda. e inició sus servicios de capacitación en 2014, inicialmente avalada por el Ministerio de Educación. Su actividad es la capacitación técnica orientada a la formación integral y continua de sus participantes, con el propósito de contribuir a su desarrollo personal y profesional. Actualmente, sus servicios de capacitación continua se ofrecen con el nombre comercial Milenium Tech (ver figura 1).



Figura 1: Logo e imagen institucional de Milenium Tech.

Fuente: Milenium Tech (2026).

La empresa se encuentra calificada como operador de capacitación por el Ministerio del Trabajo, según la Resolución MDT-SCPGA-2024-0317 del 30 de julio de 2024, con vigencia hasta el 30 de julio de 2027 (ver figura 2). Esta calificación respalda la validez de sus certificados y constituye un argumento de venta relevante.

GOBIERNO DEL ECUADOR | Ministerio de Trabajo y Desarrollo Humano

Catálogo Nacional de Cualificaciones | Operadores de Capacitación - OC | Personas Capacitadas por OC | Organismos Evaluadores - OEC | Personas Certificadas por OEC | Capacitadores Independientes - CI | Personas Capacitadas por CI | Personal Cancelado OCC-OEC-CI

Si estás interesado en capacitarte, en esta sección podrás encontrar a todos los Operadores de Capacitación calificados a nivel nacional. Puedes buscar la información por ubicación geográfica, o en capacitación continua/competencias laborales o nombre de la institución y comunicarte directamente con ellos.

*Selección Filtro:

*Razón Social:

Operadores de Capacitación													
Ruc / Código	Razón Social	Nombre Comercial	Teléfono	Celular	Email	Número Resolución	Fecha Resolución	Fecha Vigencia	Estado	Cantón	Descargar	Cursos	Personal Habilitado
1792531926001	CAPACITACIÓN Y ASesoría TÉCNICA BAEZ ESPINOSA CEIMSCAP CIA.LTDA.	CEIMSCAP	02-2633989	0998232657	info.ceims@gmail	MDT-SCPGA-2024-0317	30-07-2024	30-07-2027	CALIFICADO	QUITO			

Figura 2: Registro de CEIMSCAP como operador de capacitación calificado.

Fuente: Ministerio del Trabajo (2026).

1.2.2. Actividad económica y oferta de servicios

Milenium Tech ofrece cursos de capacitación técnica en tres áreas: automotriz, industrial e informática. Su cartera incluye cursos avalados por el Ministerio del Trabajo en modalidades presencial y en línea, como Enderezado y Pintura Automotriz, Electricidad Automotriz, Electricidad Industrial, Soldadura Básica y Autolujos en Línea.

1.2.3. Ubicación

La empresa está ubicada en el sur de Quito, provincia de Pichincha, parroquia Chillogallo, barrio Santa Bárbara. Según las conversaciones comerciales revisadas, también utiliza una sede en el sector del antiguo camino de Conocoto para algunos cursos prácticos.

1.2.4. Estructura organizacional

La empresa está conformada por tres socios, cada uno a cargo de un área de gestión, bajo la dirección de la Gerencia General (ver figura 3). El Área Administrativa organiza documentos y expedientes de los estudiantes, gestiona convenios con proveedores y controla los gastos logísticos. El Área Académica planifica los cursos, coordina los recursos técnicos y tecnológicos, asegura la disponibilidad de instructores y evalúa los resultados de los programas. El Área Comercial genera contenidos publicitarios, promociona los cursos en redes sociales y se encarga de las ventas y la atención al cliente.

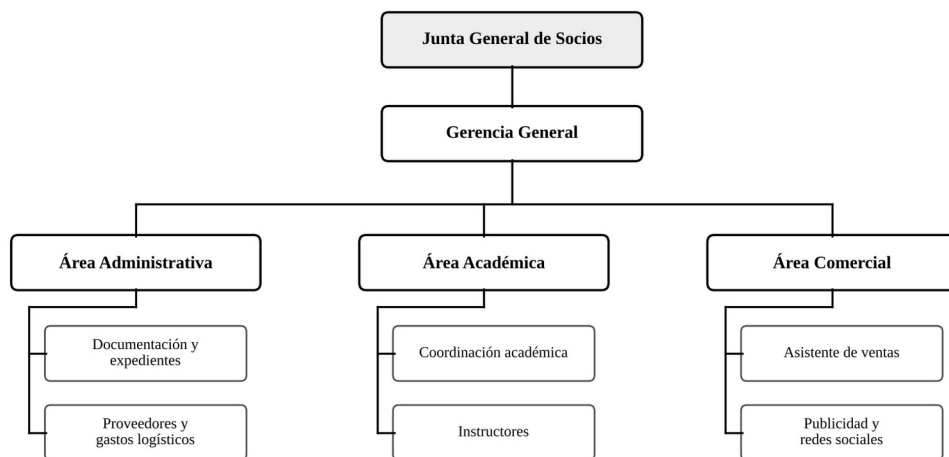


Figura 3: Organigrama estructural de Milenium Tech.

Elaborado por: Báez, L. (2026)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Este capítulo describe el problema detectado, lo analiza con herramientas administrativas y contrasta las posibles causas con la evidencia de la base de datos de prospectos. Su resultado es la identificación de las deficiencias que la propuesta debe corregir.

2.1. Descripción del problema

El problema central es que los prospectos interesados en los cursos de Milenium Tech no completan el proceso de matrícula. La empresa genera consultas mediante publicidad en redes sociales, pero la atención posterior no sigue un procedimiento definido: cada consulta se responde según el criterio de quien la recibe, el seguimiento no tiene fechas establecidas, las objeciones no se registran y el estado de cada prospecto no siempre se actualiza.

Como consecuencia, la empresa desconoce con precisión cuántos interesados avanzan en cada etapa, por qué se pierden las ventas y qué acciones podrían recuperarlas. En la campaña analizada, la conversión fue de 5,63 %, es decir, aproximadamente uno de cada dieciocho interesados se matriculó.

2.2. Análisis situacional

2.2.1. Matriz FODA del área de ventas

Para establecer el diagnóstico del área de ventas se elaboró la matriz FODA, que identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el cierre de matrículas (ver tabla 1).

Tabla 1.
Matriz FODA del área de ventas de Milenium Tech

Fortalezas	Debilidades
F1. Oferta de capacitación técnica práctica. F2. Infraestructura propia para la formación. F3. Certificación y respaldo del Ministerio del Trabajo. F4. Modalidades presencial y en línea. F5. Percepción favorable del servicio educativo.	D1. Debilidad en el cierre de ventas. D2. Promoción insuficiente de los cursos. D3. Falta de un proceso de ventas establecido. D4. Debilidades en la atención al cliente. D5. Personal sin capacitación específica en ventas.
Oportunidades	Amenazas
O1. Demanda de capacitación técnica. O2. Necesidad de formación empresarial. O3. Diversidad de clientes potenciales. O4. Interés en cursos virtuales y temáticas innovadoras. O5. Posibilidad de establecer alianzas.	A1. Competencia entre centros de capacitación. A2. Situación económica de los clientes. A3. Ubicación geográfica de la academia. A4. Cambios en las necesidades del mercado. A5. Alternativas de capacitación gratuitas o en línea.

Fuente: Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

La matriz muestra que Milenium Tech cuenta con fortalezas que pueden utilizarse como argumentos de venta, en especial la certificación del Ministerio del Trabajo y el carácter práctico de los cursos. Sin embargo, estas ventajas no garantizan por sí solas que un interesado se matricule. Las debilidades D1, D3 y D5 se refieren directamente a la gestión del proceso comercial, mientras que la oportunidad O1 confirma que existe demanda que no se está aprovechando.

2.2.2. Estrategias derivadas del análisis FODA

Weihrich (1982) propone cruzar los factores internos y externos para formular estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades y reduzcan las debilidades y amenazas. La tabla 2 presenta las estrategias que orientan la propuesta.

Tabla 2.
Estrategias derivadas del análisis FODA

Tipo de estrategia	Estrategia
FO (fortalezas–oportunidades)	Utilizar la certificación del Ministerio del Trabajo y el enfoque práctico de los cursos (F1, F3) como argumentos centrales del guion de ventas para responder a la demanda de capacitación técnica (O1).
DO (debilidades–oportunidades)	Estandarizar el proceso de ventas mediante un manual (D1, D3) para convertir en matrículas la demanda existente (O1, O3).
FA (fortalezas–amenazas)	Diferenciarse de la competencia (A1, A5) mediante una atención oportuna y personalizada y el respaldo institucional (F3, F5).
DA (debilidades–amenazas)	Capacitar al personal en el manejo de objeciones de precio y en la presentación de formas de pago (D5) para reducir las pérdidas por la situación económica de los clientes (A2).

Fuente: Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

2.2.3. Diagrama de Ishikawa

Para identificar y organizar las causas del problema se empleó el diagrama de causa-efecto de Ishikawa, que agrupa las causas posibles de un efecto en categorías para facilitar su análisis (Ishikawa, 1986). El análisis abarcó el proceso desde el primer contacto con el prospecto hasta la formalización de su matrícula, y consideró seis categorías: métodos, personas, comunicación y oferta, medición y control, herramientas, y entorno y cliente (ver figura 4).

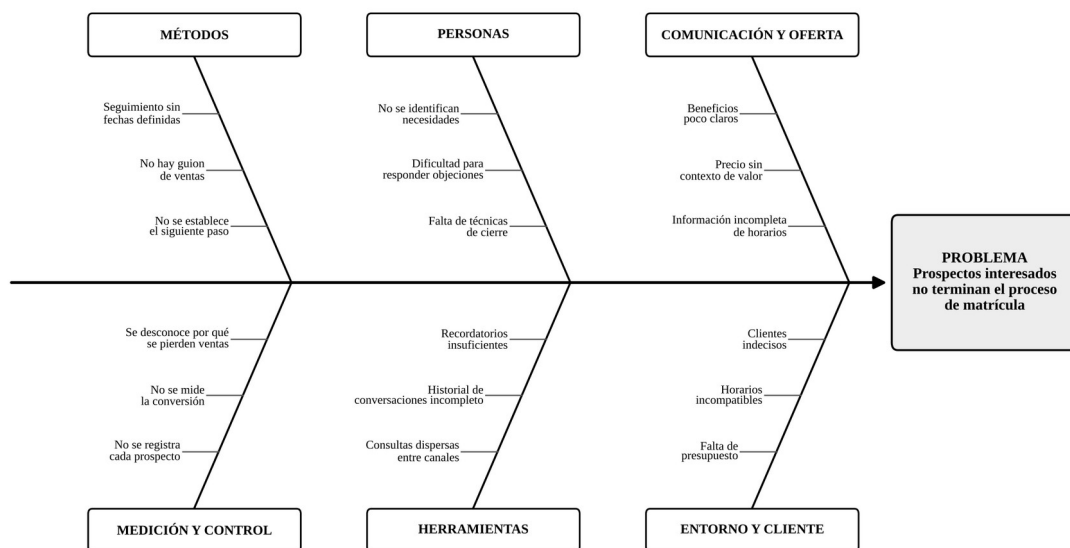


Figura 4: Diagrama de Ishikawa del problema de cierre de matrículas.

Elaborado por: Báez, L. (2026)

En la categoría de **métodos**, la causa principal es la ausencia de un proceso estandarizado: el seguimiento no tiene fechas, no existe un guion y no se define el siguiente paso con el prospecto. En **personas**, se observan dificultades para identificar necesidades, responder objeciones y aplicar técnicas de cierre. En **comunicación y oferta**, la información enviada no siempre resuelve las dudas sobre beneficios, precio y horarios. En **medición y control**, no se registra cada prospecto ni se mide la conversión. En **herramientas**, las consultas se dispersan entre canales y los recordatorios son insuficientes. Finalmente, en **entorno y cliente** intervienen factores externos como el presupuesto y la disponibilidad de horario.

2.2.4. Matriz de verificación de causas

El diagrama de Ishikawa plantea causas posibles; para comprobarlas, cada una se contrastó con la evidencia disponible en la base de datos y en las conversaciones de WhatsApp. La tabla 3 resume el método de verificación y el hallazgo obtenido.

Tabla 3.
Verificación de las causas del problema con base en evidencias

Causa posible	Forma de verificación	Evidencia buscada	Hallazgo
Seguimiento insuficiente	Revisión de la base de datos y de los chats de los últimos prospectos	Consultas sin respuesta posterior o sin fecha de seguimiento	16 contactos sin respuesta y 11 con seguimiento o visita pendiente; ningún registro tiene una fecha de próxima acción estandarizada.
Objeciones no resueltas	Revisión de las observaciones de quienes no se matricularon	Dudas sobre precio, horario o beneficios que quedaron pendientes	3 contactos posponen por falta de dinero; las objeciones no se registran en un campo específico.
Falta de técnicas de cierre	Revisión de los registros próximos a la matrícula	Ausencia de una acción concreta para inscribirse	7 prospectos con intención de pago no concretaron la matrícula.
Oferta poco clara	Revisión de publicaciones y mensajes comerciales	Vacíos en la información del curso	No verificable con la base de datos; se recomienda revisar las piezas publicitarias.
Falta de control	Comparación de consultas, seguimientos y pagos	Imposibilidad de reconstruir el avance por etapa	9 registros sin estado y 11 descripciones distintas de estado para situaciones similares.
Factores económicos o de horario	Observaciones registradas de quienes no compraron	Motivos de pérdida declarados	3 casos de falta de dinero o preferencia por un próximo curso; no se registra el motivo de los 9 abandonos.

Nota: Los valores corresponden a la base de datos del curso de Enderezado y Pintura (n = 71).

Fuente: Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

2.3. Análisis de resultados

2.3.1. Base de datos del curso de Enderezado y Pintura

Se tomó como caso la campaña publicitaria reciente del curso de Enderezado y Pintura Automotriz, cuya base de contactos se registró en una hoja de cálculo. Esta fuente permite observar qué sucede después de que una persona solicita información: si responde, si necesita seguimiento, si promete pagar, si abandona el proceso o si se matricula. La tabla 4 presenta un extracto de los registros.

Tabla 4.

Extracto de la base de datos de prospectos (datos anonimizados)

N.º	Observación del primer contacto	Estado registrado
P01	Indica que visitará la sede el sábado 5 de septiembre.	No contesta (segunda llamada)
P02	Consulta para un colaborador; se informa que el curso inicia en octubre.	Teléfono apagado
P03	Visitó la sede; se enviaron los datos de la cuenta.	Abandonado; número equivocado
P04	Se informan los valores y demás información.	Depositará el viernes 2 de octubre
P05	Se informan los valores y demás información.	Matriculado
P06	Visitará la sede el domingo 13 de septiembre.	Visita reagendada para el 3 de octubre
P07	Se informan todos los valores del curso.	Pagará a fin de mes; interesado
P08	No tiene experiencia y quiere aprender; se da toda la información.	No contesta (segunda llamada)
P09	Se informan todos los valores del curso.	Volver a llamar el viernes antes de las 10:00
P10	Pregunta si hay parqueadero; desea empezar desde cero.	No contesta (segunda llamada)

Nota: Se omiten nombres y teléfonos de los prospectos para proteger sus datos personales.

Fuente: Base de datos de prospectos de Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

2.3.2. Estado de los contactos

Los 71 registros se clasificaron según el estado y las observaciones escritas en la base de datos. La tabla 5 y la figura 5 muestran la distribución obtenida.

Tabla 5.

Estado de los 71 contactos del curso de Enderezado y Pintura

Estado del contacto	Cantidad	Porcentaje
Sin respuesta / requiere seguimiento	16	22,54 %
Seguimiento o visita pendiente	11	15,49 %
Abandonado / no continúa	9	12,68 %
Sin estado registrado	9	12,68 %
Pendiente de pago / fecha de pago	7	9,86 %
Teléfono apagado	5	7,04 %
Matriculado	4	5,63 %
Abandonado / contacto inválido	3	4,23 %
Para próximo curso / falta de dinero	3	4,23 %
Interés por confirmar	3	4,23 %
Contacto inválido	1	1,41 %
Total	71	100,00 %

Fuente: Base de datos de prospectos de Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

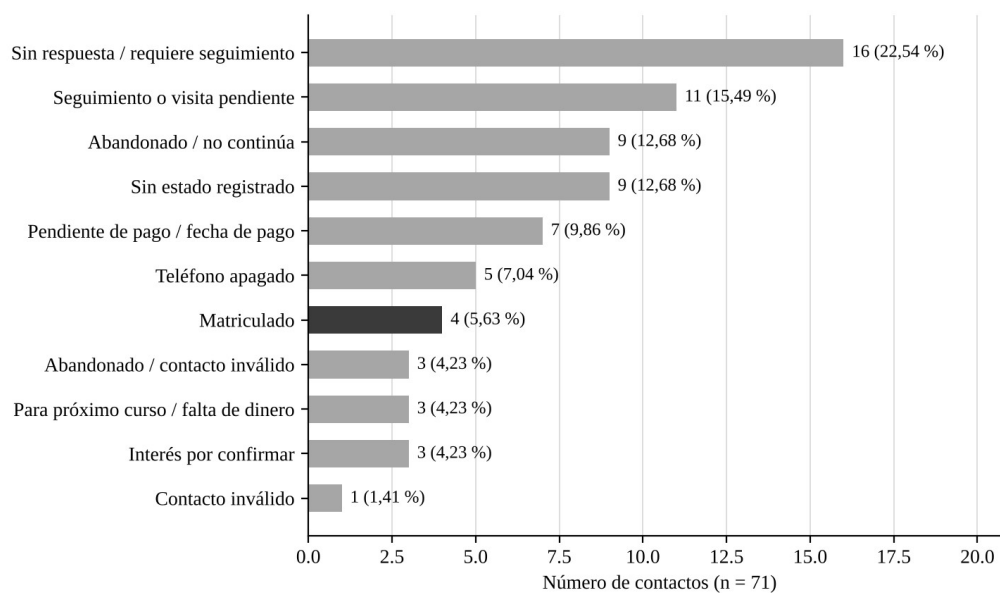


Figura 5: Distribución de los contactos según su estado.

Elaborado por: Báez, L. (2026)

De los 71 registros, 4 constan como matriculados, lo que representa una conversión de 5,63 %. Los estados más frecuentes corresponden a contactos sin respuesta (22,54 %) y a seguimientos o visitas pendientes (15,49 %). Llama la atención que 9 registros (12,68 %) no tengan un estado actualizado y que se utilicen once descripciones diferentes para clasificar a los prospectos, lo que dificulta el control.

2.3.3. Agrupación de los contactos por etapa del proceso

Para interpretar los datos desde la lógica del proceso de ventas, los estados se agruparon en seis categorías según la etapa en la que quedó cada prospecto (ver tabla 6).

Tabla 6.
Contactos agrupados por etapa del proceso de ventas

Categoría	Estados incluidos	Cantidad	Porcentaje
Matriculados	Matriculado	4	5,63 %
Oportunidades abiertas	Seguimiento o visita pendiente (11), pendiente de pago (7), interés por confirmar (3)	21	29,58 %
Sin contacto efectivo	Sin respuesta (16), teléfono apagado (5)	21	29,58 %
Sin estado registrado	Sin estado	9	12,68 %
Pospuestos	Para próximo curso / falta de dinero	3	4,23 %
Perdidos o descartados	Abandonados (9), contacto inválido (4)	13	18,31 %
Total		71	100,00 %

Nota: Los porcentajes se redondean a dos decimales.

Fuente: Base de datos de prospectos de Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

El resultado más relevante es que 21 prospectos (29,58 %) quedaron como oportunidades abiertas: personas que pidieron una visita, prometieron una fecha de pago o mostraron interés, pero cuya venta no se cerró. Si se considera como oportunidades calificadas a quienes manifestaron una intención concreta (4 matriculados, 7 con fecha de pago y 11 con visita o seguimiento acordado), la tasa de cierre sobre estas oportunidades fue de 18,18 % (4 de 22). Este dato coincide con lo señalado por Kotler y Armstrong (2013) sobre la dificultad de muchos vendedores para solicitar explícitamente el pedido.

Otro 29,58 % no logró un contacto efectivo. En este grupo, la falta de intentos programados en distintos días y canales reduce la posibilidad de recuperar al prospecto, tal como advierten Jobber et al. (2019) respecto del seguimiento. Por último, los 9 registros sin estado y los 13 perdidos sin motivo documentado impiden aprender de las ventas no concretadas, lo que confirma la necesidad de indicadores sencillos y medidos con frecuencia (Parmenter, 2015).

2.3.4. Síntesis del diagnóstico

El análisis permite concluir que el problema no es la falta de interesados, sino la ausencia de un proceso sistemático para convertirlos en matrículas. Las causas confirmadas con evidencia son el seguimiento sin fechas definidas, la falta de técnicas de cierre ante prospectos con intención de pago, el registro incompleto de estados y motivos de pérdida, y la ausencia de indicadores de control. Estas causas corresponden a las categorías de métodos, personas y medición y control del diagrama de Ishikawa, y son susceptibles de corregirse mediante un manual de procesos de ventas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Con base en el diagnóstico, este capítulo presenta dos alternativas de mejora, las evalúa con criterios ponderados y desarrolla la alternativa seleccionada: el Manual de Procesos de Ventas, con su plan de acción, cronograma, recursos e indicadores.

3.1. Alternativas de mejora

3.1.1. Alternativa 1: Diseño e implementación de un manual de procesos de ventas

Esta alternativa consiste en diseñar un manual que establezca las etapas, actividades, responsables, registros y políticas que debe seguir Milenium Tech desde el primer contacto con un prospecto hasta la confirmación de su matrícula o el registro de la pérdida de la oportunidad. El manual incluye guiones de atención por WhatsApp y llamadas, un formato estandarizado de registro de prospectos, un catálogo de estados y los indicadores para medir la conversión. Su objetivo es estandarizar el proceso de ventas para reducir la pérdida de oportunidades y mejorar la conversión de consultas en matrículas.

Ventajas:

- Establece un procedimiento claro y uniforme para atender a los prospectos.
- Facilita el seguimiento oportuno de las personas interesadas.
- Permite identificar las causas por las que no se concretan las ventas.
- Define responsabilidades y evidencia las necesidades de capacitación del personal.
- Requiere una inversión baja, ya que se implementa con herramientas digitales que la empresa ya utiliza.

Desventajas:

- Requiere disciplina para registrar y dar seguimiento a los prospectos.
- Sus resultados dependen de la aplicación correcta del procedimiento.
- Exige revisar periódicamente los indicadores para realizar ajustes.

3.1.2. Alternativa 2: Implementación de un sistema CRM

Esta alternativa propone incorporar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés: *customer relationship management*) para centralizar la información de los prospectos, registrar las interacciones y controlar las

oportunidades de venta pendientes. El sistema permitiría clasificar a los prospectos según su interés, curso solicitado, estado de negociación y probabilidad de matrícula, programar recordatorios y generar reportes. Buttle y Maklan (2019) señalan, sin embargo, que la tecnología CRM produce resultados solo cuando se apoya en procesos comerciales definidos y en personal capacitado para utilizarla.

Ventajas:

- Centraliza la información de los prospectos y facilita el control de las oportunidades pendientes.
- Permite visualizar el avance de cada proceso de venta y automatizar recordatorios y reportes.
- Facilita el análisis del desempeño comercial.

Desventajas:

- Requiere tiempo de configuración y capacitación.
- Las funciones avanzadas pueden generar costos de suscripción.
- No garantiza por sí solo el cierre de ventas si no existen procedimientos claros de atención y seguimiento.
- Exige mantener la información actualizada para que los reportes sean útiles.

3.2. Evaluación y selección de la alternativa

Para seleccionar la alternativa más conveniente se realizó una evaluación comparativa que considera el contexto económico, organizativo y comercial de Milenium Tech. Se utilizó una escala de 1 a 5, en la que 1 representa una condición desfavorable y 5 una condición muy favorable; la puntuación ponderada se obtiene multiplicando cada calificación por la ponderación del criterio (ver tabla 7).

Tabla 7.
Evaluación ponderada de las alternativas de mejora

Criterio de evaluación	Peso	A1 Manual calificación	A1 Manual ponderado	A2 CRM calificación	A2 CRM ponderado
Bajo costo de implementación	25 %	5	1,25	3	0,75
Impacto en el cierre de ventas	30 %	5	1,50	3	0,90
Facilidad de implementación	20 %	5	1,00	3	0,60
Control y seguimiento de prospectos	15 %	4	0,60	5	0,75
Facilidad de capacitación	10 %	5	0,50	3	0,30
Puntuación total	100 %		4,85		3,30

Nota: A1 = alternativa 1 (manual de procesos de ventas); A2 = alternativa 2 (sistema CRM). Ponderado = calificación × peso.

Fuente: Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

La alternativa 1 obtuvo 4,85 puntos frente a 3,30 de la alternativa 2, por lo que se selecciona el diseño e implementación de un manual de procesos de ventas. Esta opción responde directamente a las causas confirmadas en el diagnóstico, aprovecha los recursos disponibles y evita inversiones adicionales antes de contar con un procedimiento comercial definido.

El CRM no se descarta: se considera una opción complementaria para una segunda etapa. Una vez que Milenium Tech cuente con un proceso estandarizado y con datos confiables, la incorporación de una herramienta digital potenciará la administración y el control de los prospectos, en concordancia con lo planteado por Buttle y Maklan (2019).

3.3. Diseño de la solución: Manual de Procesos de Ventas

El manual se estructura en ocho componentes: objetivo y alcance, responsables, políticas, procedimiento con su diagrama de flujo, catálogo de estados, formato de registro, guion comercial y tratamiento de objeciones. Cada componente responde a una causa identificada en el diagnóstico.

3.3.1. Objetivo y alcance del manual

Objetivo: establecer el procedimiento que debe seguir el personal de Milenium Tech para atender, dar seguimiento y cerrar la venta de los cursos de capacitación, y para registrar el resultado de cada prospecto.

Alcance: se aplica a todas las consultas recibidas por WhatsApp, llamada telefónica, redes sociales o visita presencial, para todos los cursos de las áreas automotriz, industrial e informática, desde la recepción de la consulta hasta el registro del resultado final.

3.3.2. Responsables

- **Asistente de ventas:** recibe y registra las consultas, atiende al prospecto, presenta la oferta, trata las objeciones, realiza el seguimiento, propone el cierre y actualiza el estado de cada registro.
- **Área Administrativa:** verifica los pagos y completa el expediente del estudiante matriculado.
- **Área Académica:** proporciona la información actualizada de cada curso (contenidos, horarios, fechas de inicio y sede).
- **Gerencia General:** aprueba el manual, revisa semanalmente los indicadores y define las acciones correctivas.

3.3.3. Políticas del proceso de ventas

1. Toda consulta se registra en la base de datos el mismo día en que se recibe, con fecha, canal, curso de interés y estado.
2. Las consultas se responden en un plazo máximo de dos horas dentro del horario de atención.
3. Ningún prospecto queda sin una próxima acción y una fecha registradas, salvo que su estado sea final (Matriculado, Perdido, No contactable o Dato inválido).
4. Cuando el prospecto no responde, se realizan hasta tres intentos de contacto en días distintos (días 1, 3 y 7) y por al menos dos canales antes de clasificarlo como No contactable.
5. Toda objeción y todo motivo de pérdida se registran en los campos correspondientes de la base de datos.
6. Los prospectos con fecha de pago acordada se contactan un día antes de esa fecha para confirmar la matrícula.
7. La Gerencia General revisa los indicadores del proceso cada semana y en el cierre de cada campaña.

3.3.4. Descripción del procedimiento

La tabla 8 detalla las actividades del procedimiento de ventas, y la figura 6 muestra su secuencia lógica, incluidas las decisiones que determinan el camino de cada prospecto.

Tabla 8.
Procedimiento PV-01: Atención, seguimiento y cierre de ventas

Pas o	Actividad	Descripción	Responsable	Registro o herramienta	Plazo
1	Recepción de la consulta	Recibir la consulta por WhatsApp, llamada, redes sociales o visita.	Asistente de ventas	WhatsApp / teléfono	Al ingresar
2	Registro del prospecto	Registrar los datos del prospecto con estado «Nuevo».	Asistente de ventas	Base de datos (Google Sheets)	Mismo día
3	Atención inicial	Saludar, identificar la necesidad, la experiencia y la disponibilidad del prospecto (guion A).	Asistente de ventas	Guion; base de datos	Máximo 2 horas
4	Presentación de la oferta	Explicar contenidos, modalidad, horarios, duración, inversión y formas de pago (guion B).	Asistente de ventas	Ficha del curso	En el mismo contacto
5	Tratamiento de objeciones	Identificar, registrar y responder la objeción según la tabla 12 (guion C).	Asistente de ventas	Campo «Objeción»	En el mismo contacto
6	Seguimiento programado	Acordar una fecha y registrar la próxima acción; hasta tres intentos (guion E).	Asistente de ventas	Campo «Próxima acción»	Días 1, 3 y 7
7	Intento de cierre	Proponer una acción concreta: matrícula, visita o fecha de pago (guion D).	Asistente de ventas	Formulario de matrícula	Cuando hay señal de compra
8	Formalización de la matrícula	Enviar el formulario de registro y los datos de pago; verificar el comprobante.	Asistente de ventas / Área Administrativa	Google Forms; comprobante	Antes del inicio del curso
9	Registro del resultado	Actualizar el estado final y, si corresponde, el motivo de pérdida.	Asistente de ventas	Base de datos	Mismo día
10	Control de resultados	Revisar indicadores y prospectos sin próxima acción; definir correcciones.	Gerencia General	Matriz de indicadores	Semanal

Fuente: Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

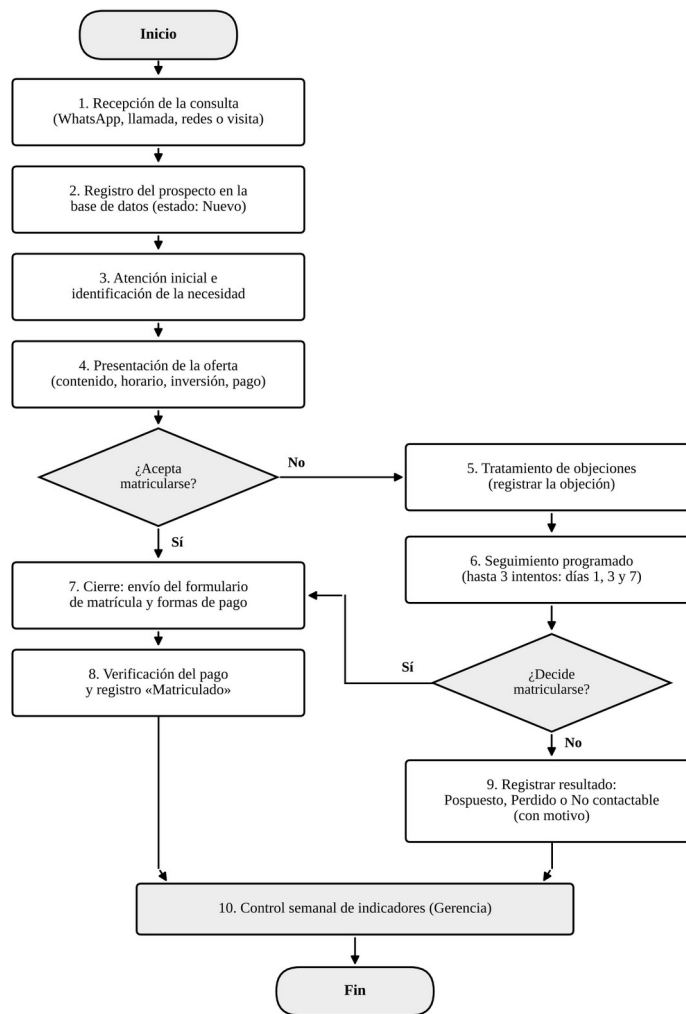


Figura 6: Diagrama de flujo del proceso de ventas de Milenium Tech.
 Elaborado por: Báez, L. (2026)

La secuencia indica que no basta con enviar la información del curso: en cada contacto el asesor debe confirmar si el prospecto comprendió la oferta, identificar qué le impide decidir y acordar la siguiente acción para avanzar hacia la matrícula.

3.3.5. Catálogo de estados del prospecto

El diagnóstico evidenció once descripciones diferentes de estado y nueve registros sin estado. Para corregirlo, el manual establece un catálogo único de nueve estados, que se aplicará mediante una lista desplegable en la hoja de cálculo (ver tabla 9).

Tabla 9.
Catálogo de estados del prospecto

Estado	Definición	Equivalencia con los estados actuales
Nuevo	Consulta registrada, aún sin atención.	Sin estado registrado
En seguimiento	Recibió información y tiene una próxima acción programada.	Sin respuesta / requiere seguimiento; Interés por confirmar
Visita agendada	Acordó una visita a la sede en una fecha definida.	Seguimiento o visita pendiente
Pendiente de pago	Confirmó su interés y acordó una fecha de pago.	Pendiente de pago / fecha de pago
Matriculado	Completó el formulario y realizó el pago.	Matriculado
Pospuesto	Desea inscribirse en una próxima edición del curso.	Para próximo curso / falta de dinero
Perdido	Decidió no matricularse; se registra el motivo.	Abandonado / no continúa
No contactable	No respondió tras tres intentos en días y canales distintos.	Teléfono apagado; sin respuesta reiterada
Dato inválido	El número o el contacto no corresponde.	Contacto inválido; número equivocado

Fuente: Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

3.3.6. Formato de registro de prospectos

La base de datos actual registra el nombre, el curso, el teléfono y una observación libre. El manual amplía este formato con los campos necesarios para controlar cada etapa y calcular los indicadores (ver tabla 10).

Tabla 10.
Campos del formato de registro de prospectos

Campo	Contenido	Uso en el control
Fecha de consulta	Fecha y hora de la primera consulta	Tiempo de respuesta
Canal	WhatsApp, llamada, redes sociales o visita	Efectividad de cada canal
Nombre y teléfono	Datos de contacto del prospecto	Identificación (uso interno y confidencial)
Curso de interés	Nombre del curso consultado	Demanda por curso
Necesidad o perfil	Experiencia previa y objetivo del prospecto	Personalización de la oferta
Estado	Uno de los nueve estados del catálogo	Avance por etapa y conversión
Objeción principal	Precio, horario, distancia, contenido, confianza u otra	Tratamiento de objeciones
Próxima acción y fecha	Acción acordada y fecha de ejecución	Tasa de seguimiento
N.º de intentos	Número de contactos realizados	Política de tres intentos
Motivo de pérdida	Causa declarada por el prospecto	Análisis de ventas perdidas
Responsable	Persona que atiende al prospecto	Desempeño individual

Fuente: Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

3.3.7. Guion referencial de atención y cierre

El guion orienta al responsable de ventas en cada momento de la conversación, sin convertirla en una lectura mecánica. Incorpora los argumentos de la estrategia FO: el carácter práctico de los cursos y la certificación del Ministerio del Trabajo (ver tabla 11).

Tabla 11.
Guion referencial para la atención y el cierre de ventas

Momento	Mensaje referencial
A. Identificación de la necesidad	«Para recomendarle el curso adecuado, quisiera conocer un poco más sobre su objetivo. ¿Desea aprender desde cero, mejorar sus conocimientos o aplicar lo aprendido en su trabajo?»
B. Presentación de la propuesta	«Por lo que me comenta, este curso puede ayudarle porque combina contenidos técnicos con práctica en taller y cuenta con certificación avalada por el Ministerio del Trabajo. Le explico los temas, los horarios, la duración y la inversión para que evalúe si se ajusta a lo que necesita.»
C. Tratamiento de objeciones	«Comprendo su inquietud. Para orientarle mejor, ¿qué aspecto le gustaría resolver antes de tomar una decisión: el precio, el horario, el contenido u otro?»
D. Intento de cierre	«Con la información que hemos revisado, ¿considera que este curso responde a lo que busca? Si está de acuerdo, le envío el formulario de matrícula y le explico las formas de pago disponibles.»
E. Seguimiento sin decisión	«Entiendo que necesita tiempo para decidir. ¿Le parece si conversamos nuevamente el [fecha acordada] para resolver cualquier duda pendiente?»

Fuente: Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

3.3.8. Tratamiento de objeciones frecuentes

Con base en las observaciones registradas y en las categorías del diagrama de Ishikawa, el manual define una respuesta orientativa para las objeciones más frecuentes, siguiendo la recomendación de escuchar, confirmar y responder con información concreta (Jobber et al., 2019) (ver tabla 12).

Tabla 12.
Tratamiento de objeciones frecuentes

Objeción	Respuesta orientativa	Acción de registro
«Es muy caro» / falta de dinero	Explicar lo que incluye la inversión (práctica en taller, materiales, certificación) y presentar las formas de pago disponibles.	Registrar la objeción «Precio» y acordar una fecha de pago o el estado Pospuesto.
«No tengo tiempo» / horario	Informar las modalidades y horarios alternativos, o las próximas fechas de inicio.	Registrar «Horario» y la edición de interés.
«Queda lejos»	Informar las sedes disponibles y, cuando exista, la modalidad en línea.	Registrar «Distancia».
«No tengo experiencia»	Aclarar que el curso parte desde cero y explicar la metodología práctica.	Registrar «Contenido» y el perfil del prospecto.
«Lo voy a pensar»	Preguntar qué aspecto falta resolver y acordar una fecha concreta de seguimiento.	Registrar la próxima acción y la fecha.
Desconfianza en la institución	Presentar la calificación del Ministerio del Trabajo, la ubicación de la sede e invitar a una visita.	Registrar «Confianza» y agendar la visita.

Fuente: Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

3.4. Plan de acción

3.4.1. Matriz del plan de acción

La matriz convierte la estrategia en actividades concretas, con responsables, frecuencia e indicadores de control (ver tabla 13).

Tabla 13.
Plan de acción de ventas

Actividad	Acción que debe ejecutarse	Responsable	Frecuencia	Indicador
Registro de contactos	Registrar cada contacto en la base de datos con el formato estandarizado.	Asistente de ventas	Diaria	Registros con estado actualizado
Atención inicial	Responder, identificar la necesidad y presentar la información.	Asistente de ventas	Diaria	Tiempo de respuesta
Presentación de la oferta	Explicar beneficios, modalidad, horarios, precio y formas de pago.	Asistente de ventas	Diaria	Tasa de contacto efectivo
Seguimiento	Contactar nuevamente a quienes aún no deciden, según la política de tres intentos.	Asistente de ventas	Según fecha	Tasa de seguimiento
Manejo de objeciones	Registrar y resolver dudas sobre precio, tiempo, confianza o contenido.	Asistente de ventas	Diaria	Objeciones registradas
Cierre de ventas	Solicitar una decisión concreta y orientar la formalización de la matrícula.	Asistente de ventas	Diaria	Tasa de cierre sobre oportunidades calificadas
Control de resultados	Revisar las ventas perdidas, las conversiones y los prospectos sin próxima acción.	Gerencia General	Semanal	Tasa de conversión y porcentaje de pérdida

Fuente: Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

3.4.2. Cronograma de implementación

La implementación se plantea en ocho semanas e incluye una prueba piloto en la siguiente campaña publicitaria (ver tabla 14).

Tabla 14.
Cronograma de implementación del manual (semanas)

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8
Revisión y aprobación del manual por la Gerencia	X	X						
Ajuste de la base de datos (campos y lista de estados)		X						
Capacitación del personal en el guion, objeciones y cierre			X					
Aplicación piloto en la siguiente campaña				X	X	X	X	
Revisión semanal de indicadores				X	X	X	X	X
Evaluación de resultados y ajustes al manual								X

Fuente: Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

3.4.3. Recursos necesarios

La propuesta se apoya principalmente en recursos con los que la empresa ya cuenta, lo que reduce la necesidad de inversión (ver tabla 15).

Tabla 15.
Recursos necesarios para la implementación

Tipo	Recurso	Uso en la propuesta
Humanos	Gerente General, asistente de ventas, coordinador académico	Aprobación, aplicación del procedimiento y actualización de la información de los cursos.
Tecnológicos	WhatsApp, teléfono, Google Sheets y Google Forms	Atención, registro de prospectos, cálculo de indicadores y formulario de matrícula.
Materiales	Manual impreso y digital; fichas informativas de cada curso	Consulta del procedimiento y presentación de la oferta.
Financieros	Tiempo del personal para la capacitación interna (aproximadamente 4 horas)	No requiere inversión adicional significativa, ya que las herramientas utilizadas son de uso gratuito y se encuentran en operación.

Fuente: Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

3.5. Resultados esperados e indicadores de control

Para determinar si las actividades generan resultados, el desempeño del proceso se medirá con los indicadores de la tabla 16. La línea base se calculó con la base de datos del curso de Enderezado y Pintura; las metas son propuestas referenciales que la Gerencia deberá validar.

Tabla 16.
Indicadores de control del proceso de ventas

Indicador	Fórmula	Qué permite conocer	Línea base	Meta propuesta
Registros con estado actualizado	$(\text{Registros con estado} \div \text{Total de registros}) \times 100$	Calidad del registro de prospectos	87,32 % (62 de 71)	100 %
Tiempo de respuesta	Promedio de horas entre la consulta y la primera respuesta	Oportunidad de la atención inicial	No medible	≤ 2 horas
Tasa de contacto efectivo	$(\text{Prospectos con respuesta} \div \text{Prospectos recibidos}) \times 100$	Proporción de prospectos que recibió atención efectiva	No medible	Medir desde la primera campaña
Tasa de seguimiento	$(\text{Prospectos con seguimiento registrado} \div \text{Prospectos que requieren seguimiento}) \times 100$	Continuidad de las oportunidades	No medible	100 %
Tasa de conversión	$(\text{Matrículas} \div \text{Prospectos recibidos}) \times 100$	Porcentaje de prospectos que se matricula	5,63 % (4 de 71)	≥ 10 %
Tasa de cierre sobre oportunidades calificadas	$(\text{Matrículas} \div \text{Oportunidades calificadas}) \times 100$	Efectividad del cierre con prospectos interesados	18,18 % (4 de 22)	≥ 30 %
Porcentaje de pérdida	$(\text{Prospectos perdidos} \div \text{Prospectos con resultado conocido}) \times 100$	Proporción de oportunidades que se pierde	76,47 % (13 de 17)	Reducción y motivo registrado en el 100 %

Nota: «No medible» indica que el registro actual no contiene el dato necesario; el nuevo formato permitirá calcularlo. Prospectos con resultado conocido = matriculados (4) + perdidos o descartados (13).

Fuente: Milenium Tech (2026).

Elaborado por: Báez, L. (2026)

La meta de conversión de al menos 10 % se fundamenta en las oportunidades abiertas identificadas en el diagnóstico: si se concretaran 4 de las 21 oportunidades abiertas de una campaña similar, la conversión alcanzaría 11,27 % (8 de 71). De igual forma, cerrar 4 adicionales de las 22 oportunidades calificadas elevaría la tasa de cierre a 36,36 %. Como resultados cualitativos se esperan un proceso uniforme entre canales, registros completos para la toma de decisiones y un personal con herramientas concretas para el cierre.

La efectividad de la propuesta se evaluará comparando estos indicadores entre la campaña analizada y la campaña piloto, y luego de forma continua en cada nueva campaña.

CONCLUSIONES

- La revisión teórica permitió establecer que la venta de servicios de capacitación es un proceso por etapas, en el que el seguimiento, el manejo de objeciones y el cierre requieren procedimientos definidos y medibles. Este marco sustentó el diseño del manual y sus indicadores.
- El diagnóstico confirmó que el problema de Milenium Tech no es la falta de interesados, sino la ausencia de un proceso sistemático de ventas: de 71 prospectos solo 4 se matricularon (5,63 %), mientras que 21 quedaron como oportunidades abiertas y 9 no tenían estado registrado.
- Las causas verificadas con evidencia son el seguimiento sin fechas definidas, la falta de técnicas de cierre ante prospectos con intención de pago, el registro incompleto de estados y motivos de pérdida, y la ausencia de indicadores de control.
- La evaluación ponderada otorgó 4,85 puntos al manual de procesos de ventas frente a 3,30 del CRM, lo que valida al manual como la solución más adecuada para la etapa actual de la empresa, por su bajo costo, su facilidad de aplicación y su impacto directo en el cierre.
- El manual propuesto integra políticas, un procedimiento de diez pasos, un catálogo único de estados, un formato de registro ampliado, un guion comercial y respuestas a objeciones frecuentes, con un plan de implementación de ocho semanas que no requiere inversión adicional significativa.
- Los indicadores definidos, con su línea base, permitirán comprobar el efecto de la propuesta; la meta de alcanzar al menos 10 % de conversión es factible si se recupera una parte de las oportunidades abiertas identificadas.

RECOMENDACIONES

- Evaluar, una vez estabilizado el procedimiento y después de al menos tres campañas, la incorporación de un sistema CRM que automatice recordatorios y reportes a partir de los datos generados por el manual.
- Realizar un estudio de satisfacción con los prospectos que no se matricularon, con el fin de profundizar en los motivos de pérdida relacionados con el precio, el horario y la ubicación.
- Revisar las piezas publicitarias y la información de los cursos, aspecto que no pudo verificarse con la base de datos, para comprobar si la oferta presenta de forma clara los beneficios, horarios y costos.
- Extender la aplicación del manual a los demás cursos de las áreas industrial e informática y comparar los indicadores entre áreas.
- Desarrollar un programa de capacitación continua en técnicas de venta y atención al cliente para el personal del Área Comercial.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Registro Oficial Suplemento 459, 26 de mayo de 2021.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4.^a ed.). Routledge.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Norma.
- Jesurún Molina, N. (2019). *El carácter como estrategia de ventas*. Ciudad Educativa. <https://elibro.net/es/lc/itsep/titulos/219159>
- Jobber, D., Lancaster, G., & Le Meunier-FitzHugh, K. (2019). *Selling and sales management* (11.^a ed.). Pearson.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2020). *Sales force management: Leadership, innovation, technology* (13.^a ed.). Routledge.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15.^a ed.). Pearson Education Limited.
- Mañas Viniegra, L. (2016a). *Gestión de ventas*. Editorial CEP. <https://elibro.net/es/lc/itsep/titulos/50941>
- Mañas Viniegra, L. (2016b). *Manual: Técnicas de venta*. Editorial CEP. <https://elibro.net/es/lc/itsep/titulos/51094>
- Ministerio del Trabajo. (2026). *Operadores de capacitación calificados* [Consulta en línea]. Recuperado el 12 de octubre de 2026, de <https://www.trabajo.gob.ec>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos* (ISO 9001:2015).

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3.^a ed.). Wiley.

Pérez Rodríguez, M. D. (Coord.). (2015). *Marketing y ventas* (4.^a ed.). Editorial ICB. <https://elibro.net/es/lc/itsep/titulos/105515>

Torres Morales, V. (2015). *Administración en ventas*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/itsep/titulos/39394>

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

ANEXOS

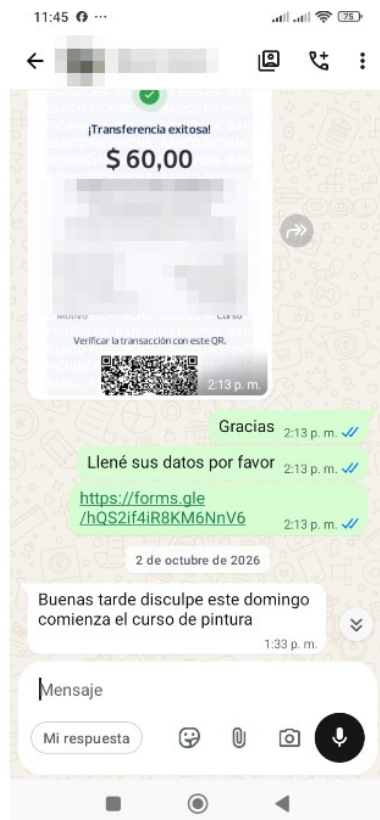
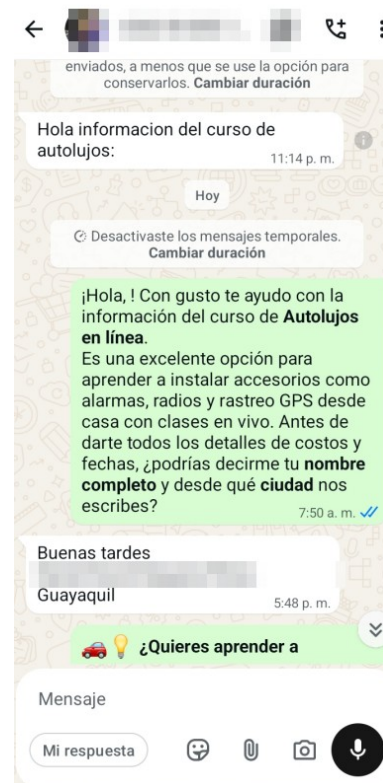
Anexo A. Base de datos de prospectos de las campañas publicitarias

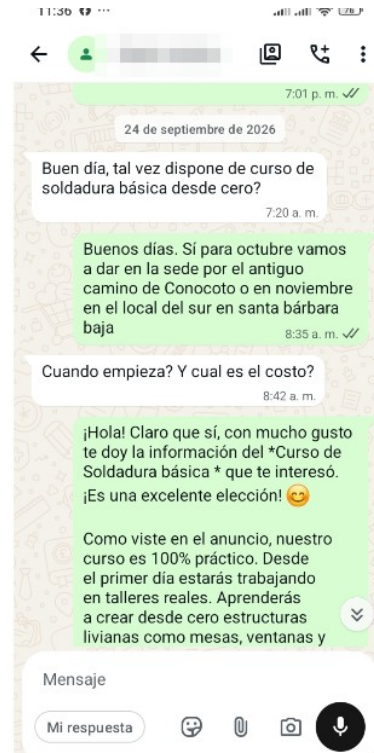
La base de datos completa de prospectos de las campañas recientes, incluida la hoja del curso de Enderezado y Pintura analizada en el Capítulo II, se encuentra disponible en el siguiente enlace de acceso restringido, por contener datos personales:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ILpFbP7hwA10OPEHSpn5f7XL1_d-NV97tYA1OXqpXDM/edit?usp=sharing

Anexo B. Evidencias del seguimiento a prospectos por WhatsApp

Las siguientes capturas muestran conversaciones de atención, seguimiento y cierre con prospectos. Los nombres, números y datos bancarios se difuminaron para proteger la información personal.





Fuente: Área Comercial de Milenium Tech (2026).

Anexo C. Formulario digital de registro de matrícula

El formulario de matrícula, utilizado en el paso 8 del procedimiento, se encuentra disponible en el siguiente enlace:

<https://forms.gle/hQS2if4iR8KM6NnV6>

11:50 docs.google.com

MILENIUM TECH Formación Técnica *en tu alcance!*

Registro Matrícula Capacitación

Ingresa la información solicitada

info.ceims@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Cédula/Ruc: * *

Tu respuesta

Apellidos: * *

?

Fuente: Milenium Tech (2026).