GUÍA DE APRENDIZAJE Nº 8

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE				
Programa de Formación: TECNÓLOGO EN GESTIÓN DE MERCADOS		Código: 621113 Versión: 2		
Nombre del Proyecto: IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS		Código: 1239683		
Fase del proyecto: PLANEACIÓN				
Actividad de Proyecto: Proyectar el presupuesto de ventas y costos	**Actividad (es) de Aprendizaje:** AA14. Elaborar presupuesto de ventas y costos que facilite identificación de estrategias para la fijación de precios, de acuerdo con tendencias históricas de ventas y comportamiento del mercado. AA15.Analizar procesos contable y financieros para la toma de decisiones, teniendo en cuenta el resguardo de las políticas institucionales y su interacción con el contexto social.	Ambiente de formación ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva) y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente.	MATERIALES DE FORMACIÓN DEVOLUTIVO (Herramienta - equipo)	CONSUMIBLE (unidades empleadas durante el programa)
Resultados de Aprendizaje: 26010100103 Aplicar estrategias para la fijación de precios de los productos y servicios considerando el comportamiento del mercado, según tipos de mercados y de productos aplicando métodos de fijación de precios.	**Competencia:** 260101001 Proyectar el mercado de acuerdo con el tipo de producto o servicio y características de los consumidores y usuarios.	Ambiente Virtual de Aprendizaje dispuesto en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS).	**N/A**	**N/A**
Resultados de Aprendizaje:	**Competencia:**			

26010102201 Establecer el pronóstico y presupuesto de ventas de acuerdo con el récord histórico de ventas de la empresa.	260101022 Identificar los comportamientos del mercado según resultados de la investigación y tendencias del entorno.			
Resultados de Aprendizaje: 2103010291 Analizar la información de los procesos contables y financieros, para asegurar veracidad en la relación costo beneficio de acuerdo con la política de la organización.	**Competencia:** 210301029 Analizar los resultados contables y financieros según los criterios de evaluación establecidos por la organización.			
Resultados de Aprendizaje: 24020150107 Realizar intercambios sociales y prácticos muy breves, con un vocabulario suficiente para hacer una exposición o mantener una conversación sencilla sobre temas técnicos. 24020150201 Reproducir en inglés frases o enunciados simples que permitan expresar de forma lenta ideas o conceptos.	**Competencia:** 240201501 Comprender textos en inglés en forma escrita y auditiva 240201502 Producir textos en inglés en forma escrita y oral.			
Resultados de Aprendizaje: 24020150002 Asumir actitudes críticas y argumentativas y propositivas en función de la resolución de problemas de carácter productivo y social**.**	**Competencia:** 240201500 Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.			
Duración de la guía: 240 horas				

2. INTRODUCCIÓN

En la Actividad de Proyecto 8: ***"Proyectar el Presupuesto de Ventas y Costos"***, el aprendiz estudiará y aplicará técnicas y métodos para la fijación estratégica de precios, así como las herramientas para la construcción del pronóstico y presupuesto de ventas. El pronóstico de ventas servirá para asignar los recursos necesarios para producir las

unidades que se espera vender o los servicios que se espera prestar, además de elaborar el presupuesto de ventas, el cual servirá como base para obtener el presupuesto de los ingresos esperados, asignar las cuotas de ventas por territorios y vendedores, y los gastos necesarios para alcanzar el nivel de ventas presupuestado. Los pronósticos y presupuestos de ventas requieren la previa fijación del precio del producto o servicio, aspecto que influye de manera directa en todas las variables de la mezcla de mercadeo, en el posicionamiento buscado y no menos importante, en temas de impacto en toda la organización, tales como la generación de utilidades y, por consiguiente, de la rentabilidad. Lo anterior exige la coordinación entre las decisiones de mercadeo, de competencia y financieras que demandan establecer un conjunto de políticas y procedimientos de fijación de precios coherente con las metas estratégicas de la empresa.

El tiempo requerido para desarrollar esta actividad de proyecto será de 240 horas, período en el cual se abordarán dos actividades de aprendizaje; en la primera de ellas: AA14 ***"Elaborar presupuesto de ventas y costos que facilite identificación de estrategias para la fijación de precios, de acuerdo con tendencias históricas de ventas y comportamiento del mercado";*** se revisarán los la técnicas y métodos para la fijación de precios del servicio o producto del proyecto formativo, así mismo se presenta las herramientas, técnicas para la elaboración del pronóstico y presupuesto de ventas. El material de estudio orientado por esta actividad de aprendizaje trata temas como: Elaboración del pronóstico y presupuesto de ventas, Fijación estratégica de precios, Ciclo de vida del producto o servicio, Análisis de las elasticidades, Fijación de precios para el mercado internacional y la Solución colectiva de conflictos. Como elemento transversal desarrolla actividades de inglés mediante la aplicación de contenidos y textos abordando temas de presupuesto y fijación de precios lo anterior en el objeto de aprendizaje Sales forecast and financial indicators.

La segunda actividad de aprendizaje: AA15. ***"Analizar procesos contable y financieros para la toma de decisiones, teniendo en cuenta el resguardo de las políticas institucionales y su interacción con el contexto social".*** En esta etapa se busca que el aprendiz disponga de conceptos y herramientas para la evaluación financiera de su proyecto productivo, abordando temas como: la Evaluación Financiera de Proyectos, Análisis de los Márgenes y Costos, Procesos Contables y Financieros, Fundamentos Conceptuales de las Teorías Económicas, Fundamentación contable, Razones Financieras.

El desarrollo de la presente actividad de proyecto busca formar un tecnólogo en Gestión de Mercados capaz de realizar su pronóstico y presupuesto de la venta de su producto o servicio de acuerdo al análisis e interpretación de indicadores que le permiten verificar la viabilidad de su proyecto formativo.

¡Bienvenido!

3. ESTRUCTURACIÓN DIDÁCTICA DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE 1 y 2.

3.1 Actividades de Reflexión inicial.

Desde el punto de vista administrativo el establecer o proyectar el presupuesto de ventas y costos que involucra la comercialización de un producto o servicio, es fundamental para garantizar no sólo la operación en su producción o distribución, sino en el aseguramiento de cumplir con los compromisos empresariales con sus clientes y

consumidores, buscando que el modelo propuesto sea funcional y viable, para estos aspectos se hace necesario relacionarlos y enfocarlos desde los diferentes elementos que intervienen y que son definidos en la presente guía de aprendizaje:

- La elaboración de presupuestos de ventas mediante los cuales se facilita el diseño de estrategias para determinar precios acordes con la información histórica de las tendencias y el comportamiento del mercado.

- La realización de análisis de situación contable y financiera tan necesaria para la adecuada toma de decisiones, acordes con las políticas de la organización asegurando su cumplimiento y alineación con el contexto social que enmarca la actividad de comercializar productos o servicios.

Antes de realizar las lecturas propuestas para el desarrollo de las actividades, y de acuerdo a los temas propuestos para esta guía de aprendizaje, como actividad de reflexión es importante que el aprendiz intente dar respuesta a los siguientes interrogantes.

- ¿Es el precio un indicador que le permite al consumidor realizar comparaciones entre marcas?
- ¿Permite el precio establecer parámetros de calidad y prestigio de un producto o servicio?
- ¿El precio determinar la demanda de los productos por parte de los consumidores?
- ¿Qué indicador Financiero es el más apropiado para evaluar la viabilidad del proyecto?

Las anteriores reflexiones permitirán al aprendiz identificar componentes que contribuyen a la debida proyección d presupuestos de ventas y de costos y algunos elementos a tener en cuenta al momento de su elaboración

3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.

Teniendo en cuenta los interrogantes planteados en las actividades de reflexión inicial el aprendiz deberá profundizar en algunos temas relacionados con el análisis financiero y la conceptos contables, los cuales le permitirán fortalecer sus conocimientos para la construcción e interpretación de sus estados financieros, y la evaluación de la empresa en determinado período, con lo anterior se solicita revisar los siguientes OAs:

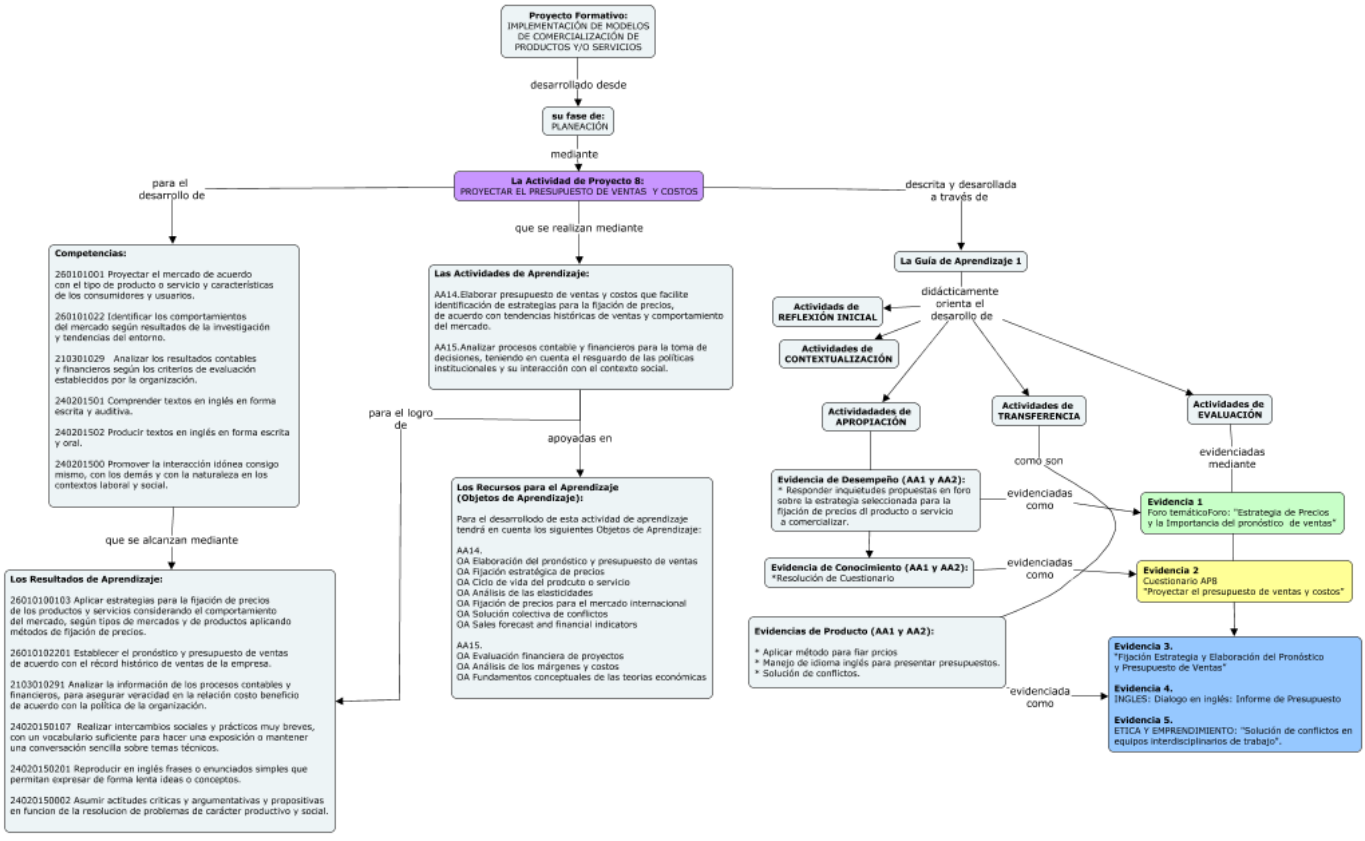
Los objetivos perseguidos en esta fase de planeación del Proyecto Formativo, hace necesario trabajar sobre los elementos de conocimiento, que para el caso de la actividad de aprendizaje (AA14): ***"Elaborar presupuesto de ventas y costos que facilite identificación de estrategias para la fijación de precios, de acuerdo con tendencias históricas de ventas y comportamiento del mercado"***, *son los siguientes:*

- Realizar Pronóstico d ventas
- Entender los métodos para realizar pronóstico de ventas
- Técnicas para la fijación estratégica de precios, tipos de precios
- Precio como número
- Las técnicas convencionales de la fijación de precio

- El precio como costo + utilidad
- Precios basados en la competencia
- Precios que dan gusto al cliente
- Precio basado en el valor

La propuesta temática que enfoca contenidos sobre análisis de procesos contables y evaluación financiera de proyecto, análisis de márgenes y costos y fundamentos en teorías económicas, es desarrollado mediante la Actividad de Aprendizaje (AA15): "***"Analizar procesos contable y financieros para la toma de decisiones, teniendo en cuenta el resguardo de las políticas institucionales y su interacción con el contexto social".*** Estos contenidos son los siguientes:

- Reconocer qué es un presupuesto de ventas y presupuesto maestro
- Comprender conceptos sobre flujos de caja, estados financieros
- Indicadores de evaluación financiera de proyectos
- Teorías económicas
- Toma de decisiones con base en análisis financiero



Dedicación horaria

Esta primer actividad de proyecto tiene una duración de **240 horas**, las cuales incluyen tiempo de **trabajo independiente** que debe dedicar el aprendiz para su desarrollo, representado en un 80%; y el tiempo de **acompañamiento directo del instructor** equivalente al 20%.

Relación horaria Actividad de Proyecto en consideración de las evidencias a desarrollar.

Descripción	Peso %	Intensidad Horaria	Evidencia 1 (Foro)	Evidencia 2 (Cuestionario)	Evidencia 3 (Producto)	Evidencia 4 (Producto)	Evidencia 5 (Producto)	Subtotales
			20%	15%	35%	15%	15%	
Trabajo Independiente del Aprendiz:	80%	192	38,4	28,8	67,2	28,8	28,8	192
Trabajo con acompañamiento directo del instructor:	20%	48	9,6	7,2	16,8	7,2	7,2	48
Tiempo desarrollo de Actividad de Proyecto:	**100%**	**240**	48	36	84	36	36	240

Conceptos:

- **Trabajo Independiente del Aprendiz:** Corresponde al tiempo que el aprendiz debe dedicar en su proceso de formación de manera independiente al tiempo que normalmente recibe con acompañamiento directo del instructor.
- **Trabajo de acompañamiento directo del Instructor:** Corresponde al tiempo directo que el instructor debe dedicar al aprendiz en el proceso formativo, este acompañamiento se enfoca en el seguimiento, la realimentación, orientación y evaluación.

Orientación del Instructor

Para el desarrollo de las actividades de aprendizaje y sus correspondientes evidencias, el instructor orientará la revisión y posterior profundización en los contenidos y recursos didácticos (objetos de aprendizaje, videos, enlaces externos, bibliografía, otros) dispuestos en el ambiente virtual. Igualmente, brindará retroalimentación oportuna sobre sus resultados de aprendizaje y competencias en desarrollo.

Así mismo, el instructor, es el encargado de orientar el proceso formativo mediante explicaciones específicas, aclaración de inquietudes, direccionamiento de actividades, recomendaciones para el aprendizaje y desarrollo de ejercicios prácticos; fomentando en el aprendiz una cultura de investigación, de respeto a los derechos de autor y de acción basada en la calidad; todo esto, circunscrito al concepto de mejoramiento continuo, con el ánimo de añadir valor agregado a la actividad de proyecto encargada de caracterizar el comportamiento del mercado, enfatizando de manera inclusiva y pertinente, un proceso formativo sustentado en principios y valores.

Encuentro Sincrónico Actividad de Proyecto: Cada vez que inicie a una Actividad de Proyecto, el instructor(es) deberá(n) realizar un encuentro sincrónico con el grupo de aprendices donde explicará(n) el objetivo de la Actividad de Proyecto, las actividades de aprendizaje a realizar y las evidencias solicitadas, los criterios de evaluación con que

se evaluarán, entre otros aspectos, como por ejemplo resolver dudas e inquietudes, explicar temas técnicos específicos, orientar en la búsqueda de información y entrega de evidencias, etc. El encuentro debe realizarse antes del envío de evidencias y publicar su grabación en el foro "Encuentros Sincrónicos", indicando en el nombre de la secuencia la fecha del encuentro, y al interior de la publicación el detalle de los temas tratados y los documentos soportes utilizados en la sesión, por ejemplo: diapositivas, documentos, artículos, videos, entre otros.

Relación de Actividades de Aprendizaje en consideración de los Resultados de Aprendizaje y las Evidencias a desarrollar.

A continuación se observa la interrelación entre actividades de aprendizaje y los resultados de aprendizaje abordados desde las evidencias que se desarrollarán, las cuales fueron diseñadas para el logro de aprendizajes de forma integral dando respuesta a las actividades de proyecto como elemento integrador del proceso formativo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	RESULTADOS DE APRENDIZAJE	Evidencia 1 (Foro) AP08-EV01-Foro: "Estrategia de Precios y la Importancia del pronóstico de ventas"	Evidencia 2 (Cuestionario) AP08-EV02-Cuestionario AP08. "Proyectar el presupuesto de ventas y costos".	Evidencia 3 (Producto) AP08-EV03- "Fijación Estrategia y Elaboración del Pronóstico y Presupuesto de Ventas"	Evidencia 4 (Producto) AP08-EV04-INGLES: Dialogo en inglés: Informe de Presupuesto"	Evidencia 5 (Producto) AP08-EV05-ETICA Y EMPRENDIMIENTO: "Solución de conflictos en equipos interdisciplinarios de trabajo"
AA14. Elaborar presupuesto de ventas y costos que facilite identificación de estrategias para la fijación de precios, de acuerdo con tendencias históricas de ventas y comportamiento del mercado.	26010100103 Aplicar estrategias para la fijación de precios de los productos y servicios considerando el comportamiento del mercado, según tipos de mercados y de productos aplicando métodos de fijación de precios.		X	X		
	26010102201 Establecer el pronóstico y presupuesto de ventas de acuerdo con el récord histórico de ventas de la empresa.			X		
	24020150107 Realizar intercambios sociales y prácticos muy breves, con un vocabulario suficiente para hacer una exposición o mantener una conversación sencilla sobre temas técnicos.	X			X	

	24020150201 Reproducir en inglés frases o enunciados simples que permitan expresar de forma lenta ideas o conceptos.				X	
	24020150002 Asumir actitudes críticas y argumentativas y propositivas en función de la resolución de problemas de carácter productivo y social.					X
AA15.Analizar procesos contable y financieros para la toma de decisiones, teniendo en cuenta el resguardo de las políticas institucionales y su interacción con el contexto social.	26010100103 Aplicar estrategias para la fijación de precios de los productos y servicios considerando el comportamiento del mercado, según tipos de mercados y de productos aplicando métodos de fijación de precios.		X	X		
	2103010291 Analizar la información de los procesos contables y financieros, para asegurar veracidad en la relación costo beneficio de acuerdo con la política de la organización.			X		
	24020150002 Asumir actitudes críticas y argumentativas y propositivas en función de la resolución de problemas de carácter productivo y social.					X

3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).

Es importante tener presente que los conocimientos adquiridos mediante el estudio y aplicación de la presente guía, son pieza clave para la implementación de modelos de comercialización tanto de productos como de servicios, por tanto, le invitamos a avanzar en el proceso, teniendo en cuenta que cada elemento estudiado es requerimiento en el alcance completo de las competencias que propone el programa de formación.

Para el desarrollo de esta actividad de aprendizaje es importante que usted como aprendiz:

- Fortalezca sus conocimientos a través de la consulta de los diferentes objetos de aprendizaje y recursos que se proporcionan en el ambiente virtual; igualmente válida como herramienta de apoyo, resulta la obtención de información a partir de búsqueda y consulta propia.
- Construya todas las evidencias requeridas y aplique el proceso de autoevaluación a través de los instrumentos de evaluación proporcionados, con el fin de verificar el cumplimiento de las exigencias pedidas.
- Publique las evidencias en la plataforma virtual de aprendizaje con el fin de que sean evaluadas por el instructor, o equipo de instructores que apoyan la ejecución del proceso; como resultado de esta evaluación recibirá la retroalimentación de logros alcanzados, de tal manera que pueda reflexionar frente a su aprendizaje y avance en el proceso formativo**.**

Para el desarrollo de **las actividades de aprendizaje 14 y 15,** se proporcionan en plataforma LMS una serie de objetos de aprendizaje (OA), que el aprendiz debe leer, comprender y asimilar, toda vez, que en ellos, encontrará la información que le permitirá analizar la conceptualización técnica necesaria para la caracterización del comportamiento de un mercado.

Ahora proceda con la lectura y análisis de los siguientes materiales de estudio:

Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 14

- OA Elaboración del pronóstico y presupuesto de ventas
- OA Fijación estratégica de precios
- OA Ciclo de vida del producto o servicio
- OA Análisis de las elasticidades
- OA Fijación de precios para el mercado internacional
- OA Solución colectiva de conflictos
- OA Sales forecast and financial indicators

Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 15

- OA Evaluación financiera de proyectos
- OA Análisis de los márgenes y costos
- OA Fundamentos conceptuales de las teorías económicas

En cada objeto de aprendizaje (OA), usted encontrará una Actividad de Afianzamiento como instrumento de retroalimentación que le permitirá verificar el alcance de conocimientos adquiridos, podrá revisar el mapa orientador de contenidos, analizar el glosario de términos relevantes al tema de estudio, cotejar la bibliografía para la exploración y seguimiento de la temática desarrollada y estudiar los contenidos en general. Recuerde que cada objeto de aprendizaje podrá revisarlo desde su PC previa conexión a internet, podrá descargar el PDF general y el Objeto de Aprendizaje a su computador, de esta forma usted tiene la posibilidad de revisar el material de estudio cuantas veces desee sin necesidad de estar conectado a internet.

A continuación se presenta de forma general los conceptos y contenidos diseñados para el desarrollo de la actividad

de aprendizaje (***AA14.***) denominada: "***Elaborar presupuesto de ventas y costos que facilite identificación de estrategias para la fijación de precios, de acuerdo con tendencias históricas de ventas y comportamiento del mercado.".*** Recuerde que la revisión de los materiales de estudio es fundamental para su proceso formativo como Tecnólogo en Gestión de Mercados.

- **OA Elaboración del Pronóstico y Presupuesto de Ventas:** El contenido de este objeto de aprendizaje permite identificar los diferentes métodos para realizar el pronóstico de ventas de nuestro producto o servicio, igualmente presenta los pasos para la construcción del Presupuesto de ventas identificando cada uno de sus componentes.

- **OA Fijación Estratégica de Precios:** El material de estudio de este objeto de aprendizaje presenta la contextualización sobre el precio y su importancia, los objetivos y estrategia corporativa frente a la fijación de precios. De igual forma visualiza la estructura antigua y actual del enfoque para la fijación de precios, identificando en cada uno sus componentes. Como complemento del OA se presenta los factores determinantes del precio como son: El mercado, los márgenes deseados, los costos, la demanda y la competencia. En cada uno de ellos se explican los elementos que lo componen junto con las definiciones, características y aspectos generales.

- **OA Características del Ciclo de Vida del Producto del Servicio:** El propósito fundamental de este objeto de aprendizaje es que el aprendiz puedan tomar decisiones y logren diseñar estrategias competitivas mediante el conocimiento de las fases del ciclo de vida de un producto o de un servicio y sus implicaciones. El estudio de este ciclo genera una planeación y un pronóstico, los cuales permitirán minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades a futuro que se presenta desde la introducción hasta el declive del producto o del servicio. Dentro de los temas que se abordan en este OA tenemos:

  - **Fundamentos del ciclo de vida:** Se presenta una definición y los beneficios del ciclo de vida del producto.

  - **Fases del Ciclo de Vida de un Producto:** Permite identificar las cuatro fases del ciclo de vida del producto, exponiendo su definición, características y clasificación.

  - **Fases del Ciclo de Vida de un Servicio**: Permite identificar las cuatro fases del ciclo de vida del producto, exponiendo su definición, características y clasificación.

- **OA Análisis de las Elasticidades:** El objeto de aprendizaje aborda los temas para cálculo y el análisis de elasticidades tipo de la demanda con el propósito de determinar los valores y porcentajes asociados con el factor de la demanda que le permite evaluar diferentes variables para la fijación de precios. Dentro de este Objeto se presenta los diferentes tipos de elasticidades y su análisis de acuerdo a la situación del mercado y los consumidores.

- **OA Fijación de Precios para el Mercado Internacional**: La temática abordada en este objeto de aprendizaje corresponde a los pasos para la fijación de precio de un producto o servicio en el mercado internacional, así mismo presenta como definir una política de fijación de precios para este tipo de mercado. Por ultimo

presentan los pasos para la elaboración de la cotización para la oferta de productos en mercados internacionales.

- **OA Solución Colectiva de Conflictos:** El contenido de este Objeto de Aprendizaje presenta toda la contextualización de solución de conflictos, sus orígenes, causa y la forma como afrontar los mismos. Dentro de los contenidos se abordaran temas relacionados a las técnicas o métodos para la resolución de conflictos.

- **OA Sales Forecast and Financial Indicators:** El objeto de aprendizaje ha sido diseñado con representaciones en las que se presenta situaciones relacionadas con el presupuesto de ventas, fijación de precios y los indicadores financieros.. En él se ejercitará en ingles la expresión oral y la pronunciación de vocabulario técnico y cotidiano en dialogo relacionado con la situación de los temas antes expuestos.

Los conceptos y contenidos diseñados para el desarrollo de la actividad de aprendizaje (AA15): "***AA15.Analizar procesos contable y financieros para la toma de decisiones, teniendo en cuenta el resguardo de las políticas institucionales y su interacción con el contexto social.",*** son los siguientes:

- **OA Evaluación Financiera de Proyectos:** Este material está orientado a conocer las diferente herramientas e indicadores para la evaluación financiera de proyectos, para esto el objeto de aprendizaje aborda temas relacionados con información de ingresos y gatos del flujo de caja y la aplicación de rentabilidad como son el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno y la Relación Costo- Beneficio. En cada uno de ellos se socialización conceptos y ejemplos de aplicación como guía para que el aprendiz aplique estos a su proyectos formativo.

- **OA Análisis de los Márgenes y Costos:** Este objeto de aprendizaje retoma y profundiza los factores del precio, los márgenes y costos. El propósito de este material es que puedan determinar los valores y porcentajes asociados con estos factores que le permitirán evaluar diferentes variables para fijar el precio de un producto o servicio. Para esto, se ha propuesto un caso y sus respectivos ejemplos de aplicación.

- **OA Procesos Contables y Financieros:** El contenido de este objeto de aprendizaje es definir las etapas para la consolidación de la información económica y contable en un determinado periodo, identificar las variables internas y externas para revisar el comportamiento productivo del país. Como complemento presenta los tipos de análisis horizontal y vertical, con su conceptualización y ejemplos de aplicación, con el fin de que el aprendiz adquiera conocimientos básicos contables y financieros para el análisis de la información de su proyecto productivo.

- **OA Fundamentos Conceptuales de las Teorías Económicas:** El material de estudio está enfocado a conocer el comportamiento de los diferentes agentes o actores del mercado en el transcurso del tiempo. De igual manera permite observan las contribuciones de contribución al desarrollo de los países y los diferentes modos de producción. Su objetivo fundamental es dar a conocer la evolución del sistema.

- **OA Fundamentación Contable:** El desarrollo de la temática se presenta la contextualización de los conceptos contables como son la partida doble, estados financieros, tipos de cuentas y la estructura de los estados financieros.

- **OA Razones Financieras:** En este objeto de aprendizaje se abordan la razones e indicadores financieros como herramientas para la evaluación de la eficiencia y el desempeño de la organización, inicialmente se desarrollan contenidos referentes a la contextualización, luego se presenta los tipos de razones financieras especificando las características e interpretación de cada una de ellas.

Evidencia 1 (De Desempeño)
AP08-EV01- Foro: "Estrategia de Precios y la Importancia del pronóstico de ventas", para el desarrollo de esta evidencia el aprendiz deberá haber leído el material de estudios correspondientes Fijación estrategia de precios y Fijación de Precios para el Mercado Internacional, Características del Ciclo de Vida del Producto del Servicio, Elaboración del Pronóstico y Presupuesto de Ventas**.** Una vez el aprendiz realice las lecturas sugeridas, ingresar al Foro temático y dará respuesta a los siguientes interrogantes con sus propias palabras:

Fijación Estratégica de Precios

- ¿Porque el precio influye directamente en el posicionamiento de la marca y de la empresa?
- ¿Cuáles pueden ser las consecuencias de no tener en cuenta al consumidor para fijar el precio?
- ¿De acuerdo a su proyecto formativo que método es el más adecuado para la fijación de precios de su producto o servicio?

Pronostico y Presupuesto Ventas

- ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de utilizar métodos cualitativos para elaborar pronósticos de ventas?
- ¿Cuál es la relación que tiene el ciclo de vida del producto-mercado en la elaboración de pronósticos de ventas?

Para el desarrollo de esta actividad el aprendiz debe apoyarse en investigaciones para profundizar sobre los temas propuestos, la participación deberá contener un texto de un párrafo como mínimo de 20 líneas por cada una de las preguntas, así mimos se pide realizar un comentario a la participación de otro aprendiz de por lo menos dos de cada una de los interrogantes planteados por cada temática.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP08-EV01"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-RubricaTIGRE-ForosDiscusion"**

Forma de entrega:
En el menú principal de la plataforma ubique el área de "*Actividades*" e ingrese al enlace "*Fase Planeación*",

posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, participe en el foro haciendo clic en el enlace: **AP08-EV01- Foro: "Estrategia de Precios y la Importancia del pronóstico de ventas"**, para participar en el foro también puede ir directamente al link de "foros" desde el menú principal.

Evidencia 2 (De Conocimiento)

AP08-EV02- Cuestionario AP08. "Proyectar el presupuesto de ventas y costos". Con el fin de obtener evidencia del proceso de aprendizaje, con relación a los conocimientos adquiridos por el aprendiz para el logro de los resultados de aprendizaje previstos, mediante la interacción de éste con el material de estudio suministrado en cada uno de los Objetos de Aprendizaje dispuestos en plataforma, para las Actividades de Aprendizaje 14 y 15; se dispone de un cuestionario que determina si el aprendiz maneja adecuadamente los conceptos referidos para la elaboración de presupuesto de ventas y costos que facilite identificación de estrategias para la fijación de precios, de acuerdo con tendencias históricas de ventas y comportamiento del mercado, y el análisis de procesos contable y financieros para la toma de decisiones, teniendo en cuenta el resguardo de las políticas institucionales y su interacción con el contexto social.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP08-EV02"**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de "Actividades" e ingrese al enlace "Fase Planeación", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, conteste el cuestionario de preguntas a través del siguiente enlace: **AP08-EV02- Cuestionario AP08. "Proyectar el presupuesto de ventas y costos".**

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento.

Para el desarrollo de esta actividad, se enfoca a que el aprendiz aplique los conocimientos y métodos para la aplicación del precio, proyecto del presupuesto de ventas y costos, así mismo establecer qué tipo de estrategia utilizaría. Desarrolla la temática propuesta por el instructor.

Evidencia 3 (De Producto)

AP08-EV03- "Fijación Estrategia y Elaboración del Pronóstico y Presupuesto de Ventas". El aprendiz realizará un documento donde plasme lo siguiente: fijación de precios establecido para producto o servicio, el informe debe contener: objetivos del precios, cálculo de la demanda, estimación de los costos, análisis de los costos, precios y ofertas de la competencia, método de fijación de precios, precio final del bien o servicio en relación con el proyecto formativo, igualmente debe presentar el pronóstico y presupuesto de venta del producto o servicio.

Para cumplir con esta evidencia, es importante que usted haya revisado, leído y comprendido el material de estudio presentando en esta guía. De acuerdo con las indicaciones de su instructor, posteriormente debe ingresar a la plataforma LMS y entregar la actividad (evidencia) desarrollada en la plataforma.

Encuentro Sincrónico Orientación Desarrollo Evidencia: Para la elaboración de esta evidencia es necesario que el instructor o instructores a cargo realicen un encuentro sincrónico con los aprendices específicamente para describir la evidencia, brindar orientación, resolver dudas e inquietudes respecto de su elaboración, entendimiento, interpretación y entrega.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP08-EV03"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP08-EV03"**
- Rubrica Sustentación de Actividades **"TGM-IE-RS-Evidencias"**

Forma de entrega:
En el menú principal de la plataforma ubique el área de "*Actividades*" e ingrese al enlace "*Fase Planeación*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP08-EV03- "Fijación Estrategia y Elaboración del Pronóstico y Presupuesto de Ventas".**

Evidencia 4 (De producto)
AP08-EV04- INGLES: Dialogo en inglés: Informe de Presupuesto". Preparar un presupuesto, permite visualizar mejor a una empresa lo que pretende producir o proyectar. Sin ello, la idea de saber si un negocio es rentable, sería nula. Para una empresa que tiene clientes de habla inglesa, necesita tener las estructuras y el vocabulario pertinentes para elaborar un presupuesto comprensible para ellos.

El aprendiz desarrollará un dialogo sobre informe de presupuesto de una empresa, el dialogo o conversación diseñada debe estar escrita en idioma inglés, la evidencia será sustentada mediante videoconferencia.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP08-EV04"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP08-EV04"**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de "*Actividades*" e ingrese al enlace "*Fase Planeación*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP08-EV04- INGLES: Dialogo en inglés: Informe de Presupuesto".**

Evidencia 5 (De producto)

AP08-EV05- ETICA Y EMPRENDIMIENTO: "Solución de conflictos en equipos interdisciplinarios de trabajo". Teniendo en cuenta el material del objeto de aprendizaje "Solución colectiva de conflictos", el aprendiz debe elaborar una propuesta o una agenda de trabajo donde se planteen diferentes actividades, debidamente justificadas para solucionar el conflicto que se presenta entre los gerentes de área de una empresa, de tal modo que se pueda visualizar cómo asume actitudes críticas y argumentativas y propositivas en función de la resolución de problemas de carácter productivo y social.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP08-EV05"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP08-EV05"**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de "*Actividades*" e ingrese al enlace "*Fase Planeación*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP08-EV05- ETICA Y EMPRENDIMIENTO: "Solución de conflictos en equipos interdisciplinarios de trabajo".**

NOTA. Encuentro Sincrónico Orientación Desarrollo Evidencia 4 y 5: Para la elaboración de las evidencias 4 y 5 es necesario que los instructores a cargo realicen un encuentro sincrónico en conjunto con los aprendices específicamente para describir las evidencias, brindar orientación, resolver dudas e inquietudes respecto de su elaboración, entendimiento, interpretación y entrega.

3.5 Actividades de evaluación

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación

Evidencias de Conocimiento : **AP08-EV02-** Cuestionario AP08. "Proyectar el presupuesto de ventas y costos".	Analiza los factores externos e internos de la empresa para definir los precios de los productos o servicios. Identifica las cuentas de ingresos y gastos relacionadas con la actividad de mercadeo mediante la aplicación de principios contables y el conocimiento de las variables relacionadas. Interpreta los indicadores, con base en la información contable y financiera y su comportamiento frente a los indicadores de inflación y evaluación.	Enlace LMS – Prueba de Conocimiento. Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP08-EV02"**
Evidencias de Desempeño: **AP08-EV01- Foro: "**Estrategia de Precios y la Importancia del pronóstico de ventas"	Define los criterios de fijación de precios con base en las políticas de precios de la empresa y el sector aplicando las estrategias y tácticas de fijación de precios y teniendo en cuenta el tipo de producto o servicio, el cliente y el mercado. Analiza los factores externos e internos de la empresa para definir los precios de los productos o servicios. Cálcula los precios a partir de los costos, ingresos, punto de equilibrio, márgenes de rentabilidad, análisis de la oferta y la demanda, posicionamiento del producto o servicio y las estrategias de la competencia. Fija los precios aplicando los métodos, técnicas, tecnologías y estrategias existentes para la fijación de precios.	Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP08-EV01"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-RubricaTIGRE-ForosDiscusion"**
Evidencias de Producto: **AP08-EV03-** "Fijación Estrategia y	Establece los rangos de precios con base en los costos de producción y distribución, acceso al canal, márgenes de intermediación, sistema de	Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP08-EV03"**

Elaboración del Pronóstico y Presupuesto de Ventas"	pago, nivel de competencia, satisfacción de la demanda. y objetivos de ventas. Fija los precios de acuerdo con el tipo de mercado, clientes, productos, poder de compra, amistad, y otros factores. Actualiza las listas de precios dentro de los tiempos establecidos por la organización y las condiciones del mercado, teniendo en cuenta los tipos de cambio, las restricciones legales y aduaneras, el antidumping, la antisubvención y el transporte. Identifica las cuentas de ingresos y gastos relacionadas con la actividad de mercadeo mediante la aplicación de principios contables y el conocimiento de las variables relacionadas. Estructura presupuestos de ventas aplicando los métodos para la elaboración de presupuestos con el apoyo de software a partir de los resultados de Ingresos y gastos. Realiza pronósticos de ventas a partir de la aplicación de técnicas estadísticas de regresión y correlación con el apoyo de software y con base en el comportamiento y tendencias del mercado. Elabora proyecciones apoyados por la aplicación de software a partir de la interpretación de los estados financieros y de acuerdo con la definición del plan de necesidades de las áreas o unidades de negocio. Interpreta los indicadores, con base en la información contable y financiera y su comportamiento frente a los indicadores de inflación y evaluación. Formula las cotizaciones nacionales e internacionales en función de los objetivos de la empresa y de las condiciones del mercado y la competencia.	Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP08-EV03"** Rubrica Sustentación de Actividades **"TGM-IE-RS-Evidencias"**
Evidencia de Producto	Saluda en inglés utilizando expresiones de cortesía de acuerdo con el momento del	Formato para desarrollo de

AP08-EV04- INGLES: Dialogo en inglés: Informe de Presupuesto"	día. Sostiene conversaciones con vocabulario básico y técnico aprendido.	evidencia: **"TGM-AP08-EV04"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP08-EV04"**
Evidencia de Producto **AP08-EV05- ETICA Y EMPRENDIMIENTO**: "Solución de conflictos en equipos interdisciplinarios de trabajo"	Analiza de manera crítica las situaciones pertinentes que contribuyen a la resolución de problemas según los requerimientos de los contextos productivos y sociales. Resuelve conflictos mediante el uso de la racionalidad, la argumentación y la asertividad. Aporta elementos en la construcción colectiva del conocimiento según la naturaleza del problema. Argumenta y acoge objetivamente los criterios que contribuyen a la resolución de problemas según requerimientos del proceso formativo en función de las demandas concretas de los contextos productivos y sociales. Se comunica fácilmente con los miembros de la comunidad educativa según protocolos y normas de convivencia institucional.	Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP08-EV05"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP08-EV05"**

4. RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	DURACIÓN (Horas)	Materiales de formación devolutivos: (Equipos/Herramientas)		Materiales de formación (consumibles)		Talento Humano (Instructores)		AMBIENTES DE APRENDIZAJE TIPIFICADOS
		Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	Especialidad	Cantidad	**ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva)** y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente
Proyectar el presupuesto de ventas y costos	150	NA	NA	**Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 14** • OA Elaboración del pronóstico y presupuesto de ventas • OA Fijación estratégica de precios • OA Ciclo de vida del producto o servicio • OA Análisis de las elasticidades • OA Fijación de precios para el mercado internacional • OA Solución colectiva de conflictos • OA Sales forecast and financial indicators **Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 15** • OA Evaluación financiera de proyectos • OA Análisis de los márgenes y costos • OA Fundamentos conceptuales de las teorías económicas	10	Mercados Idiomas Ética y emprendimiento	3	Ambiente Virtual de Aprendizaje dispuesto en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS) accedido a través de la plataforma SENA SOFIA PLUS.

5. GLOSARIO DE TERMINOS

Activos Corrientes: Son aquellos activos que son susceptibles de convertirse en dinero en efectivo en un periodo inferior a un año. Ejemplo de estos activos además de caja y bancos, se tienen las inversiones a corto plazo, la cartera y los inventarios.

Análisis de ventas: Estudio de las cifras devenías con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadeo. La información de ventas se disgrega en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de mercadeo.

Aranceles: Publicaciones que indican las tasas de envío de diferentes productos. También se refieren a los impuestos asignados a bienes de importación.

Bienes de consumo: Productos elaborados expresamente para que los utilice el consumidor final, en contraposición a aquellos que se fabrican para revenderlos o utilizarlos en la fabricación de otros artículos. Productos, como cigarrillos, cerveza y goma de mascar que se compran con frecuencia, inmediatamente y con poco esfuerzo de venta.

Consumidor: Persona que compra productos de consumo. En mercadeo se aplica a todo comprador.

Costo de Oportunidad: Es el beneficio a que se renuncia o sacrifica en favor de una alternativa.

Costo: Es el valor, resultado que depende de la cantidad de recursos que se utilicen en la producción, adquisición o fabricación de un bien o servicio.

Demanda total: La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

Demanda: La relación total entre el precio del bien y la cantidad demandada del mismo cuando todos los demás factores que influyen en los planes de los consumidores se mantienen constantes.

Distribución física: Proceso por el que los bienes se transfieren del fabricante, pasando por varios intermediarios, hasta llegar al cliente, que incluye funciones tales como envíos, control de inventario en almacenes, procesamiento de pedidos y servicio a la clientela.

Distribuidor: Comerciante mayorista que adquiere y se hace cargo de la distribución de productos a los detallistas.

Estímulo: Cualquier acontecimiento que un individuo sea capaz de percibir o sentir.

Estrategia: Arte de dirigir operaciones. Arte, traza para dirigir un asunto.

Evaluación Financiera: Identifica, desde el punto de vista de un inversionista, los ingresos y egresos atribuibles a la realización de la alternativa y en consecuencia su rentabilidad.

Gastos Indirectos: Monto de los costos indirectos de fabricación asignados a trabajos, productos o servicios individuales con base en la tasa presupuestada, multiplicados por la cantidad real utilizada de la base de asignación del costo. También se les conoce como gastos indirectos de fabricación aplicados

Idea: Se denomina idea a una experiencia mental que relaciona elementos, descubre causas de situaciones o crea a una nueva posibilidad de acción. Las ideas son parte de la capacidad de abstracción del hombre, un rasgo de la inteligencia que les separa del resto de los animales **(Definición, 2016)**

Impuesto: es un tributo que se paga al Estado para soportar los gastos públicos. Estos pagos obligatorios son exigidos tantos a personas naturales, como a personas jurídicas.

Indicador: Es un instrumento que permite medir el cumplimiento de algo. En términos financieros evaluación el comportamiento o proyección de una variable dentro de un proyecto.

Índice de Precios al Consumidor (IPC) Un índice que mide el promedio de los precios que pagan los consumidores urbanos por una "canasta" fija de bienes y servicios de consumo.

Inversión: Es el aporte en dinero o bienes que realiza una persona al momento de inicia un negocio o proyecto.

Liquidez: La liquidez es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La liquidez se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero

Logística inversa: Acciones tendientes a proteger el medio ambiente, a través del re uso, re manufacturación o reutilización de productos.

Logística: Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. La logística (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

Mano de Obra Directa: Es la mano de obra que se utiliza para la fabricación del producto

Materiales Directos: Son aquellos elementos básicos en la elaboración de determinado bien o servicio; ya sea que conserve sus cualidades físicas o químicas originales como en el supuesto que no las conserve.

Mayoreo: Proceso que consiste en comprar las existencias de un fabricante, almacenarlas, venderlas y enviarlas ya sea a usuarios industriales o a establecimientos al menudeo, dependiendo del tipo de productos.

Mercadeo: Proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales **(AMERICAN MARKETING ASOCIATION, 2016).**

Mercado: Todos aquellos compradores de un producto o un servicio.

Nichos de mercado: En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades. Pequeños mercados no atendido por otras empresas.

Oferta: La relación total entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida del mismo cuando todos los demás factores que influyen en las ventas planeadas de los productores se mantienen constantes.

Preoperativos: Son los gastos en que se incurren al momento de crear una nueva empresa, se está poniendo en marcha.

Presupuesto: Expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un periodo específico. Constituye una ayuda para coordinar todo aquello que se necesita para implementar dicho plan.

Proyecto: Término proyecto proviene del latín *proiectus* y cuenta con diversas significaciones. Podría definirse a un proyecto como el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo.

Prueba de mercado: Proceso por el que se prueba un producto nuevo en una región limitada que se considera representativa del mercado general. La información de cada prueba se extrapola y proyecta al mercado completo para fines de planeación.

Servicio: Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

Tasa de Descuento: La tasa de descuento o tipo de descuento o costo de capital es una medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro

Tendencias: Curso o direccionamiento que toman diferentes mercados

Utilidad: Valor que posee un bien o servicio para la persona que lo compran.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOSA

Banco de la República. (10 de Octubre de 2015). Índice de Precios al Consumidor. Recuperado el 10 de 10 de 2016, de www.banrep.gov.co: http://www.banrep.gov.co/es/ipc

Chain, N. S. (2011). Proyectos de inversión, formulación y evaluación. chile: Pearson Educación.

Departamento Nacional de Planeación DNP. (01 de 01 de 2006). Curso de Teoría de Proyectos. Recuperado el 31 de 05 de 2016, dehttps://www.dnp.gov.co: https://goo.gl/85pQt2

EXCELTOTAL. (Enero de 2011). La Función PRONÓSTICO en Excel. Recuperado el 25 de Abril de 2016, de exceltotal.com: https://exceltotal.com/la-funcion- pronostico-en- excel/

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2007). Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial. MEXICO: PEARSON.

Parkin, M. (2009). ECONOMIA. MEXICO: PEARSON.

Prieto Herrera, J. E. (2009). Investigación de Mercados. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Rayport, J. F., & Jaworski, B. J. (2003). E-commerce. MEXICO: MCGRAW-HILL.

Restrepo Abad, N. (2007). Estrategia de precios: Un enfoque de mercadeo para los negocios. Medellín: Universidad EAFIT.

Váquiro, J. D. (23 de Febrero de 2010). Relación Beneficio Costo. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de pymesfuturo.com:http://www.pymesfuturo.com/costobeneficio.html

Váquiro, J. D. (5 de Enero de 2012). Tasa Interna de Retorno - TIR. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de pymesfuturo.com: http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm

Váquiro, J. D. (29 de Marzo de 2013). El Valor Presente Neto - VPN. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de pymesfuturo.com: http://pymesfuturo.com/vpneto.htm

7. CONTROL DEL DOCUMENTO (ELABORADO POR)

Nombre	Cargo	Centro de Formación	Fecha
Raúl Fabián Cadena Vidal	Líder Expertos Temáticos	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	Julio de 2016
John Ricardo Peñuela Vásquez	Expertos Temático	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	

Julio César Salgado	Experto Temático	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Luz Marina Medina Aguirre	Experta Temática	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Ismari Herrera Jeréz	Experto Competencias de Idioma Inglés	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Jorge Enrique Figueroa Chaparro	Experto Competencia Transversal- Ética y Emprendimiento	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Luz Dary Palomino González	Experto Competencia Transversal- Ambiental	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Marian Yarith Carvajal Castellanos	Experto Competencia Transversal- Salud Ocupacional	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Rosa Elvia Quintero Guasca	Asesor Pedagógico Línea de Producción Regional Santander	Centro Industrial de Mantenimiento Integral.	
Luis Orlando Beltrán Vargas	Asesor Pedagógico Línea de Producción Regional Santander	Centro Industrial de Mantenimiento Integral.	

GUÍA DE APRENDIZAJE Nº 9

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE				
Programa de Formación: TECNÓLOGO EN GESTIÓN DE MERCADOS		Código: 621113 Versión: 2		
Nombre del Proyecto: IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.		Código: 1239683		
Fase del proyecto: ANÁLISIS				
Actividad de Proyecto: Elaborar el Plan de Acción de Mercadeo	**Actividad (es) de Aprendizaje:** AA16.Elaborar plan de acción de mercadeo, de acuerdo con indicadores y estándares de gestión previamente definidos por la empresa. AA17.Establecer proceso de seguimiento y evaluación al plan de acción de mercadeo, con el objeto de cumplir con las actividades y proyecciones de nuestro producto o servicio.	Ambiente de formación ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva) y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente.	MATERIALES DE FORMACIÓN DEVOLUTIVO (Herramienta - equipo)	CONSUMIBLE (unidades empleadas durante el programa)
Resultados de Aprendizaje: 26010101603 Estructurar estrategias de mercadeo orientadas a garantizar mercadeo responsable, según indicadores de gestión.	**Competencia:** 260101016 Planear actividades de mercadeo que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes y a los objetivos de la empresa.	Ambiente Virtual de Aprendizaje dispuesto en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS).	**N/A**	**N/A**
Resultados de Aprendizaje: 26010101604 Establecer proceso de evaluación del plan de acción de acuerdo con los objetivos del plan de mercadeo.	**Competencia:** 260101016 Planear actividades de mercadeo que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes y a los objetivos de la empresa.			
Resultados de Aprendizaje: 26010101602 Diseñar indicadores y estándares de gestión de mercadeo	**Competencia:** 260101016 Planear actividades de mercadeo que respondan a las			

considerando la relación costo beneficio integrado, de acuerdo con objetivos de la empresa.	necesidades y expectativas de los clientes y a los objetivos de la empresa.			
Resultados de Aprendizaje: 24020150204 Comprender las ideas principales de textos complejos en inglés que tratan de temas tanto concretos como abstractos, incluso si son de carácter técnico, siempre que estén dentro de su campo de especialización.	**Competencia:** 240201502 Producir textos en inglés en forma escrita y oral.			
Duración de la guía: 150 horas				

2. INTRODUCCIÓN

En la Actividad de Proyecto 9: ***"Elaborar el Plan de Acción de Mercadeo"***, el aprendiz estudiará y aplicará técnicas para la elaboración del plan de acción de mercado o estrategia de ventas, que tenga en cuenta los diferentes análisis tanto interno como externos de la empresa, y así determinar el mercado potencial y pronóstico de ventas con una adecuada utilización de indicadores para la elaboración de presupuestos y gestión en ventas.

El tiempo requerido para desarrollar esta actividad de proyecto será de 150 horas, período en el cual se abordarán dos actividades de aprendizaje; en la primera de ellas: ***"Elaborar plan de acción de mercadeo, de acuerdo con indicadores y estándares de gestión previamente definidos por la empresa";*** se revisarán los elementos requeridos para el **análisis situacional** de la empresa teniendo en cuenta análisis del **macro entorno** y del **micro entorno**, para después relacionarlo con un **análisis interno** y así poder relacionarlo con la determinación de **objetivos del plan de ventas y estrategias** que definen como se realizara las ventas efectivas; este permitirá la elaboración de un **presupuesto de ventas** para la elaboración de indicadores para la **evaluación y control** organizacional para las ventas.

La segunda actividad de aprendizaje: ***"Establecer proceso de seguimiento y evaluación al plan de acción de mercadeo, con el objeto de cumplir con las actividades y proyecciones de nuestro producto o servicio",*** para esto se toma como referente el **análisis situacional**, posteriormente se hace un **análisis de Producto** un **análisis externo** donde se tiene en cuenta al **consumidor y la competencia**. Para la realización de actividades se toma el referente de la elaboración de **objetivos del plan de mercadeo**, que generan una **estrategia básica de marketing** y sus respectivos **programas de marketing.**

En su visión integradora la Actividad de Proyecto 9 aborda contenidos referidos a la comprensión de textos en idioma inglés sobre **Marketing** en forma escrita y auditiva, y tiene en cuenta la **Generación de Hábitos Saludables** para prevención de riesgos ocupacionales, como respuesta a las condiciones y complejidades del entorno laboral que lo particulariza y define.

El desarrollo de la presente actividad de proyecto busca formar un tecnólogo en Gestión de Mercados capaz de

caracterizar el comportamiento del mercado acorde con las aspiraciones del sector productivo, enmarcando su acción dentro de las estrategias diseñadas y avaladas por la organización.

¡Bienvenido!

3. ESTRUCTURACION DIDACTICA DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Actividades de Reflexión inicial.

Para la elaboración de plan de mercadeo se deben tener en cuenta aspectos relevantes de la empresa, para ello se debe enfocar hacia el análisis de factores externos e internos de la empresa, y se deben enfocar en definir los aspectos que direccionen el plan de mercadeo, para así generar los diferentes indicadores de seguimiento para las ventas; estos aspectos los relacionamos de la siguiente manera:

1. Recopilar información a partir del análisis interno y externo de la empresa, que relacione la capacidad de la empresa para generar objetivos de mercadeo y a su vez la generación de estrategias organizacionales en ventas.

2. El plan de marketing para la generación de programas que relacione producto, precio, distribución y publicidad; para la generación de indicadores para las ventas y su proyección.

Teniendo en cuenta estos supuestos y referenciarlos como derroteros de reflexión para el aprendiz, resuelva los siguientes cuestionamientos:

- Para realizar un plan de ventas y definir acertadamente los indicadores ¿Es necesario precisar el contexto de la empresa?
- ¿De qué sirve el identificar los factores internos de la empresa? ¿Cuál es su aporte relacional con los objetivos propuestos y la formulación del plan de ventas?
- ¿Qué importancia tiene para la gestión del plan de ventas la definición asertiva de estrategias que potencialicen a las organizaciones?
- La definición de programas de marketing: ¿Qué tipo de relación generan respecto de los indicadores de seguimiento? y ¿Qué incidencia tienen en la proyección de ventas para la empresa?

Para la elaboración del plan de acción del mercadeo, se relacionan aspectos relevantes que tienen que ir enfocados con la proyección de la empresa y con las necesidades del cliente; así como, con la definición de estrategias para la consecución de objetivos reflejados en los diferentes indicadores. De acuerdo con estos principios, realice un ejercicio exploratorio de autoevaluación, respondiéndose a sí mismo las preguntas planteadas, y determinando sus fortalezas y aptitudes frente al tema, así como, la importancia de avanzar en la adquisición de competencias requeridas durante su proceso de aprendizaje para un necesario dominio del tema.

3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.

Teniendo en cuenta la acción de reflexión inicial, seguramente se han generado mayores inquietudes acerca de la elaboración de planes de acción de mercadeo, de donde se puede adelantar un análisis para la posterior implementación de indicadores de seguimiento que le permita a las empresas realizar un buen plan de ventas.

Para dar inicio a la metodología para la elaboración de planes de acción de mercadeo, es necesario realizar un análisis de aspectos internos y externos de la empresa, referenciando las fuentes de consulta examinadas y la clarificación de objetivos perseguidos en esta fase de ejecución del Proyecto Formativo; para alcanzar este propósito se hace necesario profundizar en los conocimientos elaborados para la actividad de aprendizaje: "***Elaborar plan de acción de mercadeo, de acuerdo con indicadores y estándares de gestión previamente definidos por la empresa"*, estos conocimientos** son los siguientes:

- Manejo adecuado de los conceptos que se utilizan para la aplicación del análisis situacional de la empresa.
- Definición de los factores externos del micro entorno y macro entorno de la empresa para la aplicación del análisis del mercado y la generación de proyección en ventas.
- El análisis interno como factor para la aplicación de indicadores de la empresa que le permita realizar proyecciones para el plan de marketing.
- Determinar el potencial en ventas y realizar pronósticos de venta definidos por la empresa, con la generación de tipos de estrategias.

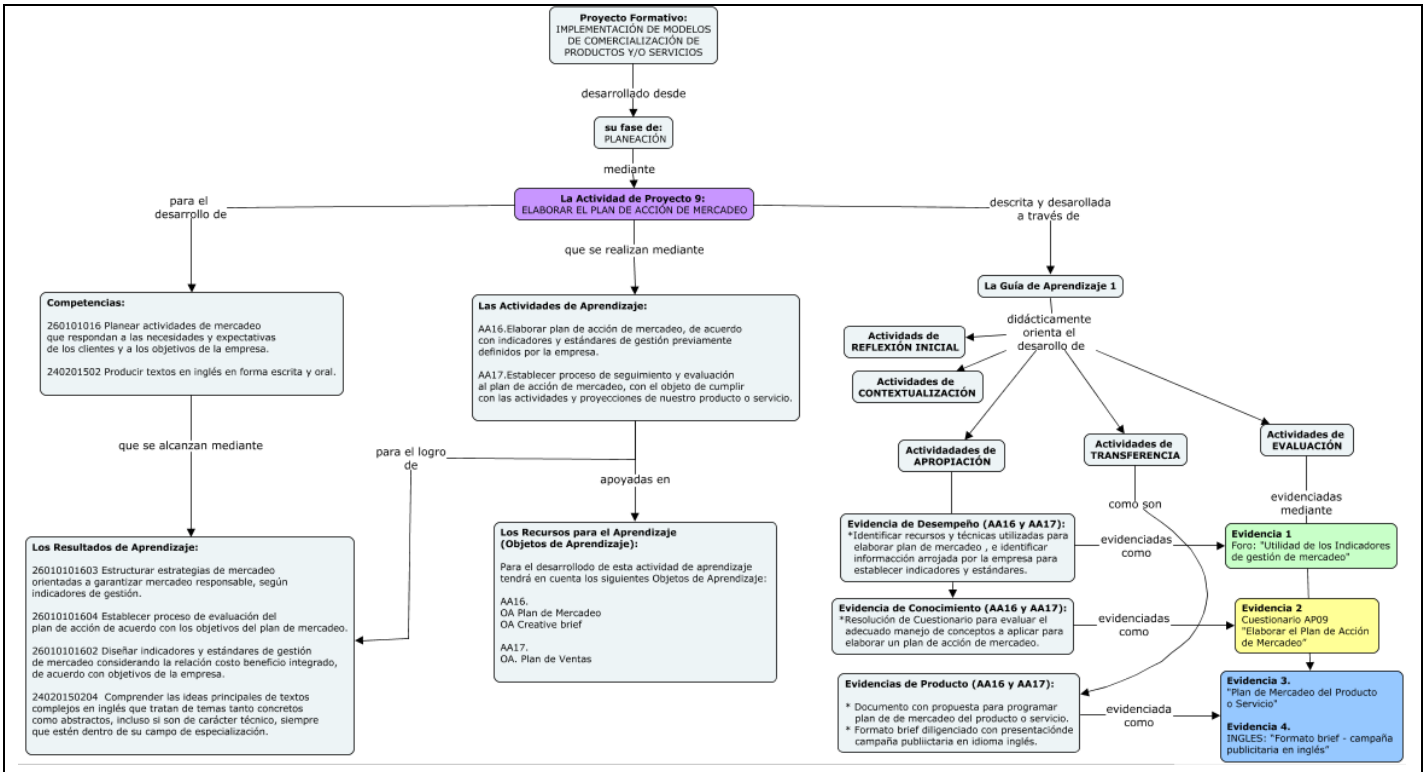
La profundización de conocimientos para la actividad de aprendizaje: ***"Establecer proceso de seguimiento y evaluación al plan de acción de mercadeo, con el objeto de cumplir con las actividades y proyecciones de nuestro producto o servicio"***, son los siguientes:

- Objetivos del plan de mercadeo, teniendo en cuenta el análisis cuantitativo y cualitativo de los mismos para la aplicación del plan.
- Estrategia básica del plan de mercadeo, este le permite definir actividades relacionada al estímulo de la demanda selectiva y primaria.
- Partiendo del Programa de marketing, realizar análisis para la generación de indicadores referentes a producto, precio, distribución y publicidad.

Los conocimientos de integralidad y transversalidad que cobijan las anteriores actividades de aprendizaje, son los siguientes:

- La generación de hábitos saludables para un mejor desempeño laboral y calidad de vida.
- Salud ocupacional y cultura física en el control de riesgos y enfermedades profesionales.

Considerando que el aprendiz cuenta con mayor claridad sobre los procesos y conocimientos asociados a esta guía de aprendizaje, en su Fase II de Planeación, correspondiente a la Actividad de Proyecto: **"Elaborar el Plan de Acción de Mercadeo"**; se hace necesario que estudie y comprenda el esquema de contenidos de la guía presentado a continuación, donde se muestran las actividades de aprendizaje a realizar, frente a los contenidos, resultados de aprendizaje, competencias y evidencias a desarrollar.



Dedicación horaria

Esta primer actividad de proyecto tiene una duración de **150 horas**, las cuales incluyen tiempo de **trabajo independiente** que debe dedicar el aprendiz para su desarrollo, representado en un 80%; y el tiempo de **acompañamiento directo del instructor** equivalente al 20%.

Relación horaria Actividad de Proyecto en consideración de las evidencias a desarrollar.

Descripción	Peso %	Intensidad Horaria	Evidencia 1 (Foro)	Evidencia 2 (Cuestionario)	Evidencia 3 (Producto)	Evidencia 4 (Producto)	Subtotales
			20%	15%	35%	30%	
Trabajo Independiente del Aprendiz:	80%	120	24	18	42	36	120
Trabajo con acompañamiento directo del instructor:	20%	30	6	4,5	10,5	9	30
Tiempo desarrollo de Actividad de Proyecto:	**100%**	**150**	30	22,5	52,5	45	150

Conceptos:

- **Trabajo Independiente del Aprendiz:** Corresponde al tiempo que el aprendiz debe dedicar en su proceso de formación de manera independiente al tiempo que normalmente recibe con acompañamiento directo del instructor.
- **Trabajo de acompañamiento directo del Instructor:** Corresponde al tiempo directo que el instructor debe dedicar al aprendiz en el proceso formativo, este acompañamiento se enfoca en el seguimiento, la realimentación, orientación y evaluación.

Orientación del Instructor

Para el desarrollo de las actividades de aprendizaje y sus correspondientes evidencias, el instructor orientará la revisión y posterior profundización en los contenidos y recursos didácticos (objetos de aprendizaje, videos, enlaces externos, bibliografía, otros) dispuestos en el ambiente virtual. Igualmente, brindará retroalimentación oportuna sobre sus resultados de aprendizaje y competencias en desarrollo.

Así mismo, el instructor, es el encargado de orientar el proceso formativo mediante explicaciones específicas, aclaración de inquietudes, direccionamiento de actividades, recomendaciones para el aprendizaje y desarrollo de ejercicios prácticos; fomentando en el aprendiz una cultura de investigación, de respeto a los derechos de autor y de acción basada en la calidad; todo esto, circunscrito al concepto de mejoramiento continuo, con el ánimo de añadir valor agregado a la actividad de proyecto encargada de caracterizar el comportamiento del mercado, enfatizando de manera inclusiva y pertinente, un proceso formativo sustentado en principios y valores.

Encuentro Sincrónico Actividad de Proyecto: Cada vez que inicie a una Actividad de Proyecto, el instructor(es) deberá(n) realizar un encuentro sincrónico con el grupo de aprendices donde explicará(n) el objetivo de la Actividad de Proyecto, las actividades de aprendizaje a realizar y las evidencias solicitadas, los criterios de evaluación con que se evaluarán, entre otros aspectos, como por ejemplo resolver dudas e inquietudes, explicar temas técnicos específicos, orientar en la búsqueda de información y entrega de evidencias, etc. El encuentro debe realizarse antes del envío de evidencias y publicar su grabación en el foro “Encuentros Sincrónicos”, indicando en el nombre de la secuencia la fecha del encuentro, y al interior de la publicación el detalle de los temas tratados y los documentos soportes utilizados en la sesión, por ejemplo: diapositivas, documentos, artículos, videos, entre otros.

Relación de Actividades de Aprendizaje en consideración de los Resultados de Aprendizaje y las Evidencias a desarrollar.

A continuación se observa la interrelación entre actividades de aprendizaje y los resultados de aprendizaje abordados desde las evidencias que se desarrollarán, las cuales fueron diseñadas para el logro de aprendizajes de forma integral dando respuesta a las actividades de proyecto como elemento integrador del proceso formativo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	RESULTADOS DE APRENDIZAJE	Evidencia 1 (Foro) AP09-EV01-Foro: "Utilidad de los Indicadores de gestión de mercadeo".	Evidencia 2 (Cuestionario) AP09-EV02-Cuestionario AP09. "Elaborar el Plan de Acción de Mercadeo".	Evidencia 3 (Producto) AP09-EV03-"Programación de Plan de Mercadeo del Producto o Servicio".	Evidencia 4 (Producto) AP10-EV04-SALUD OCUPACIONAL. "Paralelo entre coordinación fina y gruesa".
AA16.Elaborar plan de acción de mercadeo, de acuerdo con indicadores y estándares de gestión previamente definidos por la empresa.	26010101603 Estructurar estrategias de mercadeo orientadas a garantizar mercadeo responsable, según indicadores de gestión.	X		X	
	26010101602 Diseñar indicadores y estándares de gestión de mercadeo considerando la relación costo beneficio integrado, de acuerdo con objetivos de la empresa.		X	X	
	24020150204 Comprender las ideas principales de textos complejos en inglés que tratan de temas tanto concretos como abstractos, incluso si son de carácter técnico, siempre que estén dentro de su campo de especialización.				X
AA17.Establecer proceso de seguimiento y evaluación al plan de acción de mercadeo, con el objeto de cumplir con las actividades y proyecciones de nuestro producto o servicio.	26010101604 Establecer proceso de evaluación del plan de acción de acuerdo con los objetivos del plan de mercadeo.			X	
	24020150204 Comprender las ideas principales de textos complejos en inglés que tratan de temas tanto concretos como abstractos, incluso si son de carácter técnico, siempre que estén dentro de su campo de especialización.		X		X

3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).

Para la elaboración del plan de mercadeo es fundamental el conocimiento y estudio de caso según la aplicación de los diferentes componentes que permite estructurar un esquema estratégico para la definición de indicadores de seguimiento.

Para el desarrollo de esta actividad de aprendizaje es importante que usted como aprendiz:

- Fortalezca sus conocimientos a través de la consulta de los diferentes objetos de aprendizaje y recursos que se proporcionan en el ambiente virtual; igualmente válida como herramienta de apoyo, resulta la obtención de información a partir de búsqueda y consulta propia.
- Construya todas las evidencias requeridas y aplique el proceso de autoevaluación a través de los instrumentos de evaluación proporcionados, con el fin de verificar el cumplimiento de las exigencias pedidas.
- Publique las evidencias en la plataforma virtual de aprendizaje con el fin de que sean evaluadas por el instructor, o equipo de instructores que apoyan la ejecución del proceso; como resultado de esta evaluación recibirá la retroalimentación de logros alcanzados, de tal manera que pueda reflexionar frente a su aprendizaje y avance en el proceso formativo**.**

Para el desarrollo de **la décimo sexta y décimo séptima actividad de aprendizaje,** se proporcionan en plataforma LMS una serie de objetos de aprendizaje (OA), que el aprendiz debe leer, comprender y asimilar, toda vez, que en ellos, encontrará la información que le permitirá analizar la conceptualización técnica necesaria para elaborar el Plan de Acción de Mercadeo.

Ahora proceda con la lectura y análisis de los siguientes materiales de estudio:

Objetos de Aprendizaje de la Actividad de Aprendizaje 16

OA Plan de Mercadeo
OA Creative brief

Objetos de Aprendizaje de la Actividad de Aprendizaje 17

OA. Plan de Ventas

En cada objeto de aprendizaje (OA), usted encontrará una Actividad de Afianzamiento como instrumento de retroalimentación que le permitirá verificar el alcance de conocimientos adquiridos, podrá revisar el mapa orientador de contenidos, analizar el glosario de términos relevantes al tema de estudio, cotejar la bibliografía para la exploración y seguimiento de la temática desarrollada y estudiar los contenidos en general. Recuerde que cada objeto de aprendizaje podrá revisarlo desde su PC previa conexión a internet, podrá descargar el PDF general y el Objeto de Aprendizaje a su computador, de esta forma usted tiene la posibilidad de revisar el material de estudio cuantas veces desee sin necesidad de estar conectado a internet.

A continuación se presenta de forma general los conceptos y contenidos diseñados para el desarrollo de la actividad de aprendizaje (AA16): "***Elaborar plan de acción de mercadeo, de acuerdo con indicadores y estándares de gestión previamente definidos por la empresa".*** Recuerde que la revisión de los materiales de estudio es fundamental para su proceso formativo como Tecnólogo en Gestión de Mercados.

- **OA. Plan de Mercadeo:** Desarrolla el contenido explicativo sobre la importancia del plan de mercadeo, aplicado como herramienta que facilita la ordenación y el actuar comercial de toda organización, ya sea que esté dedicada a ofertar un producto o a la prestación de un servicio. El desarrollo temático dispone del siguiente contenido de estudio:
    - **Análisis situacional:** Puntualiza sobre los estándares de desempeño, y su aporte estratégico en la

estructuración de la base lógica que ha de orientar la toma de decisiones.

- **Análisis externo:** Establece el perfil del consumidor o cliente, y encauza el proceso de compra del producto o servicio y el análisis de la competencia.
- **Objetivos y estrategias del plan de marketing:** Define los objetivos cuantitativos y cualitativos de la empresa, y las estrategias para la estimulación de la demanda selectiva y primaria.
- **Programas de Marketing:** Interpreta el concepto de producto con sus objetivos, el posicionamiento de marca y las mejoras a los atributos. Define los objetivos del precio, la estrategia y la fijación de precio; precisa la distribución, sus canales y su logística; especifica los objetivos de la publicidad y sus respectivas estrategias de comunicación.

- **OA Creative brief:** Muestra de informe creativo que incluye detalles sobre el comportamiento de los consumidores; su principal función es la de aportar respuestas eficaces y creativas para resolver un problema particular. Acude a medios tradicionales de comunicación y a las nuevas tecnologías.

Los conceptos y contenidos diseñados para el desarrollo de la actividad de aprendizaje (AA17): "***Establecer proceso de seguimiento y evaluación al plan de acción de mercadeo, con el objeto de cumplir con las actividades y proyecciones de nuestro producto o servicio",*** son los siguientes:

- **OA. PLAN DE VENTAS:** Herramienta a manera de documento escrito elaborado por las personas responsables de la actividad de ventas; toma como referente los objetivos de ventas fijados por el plan de mercadeo. Su desglose en contenidos temáticos de estudio, es el siguiente:
  - **Análisis situacional:** Precisa el análisis externo del macro entorno y el micro entorno, donde se revisan aspectos de tipo cultural, demográfico, político, social etc.; dentro de los cuales la empresa no ejerce una función directa. El análisis interno corresponde a los resultados de ventas históricas, de las actividades realizadas y de todos aquellos datos pertinentes a la situación de la empresa.
  - **Establecimiento de objetivos:** Realiza el plan de ventas tomando como referencia los objetivos definidos para el plan de mercadeo. Algunos objetivos giran en función a dos elementos claves: los resultados propios de la labor de ventas y los resultados para la administración de ventas.
  - **Determinación del potencial del mercado y pronóstico de ventas:** Precisa el potencial del mercado en su máximo nivel de ventas que puede alcanzar toda la industria en un periodo de tiempo determinado. Contempla a todas las empresas dedicadas a la producción del mismo producto o prestación del mismo servicio.
  - **Formulación de estrategias de ventas:** Define los tipos de estrategias para la penetración del mercado y el desarrollo y diversificación del mercado mediante nuevos productos. A su vez, genera estrategias enfocadas al portafolio de negocios o productos, encauzándolas a grupos de interés.
  - **Definición de actividades o tácticas:** Coordina las actividades que integran las demás variables de la mezcla de mercadeo, priorizando y organizando un cronograma de actividades, para facilitar su evaluación y control.
  - **Elaboración del presupuesto de ventas:** Efectúa la estimación de los futuros ingresos, gastos y utilidades que aportará la función de ventas.
  - **Evaluación y control:** Analiza los tres tipos de control: preventivo, concurrente y de realimentación, tomando como base fundamental de seguimiento el plan de ventas.

Evidencia 1 (De Desempeño)

AP09-EV01- Foro: "Utilidad de los Indicadores de gestión de mercadeo". Para el desarrollo de esta evidencia el aprendiz deberá haber leído el material de estudios correspondientes al plan de mercadeo y el plan de ventas. Una vez el aprendiz realice las lecturas sugeridas, debe identificar los recursos necesarios y las técnicas utilizadas para la elaboración de un plan de mercadeo a partir de la definición de programas, tácticas y estrategias; debe reconocer las variables del mercado y la información arrojada por la empresa, con el fin de establecer indicadores y estándares de gestión. Los resultados obtenidos estructurarán el plan de mercadeo. Debe ingresar al foro temático y dar respuesta a los interrogantes planteados:

- ¿Cuál de las características de un sistema de distribución se relaciona más con su producto o servicio en el proceso de comercialización? ¿Por qué?
- Describa qué factores negativos y positivos pueden influir en el sistema de distribución de su producto o servicio. Presente ejemplo de la situación.
- Determine y describa los canales de distribución apropiados para desarrollar actividades de comercialización de su producto o servicio, justifique su respuesta.

Para el desarrollo de esta actividad el aprendiz debe apoyarse en investigaciones que le permitan profundizar sobre los temas formulados, se pide justificar la respuesta y realizar comentarios y aportes a la participación de otros aprendices en formación; se evaluará análisis e interpretación de los contenidos estudiados y los aportes que realice en el foro a dos compañeros, a quienes deberá formular realimentación sobre sus argumentos planteados, así como inquietudes percibidas a cada propuesta.

Encuentro Sincrónico Orientación Desarrollo Evidencia: Para la elaboración de esta evidencia se realizará encuentro sincrónico (videoconferencia), el cual será citado por el(los) instructor(es) a cargo, mediante el cual se darán a conocer las pautas para la correcta interpretación de la evidencia a realizar, aclaración de dudas y explicación de la temática abordada.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP09-EV01"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-RubricaTIGRE-ForosDiscusion"**

Forma de entrega:
En el menú principal de la plataforma ubique el área de "*Actividades*" e ingrese al enlace "*Fase Planeación*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, participe en el foro haciendo clic en el enlace: **AP09-EV01- Foro: "Utilidad de los Indicadores de gestión de mercadeo"**, para participar en el foro

también puede ir directamente al link de "foros" desde el menú principal.

Evidencia 2 (De Conocimiento)

AP09-EV02- Cuestionario de preguntas: "Elaborar el Plan de Acción de Mercadeo". Con el fin de obtener evidencia del proceso de aprendizaje, con relación a los conocimientos adquiridos por el aprendiz para el logro de los resultados de aprendizaje previstos, mediante la interacción de éste con el material de estudio suministrado en cada uno de los Objetos de Aprendizaje dispuestos en plataforma, para las Actividades de Aprendizaje 16 y 17; se dispone de un cuestionario que determina si el aprendiz maneja adecuadamente los conceptos aplicados para la elaboración de un plan de acción de mercadeo necesario para la comercialización de productos y/o servicios.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP09-EV02"**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de "*Actividades*" e ingrese al enlace "*Fase Planeación*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, conteste el cuestionario de preguntas a través del siguiente enlace: **AP09-EV02- Cuestionario AP09. "Elaborar el Plan de Acción de Mercadeo".**

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento.

En este momento, usted como aprendiz ha logrado reflexionar, contextualizar y apropiar los conceptos más representativos sobre la programación del plan de mercadeo del producto o servicio, con el objetivo de cumplir las proyecciones previamente organizadas y explicitadas en los temas propuestos. De otro lado, con la revisión de contenidos, usted ahora comprende las ideas principales de textos complejos en el idioma inglés, tanto en temas concretos como abstractos, basados en conceptos técnicos dentro del campo correspondiente a la elaboración del plan de acción del mercadeo.

Basados en la estructuración de competencia alcanzada, se proponen las siguientes actividades para la transferencia de conocimientos:

Evidencia 3 (De Producto)

AP09-EV03- "Programación de Plan de Mercadeo del Producto o Servicio". De acuerdo a las indicaciones del instructor sobre el desarrollo de la Actividad d Proyecto 9: ***"Elaborar el Plan de Acción de Mercadeo",*** y una vez revisados los temas de estudio propuesto para las actividades de aprendizaje *"Elaborar plan de acción de mercadeo, de acuerdo con indicadores y estándares de gestión previamente definidos por la empresa"* y *"Establecer proceso de seguimiento y evaluación al plan de acción de mercadeo, con el objeto de cumplir con las actividades y proyecciones de nuestro producto o servicio"*; el aprendiz elaborará un documento donde realice la propuesta para el desarrollo de su proyecto formativo, respecto de la programación del plan de mercadeo del producto o servicio, aplicando

cada uno de los pasos vistos.

Para cumplir con esta evidencia, es importante que usted haya revisado, leído y comprendido el material de estudio presentando en esta guía. De acuerdo con las indicaciones de su instructor, posteriormente debe ingresar a la plataforma LMS y entregar la actividad (evidencia) desarrollada en la plataforma.

Encuentro Sincrónico Orientación Desarrollo Evidencia: Para la elaboración de esta evidencia es necesario que el instructor o instructores a cargo realicen un encuentro sincrónico con los aprendices específicamente para describir la evidencia, brindar orientación, resolver dudas e inquietudes respecto de su elaboración, entendimiento, interpretación y entrega.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP09-EV03"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP09-EV03"**
- Rubrica Sustentación de Actividades **"TGM-IE-RS-Evidencias"**

Forma de entrega:
En el menú principal de la plataforma ubique el área de "*Actividades*" e ingrese al enlace "*Fase Planeación*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP09-EV03- "Programación de Plan de Mercadeo del Producto o Servicio".**

Evidencia 4 (De Producto)
AP11-EV04- INGLES: "Formato brief - Campaña publicitaria en inglés". El aprendiz deberá generar una campaña publicitaria para un producto o servicio presentada mediante un brief diligenciado en idioma inglés.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP09-EV04"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP09-EV04"**

Forma de entrega:
En el menú principal de la plataforma ubique el área de "*Actividades*" e ingrese al enlace "*Fase Planeación*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP9-EV04- INGLES: "Formato brief - campaña publicitaria en inglés".**

Encuentro Sincrónico Orientación Desarrollo Evidencia: Para la elaboración de esta evidencia es necesario que el instructor o instructores a cargo realicen un encuentro sincrónico con los aprendices específicamente para describir la evidencia, brindar orientación, resolver dudas e inquietudes respecto de su elaboración, entendimiento,

interpretación y entrega.

3.5 Actividades de evaluación

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Desempeño: **AP09-EV01-** Foro: "Utilidad de los Indicadores de gestión de mercadeo".	Identifica variables de mercadeo y de la empresa que arrojen información relacionada con el fin de establecer indicadores y estándares de gestión de las acciones para evaluar los resultados propuestos en el plan de mercadeo.	Foro Temático: "Utilidad de los Indicadores de gestión de mercadeo": **"TGM-AP09-EV01"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-RubricaTIGRE-Foros Discusion"**
Evidencias de Conocimiento : **AP09-EV02- Cuestionario AP09.** "Elaborar el Plan de Acción de Mercadeo"	Relaciona variables de mercadeo que planteen resultados medibles, mediante la aplicación de razones y proporciones y de acuerdo con objetivos y metas de mercadeo establecidas en el plan. Identifica recursos para la ejecución del plan utilizando técnicas y herramientas.	Enlace LMS – Prueba de Conocimiento. Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP09-EV02"**
Evidencias de Producto: **AP09-EV03**- "Programación de Plan de Mercadeo del Producto o Servicio".	Identifica variables de mercadeo y de la empresa que arrojen información relacionada con el fin de establecer indicadores y estándares de gestión de las acciones para evaluar los resultados propuestos en el plan de mercadeo.	Valoración de producto (Documento escrito) Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP09-EV03"** Instrumento de evaluación: **"TGM-**

	Relaciona variables de mercadeo que planteen resultados medibles, mediante la aplicación de razones y proporciones y de acuerdo con objetivos y metas de mercadeo establecidas en el plan. Plantea acciones de mercadeo para las diferentes áreas, tipos de formatos o unidades de negocio a partir de los resultados del diagnóstico, con base en herramientas y técnicas para el diseño de estrategias. Elabora planes estratégicos para las diferentes acciones de mercadeo con el uso de matrices estratégicas y con el apoyo de software a partir de los objetivos y políticas de la empresa. Identifica recursos para la ejecución del plan utilizando técnicas y herramientas.	**IE-AP09-EV03"** Rubrica Sustentación de Actividades **"TGM-IE-RS-Evidencias"**
Evidencia de Producto **AP9-EV04- INGLES:** "Formato brief - campaña publicitaria en inglés"	Dramatiza en inglés una historia breve utilizando verbos regulares e irregulares. Traduce del inglés documentos técnicos sencillos en tiempo presente y pasado.	Valoración de producto(Documento escrito) Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP09-EV04"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP09-EV04"**

4. RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	DURACIÓN (Horas)	Materiales de formación devolutivos: (Equipos/Herramientas)		Materiales de formación (consumibles)		Talento Humano (Instructores)		AMBIENTES DE APRENDIZAJE TIPIFICADOS
		Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	Especialidad	Cantidad	**ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva)** y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente
Caracterizar el Comportamiento del Mercado.	150	NA	NA	**Objetos de Aprendizaje de la Actividad Aprendizaje 16** • OA Plan de Mercadeo • OA Creative brief **Objetos de Aprendizaje de la Actividad Aprendizaje 17** • OA. Plan de Ventas	9	Mercados Idiomas	2	Ambiente Virtual de Aprendizaje dispuesto en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS) accedido a través de la plataforma SENA SOFIA PLUS.

5. GLOSARIO DE TERMINOS

Actitud: Evaluación que hace una persona de una idea o un objeto.

Análisis de ventas: Estudio de las cifras devenías con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadeo. La información de ventas se disgrega en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de mercadeo.

Aranceles: Publicaciones que indican las tasas de envío de diferentes productos. También se refieren a los impuestos asignados a bienes de importación.

Bienes de consumo: Productos elaborados expresamente para que los utilice el consumidor final, en contraposición a aquellos que se fabrican para revenderlos o utilizarlos en la fabricación de otros artículos. Productos, como cigarrillos, cerveza y goma de mascar que se compran con frecuencia, inmediatamente y con poco esfuerzo de venta.

Brand Equity: Término referido al valor que posee una marca conocida. Valor agregado que le da a un producto. Conocimiento que se tiene de la marca, por encima de sus cualidades funcionales.

Canal de distribución: Camino seguido por el producto, a través de los intermediarios; va desde el productor al consumidor final.

Ciclo de vida del producto: Trayectoria que sigue un producto desde su concepción hasta su eliminación de la línea. Las etapas incluyen: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

Consumidor: Persona que compra productos de consumo. En mercadeo se aplica a todo comprador.

Consumidor: Persona que compra productos de consumo. En mercadeo se aplica a todo comprador.

Demanda total: La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

Distribución física: Proceso por el que los bienes se transfieren del fabricante, pasando por varios intermediarios, hasta llegar al cliente, que incluye funciones tales como envíos, control de inventario en almacenes, procesamiento de pedidos y servicio a la clientela.

Distribuidor: Comerciante mayorista que adquiere y se hace cargo de la distribución de productos a los detallistas.

Estímulo: Cualquier acontecimiento que un individuo sea capaz de percibir o sentir.

Estrategia: Arte de dirigir operaciones. Arte, traza para dirigir un asunto.

Idea: Se denomina idea a una experiencia mental que relaciona elementos, descubre causas de situaciones o crea a una nueva posibilidad de acción. Las ideas son parte de la capacidad de abstracción del hombre, un rasgo de la inteligencia que les separa del resto de los animales **(Definición, 2016)**

Logística inversa: Acciones tendientes a proteger el medio ambiente, a través del re uso, re manufacturación o reutilización de productos.

Logística: Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. La logística (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

Mayoreo: Proceso que consiste en comprar las existencias de un fabricante, almacenarlas, venderlas y enviarlas ya sea a usuarios industriales o a establecimientos al menudeo, dependiendo del tipo de productos.

Mercadeo: Proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales **(AMERICAN MARKETING ASOCIATION, 2016).**

Mercado: Todos aquellos compradores de un producto o un servicio.

Nichos de mercado: En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades. Pequeños mercados no atendido por otras empresas.

Proyecto: Término proyecto proviene del latín *proiectus* y cuenta con diversas significaciones. Podría definirse a un proyecto como el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo.

Prueba de mercado: Proceso por el que se prueba un producto nuevo en una región limitada que se considera representativa del mercado general. La información de cada prueba se extrapola y proyecta al mercado completo para fines de planeación.

Servicio: Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

Tendencias: Curso o direccionamiento que toman diferentes mercados

Utilidad: Valor que posee un bien o servicio para la persona que lo compran.

1. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOSA

Amstrong, P. K.-G. (2003). *Fundamentos del Marketing.* Mexico: PEARSON.

AMERICAN MARKETING ASOCIATION. (2016). *Concepto de Mercadeo*. Recuperado el 14 de Marzo de 2016, de ama.org: https://goo.gl/iHpZcA

Business School - OBS. (14 de Febrero de 2014). *¿Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve?* Recuperado el 13 de 03 de 2016, de www.obs-edu.com: http://goo.gl/nJI2lm

Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Guía para Construir y Formalizar una Empresa.* Bogotá: Kimpres Ltda.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Guías de Consulta para Crear Empresa; Módulos 1, 2, 3 y4.* Bogotá: Kimpres Ltda.

Corrales Pérez, J. (1991). *La Gestión creativa: un Nuevo Método para Desarrollar la Creatividad y Buscar Ventajas Competitivas.* Madrid: Paraninfo S.A.

Fernández Valiñas , R. (2007). *Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia.* San Diego: McGraw Hill.

Fouce, J. M. (3 de Diciembre de 2001). *Glosario de Filosofía - la Idea.* Recuperado el 12 de 03 de 2016, de Webdianoia: http://goo.gl/DxOuy1

Guiltinan, J. P., Paul, G. W., & Madden, T. J. (2000). *Gerencia de Marketing.* México: McGraw Hill.

Harvard Business Review. (1999). *La Iniciativa Emprendedora.* Barcelona: Deusto.

Hiebing, R. G., & Cooper, S. W. (2002). *Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia. .* México: McGraw Hill.

Kotler, P. (2000). *Dirección de Mercadotecnia.* México: MacGraw Hill.

Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico.* México: McGraw Hill.

Luther, W. M. (2003). *EL PLAN DE MERCADEO - Cómo Prepararlo y Ponerlo en Marcha.* Bogotá: Norma.

Pope, J. L. (2002). *Investigación de Mercados.* Bogotá: Norma.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing.* México: McGraw Hill.

Real Academia de la Lengua Española. (2016). *Diccionario - Proyecto*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de rae.es: http://dle.rae.es/?id=UV6hPaS

Van Den Berghe Romero, E. (1999). *Proyectos Innovadores a Desarrollar En Colombia: Ventajas Competitivas Regionales.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Van Den Berghe Romero, E. (2010). *Cómo Crear y Gerenciar su Propia Empresa.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

2. CONTROL DEL DOCUMENTO (ELABORADO POR)

Nombre	Cargo	Centro de Formación	Fecha
Raúl Fabián Cadena Vidal	Líder Expertos Temáticos	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	Julio de 2016
John Ricardo Peñuela Vásquez	Expertos Temático	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Julio César Salgado	Experto Temático	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Luz Marina Medina Aguirre	Experta Temática	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Ismari Herrera Jeréz	Experto Competencias de Idioma Inglés	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Jorge Enrique Figueroa Chaparro	Experto Competencia Transversal- Ética y Emprendimiento	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Luz Dary Palomino González	Experto Competencia Transversal- Ambiental	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Marian Yarith Carvajal Castellanos	Experto Competencia Transversal- Salud Ocupacional	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Rosa Elvia Quintero Guasca	Asesor Pedagógico Línea de Producción Regional Santander	Centro Industrial de Mantenimiento Integral.	
Luis Orlando Beltrán Vargas	Asesor Pedagógico Línea de Producción Regional Santander	Centro Industrial de Mantenimiento Integral.	

GUÍA DE APRENDIZAJE Nº 12

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE				
Programa de Formación: TECNÓLOGO EN GESTIÓN DE MERCADOS		Código: 621113 Versión: 2		
Nombre del Proyecto: IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.		Código: 1239683		
Fase del proyecto: EJECUCIÓN				
Actividad de Proyecto: Supervisar el equipo de trabajo.	**Actividad (es) de Aprendizaje:** AA21. Aplicar plan de capacitación de personal, con énfasis en la acción efectiva dentro de la política comercial de la empresa. AA22. Evaluar el desempeño laboral del equipo de trabajo aplicando indicadores de gestión comercial, de acuerdo con planes de mejoramiento y políticas de gestión y bienestar de talento humano en la organización.	Ambiente de formación ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva) y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente.	MATERIALES DE FORMACIÓN DEVOLUTIVO (Herramienta - equipo)	CONSUMIBLE (unidades empleadas durante el programa)
Resultados de Aprendizaje: 21010100501 Coordinar el talento humano de acuerdo con los objetivos, estrategias, tiempos y recursos según indicadores de gestión.	**Competencia:** 210101005 Dirigir el talento humano según necesidades de la organización.	Ambiente Virtual de Aprendizaje dispuesto en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS).	**N/A**	**N/A**
Resultados de Aprendizaje: 21010100502 Realizar el entrenamiento y el seguimiento de la efectividad del desempeño del talento humano, según planes de mejoramiento establecidos por la organización.	**Competencia:** 210101005 Dirigir el talento humano según necesidades de la organización.			

Resultados de Aprendizaje: 21010100503 Evaluar la gestión del talento humano según niveles de rendimiento a partir de normas y procedimientos establecidos a nivel interno y externo según indicadores de gestión.	**Competencia:** 210101005 Dirigir el talento humano según necesidades de la organización.			
Resultados de Aprendizaje: 24020150206 Buscar de manera sistemática información específica y detallada en escritos en inglés, más estructurados y con mayor contenido técnico.	**Competencia:** **240201502** Producir textos en inglés en forma escrita y oral.			
Resultados de Aprendizaje: 24020150008 Aplicar técnicas de cultura física para el mejoramiento de su expresión corporal, desempeño laboral según la naturaleza, complejidad del área ocupacional.	**Competencia:** 240201500 Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.			
Duración de la guía: 180 horas				

2. INTRODUCCIÓN

Bienvenido a la Actividad de Proyecto 12 ***"Supervisar el Equipo de Trabajo"***. La gestión del talento humano ha sido una de las tareas más complejas para todo tipo de empresa, es por ello que en esta Actividad de Proyecto ***"Supervisar el Equipo de Trabajo"***, el aprendiz estudiará y aplicará técnicas para el reconocimiento del talento humano como elemento estratégico en la gestión de mercados, teniendo en cuenta su concepto y las tendencias y evolución en los procesos de gestión de personal.

El tiempo requerido para desarrollar esta actividad de proyecto es de 180 horas, período en el cual se abordarán dos actividades de aprendizaje. En la primera actividad de aprendizaje: *"**Aplicar plan de capacitación de personal, con énfasis en la acción efectiva dentro de la política comercial de la empresa**";* se revisará el proceso de gestión del talento humano haciendo énfasis en identificación de estrategias que fomenten el trabajo en equipo, lo cual

resulta esencial a la hora de **Coordinar las Actividades de Talento Humano** mediante la aplicación de políticas que incidan en la gestión de personal, el clima y desempeño laboral, teniendo en cuenta los perfiles laborales en cada uno de los procesos organizacionales, en especial, los requeridos en el área de mercadeo y su respectiva planificación desde el momento de ingreso, a partir de la selección, vinculación, entrenamiento, desarrollo y compensación; y el momento salida en situaciones como las de jubilación, licencias y despidos.

En la segunda actividad de aprendizaje: ***"Evaluar el desempeño laboral del equipo de trabajo aplicando indicadores de gestión comercial, de acuerdo con planes de mejoramiento y políticas de gestión y bienestar de talento humano en la organización",*** se tratarán aspectos y elementos necesarios para el **Seguimiento y Evaluación del Talento Humano**, mediante la utilización de herramientas de entrenamiento, monitoreo y acompañamiento que promuevan y aseguren el desarrollo efectivo de las actividades de mercadeo y la satisfacción de los colaboradores, de tal manera que se logren construir planes de mejoramiento en torno las falencias identificadas en concordancia con los indicadores de gestión comercial.

En su visión integradora la Actividad de Proyecto 12 incluye contenidos referidos a la comprensión de textos en idioma inglés en forma escrita y auditiva sobre el **reconocimiento del equipo de trabajo en actividades de mercadeo** (The Market Thing: Knowing my team), se contempla adicionalmente, el estudio de elementos de ergonomía y expresión corporal, a través del desarrollo de diferentes **Técnicas de Cultura Física**, con el fin de lograr un mejor desempeño en el puesto de trabajo, prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales.

Con el desarrollo de la actividad de proyecto 12 se busca formar un tecnólogo en Gestión de Mercados capaz de gestionar y supervisar el equipo de trabajo en la gestión comercial, teniendo en cuenta indicadores, políticas de entrenamiento y evaluación.

¡Bienvenido!

3. ESTRUCTURACIÓN DIDÁCTICA DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Actividades de Reflexión inicial.

En relación a los elementos necesarios para la supervisión del equipo de trabajo, es definido el talento humano como un material de estudio para así dimensionar su evolución, operatividad y funcionalidad alrededor del seguimiento y evaluación bajo la referencia de indicadores de gestión para el talento humano que se tendrán en cuanta en la presente guía de aprendizaje:

1. En la gestión de organizaciones del talento humano se hace fundamental el estudio del proceso de entrada de personal para el seguimiento, donde se revisen desde las dimensiones de lo planteado por la organización, y se tengan relacionados los diferentes conceptos de salida, fundamentados en la relevancia de los aspectos internos y externos para la efectividad de la gestión de personal para el seguimiento del plan de capacitación comercial.

2. Que la evaluación de desempeño responda a los indicadores de gestión, teniendo como referencia fundamental de estudio la generación de valor, que a su vez pueda generar reentrenamiento enfocado al plan comercial, y mejoramiento continuo para las organizaciones; además genera factores claves para la toma de decisiones en el que hacer organizacional del talento humano de la empresa.

Definidos los lineamientos de la guía de aprendizaje direccionada hacia la supervisión del equipo de trabajo el aprendiz puede realizar una serie reflexiones en torno a los siguientes cuestionamientos:

- Para realizar una adecuada dirección dentro de las organizaciones para el talento humano y la definición de sus objetivos de gestión ¿Se debe analizar los aspectos históricos y evolución del talento humano en el proceso de gestión definiendo la necesidad de personal?
- ¿En la salida de personal se definen los parámetros legales que tiene la organización para su renovación de personal?
- ¿Qué importancia tiene el cambio de enfoque del talento humano y la generación de valor por parte del mismo dentro de la evaluación de desempeño de personal?
- ¿El desarrollo y el mantenimiento del talento humano y los procesos de entrada son fundamentales para que la dinámica organizacional evolucione?
- ¿La identificación de necesidades de mejora en el personal puede generar la creación de planes de reentrenamiento para el re direccionamiento de personal?
- ¿Qué beneficio presta y que se debe tener en cuenta para el diseño de los planes de mejoramiento de personal?

Teniendo en cuenta los diferentes factores, que contemplan la evolución de la gestión del talento humano y su proyección, que en la práctica lleva al manejo del proceso de personal que contemplan los diferentes elementos de entrada y de salida, y que a su vez genera factores de desarrollo y mantenimiento como enfoque para los planes de reentrenamiento y mejoramiento, partiendo de esto realice un ejercicio exploratorio de autoevaluación, respondiéndose a sí mismo las preguntas planteadas, y determinando sus fortalezas y aptitudes frente al tema, así como, la importancia de avanzar en la adquisición de competencias requeridas durante su proceso de aprendizaje para un necesario dominio del tema.

3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.

Esta actividad de la reflexión genera una serie inquietudes Que nos permite realizar una evaluación paulatina del evolución histórica del proceso de gestión de talento humano, Para ello como ya es sabido se hace necesario una revisión en la definición de la política de la empresa y sus elementos de entrada de personal que le permitan a la misma la planeación estratégica para el talento humano. Antes de iniciar el estudio y la metodología para la recopilación de información Se hace necesario un análisis previo de la implementación del seguimiento al talento humano de la empresa, y así referenciar las fuentes de consulta que nos permita alcanzar los objetivos en la fase de implementación del proyecto formativo, Haciéndose necesario la profundización de conocimientos

Los objetivos perseguidos en esta fase de ejecución del Proyecto Formativo, hace necesario trabajar sobre los

elementos de conocimiento, que para el caso de la actividad de aprendizaje (AA21): "***Aplicar plan de capacitación de personal, con énfasis en la acción efectiva dentro de la política comercial de la empresa"***, *son los siguientes:*

Para el caso de aprendizaje: **Supervisar el equipo de trabajo,** son los siguientes:

- Determinar la evolución histórica de la gestión del talento humano Y sus implicaciones en la administración moderna
- Manejo adecuado de la terminología utilizada alrededor de la entrada de personal, teniendo en cuenta elementos tales como: Necesidades de personal, transformación del personal, Compensación, desarrollo de las personal, mantenimiento de las personas.
- Manejo adecuado en la terminología utilizada alrededor de la salida de personal, Teniendo en cuenta elementos tales como: Jubilación, licencias y despidos. Teniendo como referencia los parámetros legales establecidos en Colombia.
- Utilizar elementos desarrollé mantenimiento de personal, que tengan en cuenta el desarrollo el personal, donde puedan implementar elementos de entrenamiento para el evaluación de desempeño con objetividad y claridad.
- Determinar elementos que sirvan como generadores de valor para las diferentes organizaciones que permitan el enfoque para la evaluación de desempeño y la generación objetiva de planes de reentrenamiento y un mejoramiento continuo para las organizaciones.

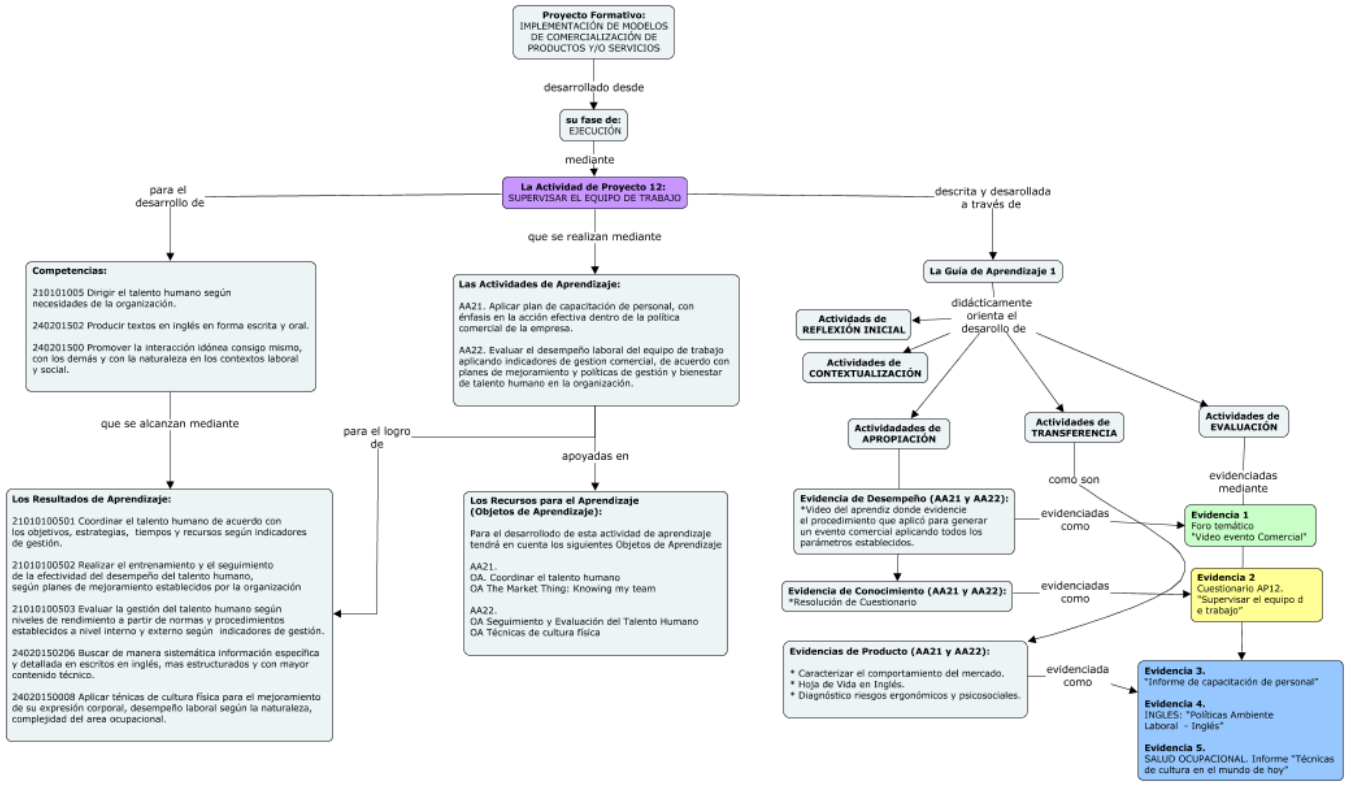
La profundización de conocimientos para la actividad de aprendizaje: (AA22): ***Evaluar el desempeño laboral del equipo de trabajo aplicando indicadores de gestión comercial, de acuerdo con planes de mejoramiento y políticas de gestión y bienestar de talento humano en la organización"***, son los siguientes:

- Generalidades de la gestión del talento humano.
- Proceso de gestión del talento humano. Y su aplicabilidad dentro de las organizaciones.
- Desarrollé mantenimiento para el talento humano.
- Monitoreo para la gestión del talento humano.

Los conocimientos de integralidad y transversalidad que cobijan las anteriores actividades de aprendizaje, son los siguientes:

- La generación de hábitos saludables para un mejor desempeño laboral y calidad de vida.
- Salud ocupacional y cultura física en el control de riesgos y enfermedades profesionales.

Para un mejor entendimiento por parte del aprendiz quien cuenta con mayor claridad sobre los procesos y conocimientos asociados a esta guía de aprendizaje, en su **Fase III Ejecución**, correspondiente a la Actividad de Proyecto 12: ***"Supervisar el Equipo de Trabajo"***; se hace necesario que estudie y comprenda el **esquema de contenidos de la guía** presentado a continuación, donde se muestran las actividades de aprendizaje a realizar, frente a los contenidos, resultados de aprendizaje, competencias y evidencias a desarrollar.



Dedicación horaria

Esta primer actividad de proyecto tiene una duración de **180 horas**, las cuales incluyen tiempo de **trabajo independiente** que debe dedicar el aprendiz para su desarrollo, representado en un 80%; y el tiempo de **acompañamiento directo del instructor** equivalente al 20%.

Relación horaria Actividad de Proyecto en consideración de las evidencias a desarrollar.

Descripción	Peso %	Intensidad Horaria	Evidencia 1 (Foro)	Evidencia 2 (Cuestionario)	Evidencia 3 (Producto)	Evidencia 4 (Producto)	Evidencia 5 (Producto)	Subtotales
			20%	15%	35%	15%	15%	
Trabajo Independiente del Aprendiz:	80%	144	28,8	21,6	50,4	21,6	21,6	144
Trabajo con acompañamiento directo del instructor:	20%	36	7,2	5,4	12,6	5,4	5,4	36
Tiempo desarrollo de Actividad de Proyecto:	**100%**	**180**	36	27	63	27	27	180

Conceptos:

- **Trabajo Independiente del Aprendiz:** Corresponde al tiempo que el aprendiz debe dedicar en su proceso de formación de manera independiente al tiempo que normalmente recibe con acompañamiento directo del instructor.
- **Trabajo de acompañamiento directo del Instructor:** Corresponde al tiempo directo que el instructor debe dedicar al aprendiz en el proceso formativo, este acompañamiento se enfoca en el seguimiento, la realimentación, orientación y evaluación.

Orientación del Instructor

Para el desarrollo de las actividades de aprendizaje y sus correspondientes evidencias, el instructor orientará la revisión y posterior profundización en los contenidos y recursos didácticos (objetos de aprendizaje, videos, enlaces externos, bibliografía, otros) dispuestos en el ambiente virtual. Igualmente, brindará retroalimentación oportuna sobre sus resultados de aprendizaje y competencias en desarrollo.

Así mismo, el instructor, es el encargado de orientar el proceso formativo mediante explicaciones específicas, aclaración de inquietudes, direccionamiento de actividades, recomendaciones para el aprendizaje y desarrollo de ejercicios prácticos; fomentando en el aprendiz una cultura de investigación, de respeto a los derechos de autor y de acción basada en la calidad; todo esto, circunscrito al concepto de mejoramiento continuo, con el ánimo de añadir valor agregado a la actividad de proyecto encargada de caracterizar el comportamiento del mercado, enfatizando de manera inclusiva y pertinente, un proceso formativo sustentado en principios y valores.

Encuentro Sincrónico Actividad de Proyecto: Cada vez que inicie a una Actividad de Proyecto, el instructor(es) deberá(n) realizar un encuentro sincrónico con el grupo de aprendices donde explicará(n) el objetivo de la Actividad de Proyecto, las actividades de aprendizaje a realizar y las evidencias solicitadas, los criterios de evaluación con que se evaluarán, entre otros aspectos, como por ejemplo resolver dudas e inquietudes, explicar temas técnicos específicos, orientar en la búsqueda de información y entrega de evidencias, etc. El encuentro debe realizarse antes del envío de evidencias y publicar su grabación en el foro “Encuentros Sincrónicos”, indicando en el nombre de la secuencia la fecha del encuentro, y al interior de la publicación el detalle de los temas tratados y los documentos soportes utilizados en la sesión, por ejemplo: diapositivas, documentos, artículos, videos, entre otros.

Relación de Actividades de Aprendizaje en consideración de los Resultados de Aprendizaje y las Evidencias a desarrollar.

A continuación se observa la interrelación entre actividades de aprendizaje y los resultados de aprendizaje abordados desde las evidencias que se desarrollarán, las cuales fueron diseñadas para el logro de aprendizajes de forma integral dando respuesta a las actividades de proyecto como elemento integrador del proceso formativo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	RESULTADOS DE APRENDIZAJE	Evidencia 1 (Video) AP12-EV01- "Video evento Comercial"	Evidencia 2 (Cuestionario) AP12-EV02- Cuestionario AP12. "Supervisar el equipo de trabajo"	Evidencia 3 (Producto) AP12-EV03- "Informe de capacitación de personal"	Evidencia 4 (Producto) AP12-EV04- INGLES: "Políticas Ambiente Laboral - Inglés"	Evidencia 5 (Producto) AP12-EV05- SALUD OCUPACIONAL. "Técnicas de cultura en el mundo de hoy"
AA21. Aplicar plan de capacitación de personal, con énfasis en la acción efectiva dentro de la política comercial de la empresa.	21010100501 Coordinar el talento humano de acuerdo con los objetivos, estrategias, tiempos y recursos según indicadores de gestión.	X	X	X		
	21010100502 Realizar el entrenamiento y el seguimiento de la efectividad del desempeño del talento humano, según planes de mejoramiento establecidos por la organización.			X		
	24020150206 Buscar de manera sistemática información específica y detallada en escritos en inglés, más estructurados y con mayor contenido técnico.				X	
	24020150008 Aplicar técnicas de cultura física para el mejoramiento de su expresión corporal, desempeño laboral según la naturaleza, complejidad del área ocupacional.					X

AA22. Evaluar el desempeño laboral del equipo de trabajo aplicando indicadores de gestión comercial, de acuerdo con planes de mejoramiento y políticas de gestión y bienestar de talento humano en la organización.	21010100503 Evaluar la gestión del talento humano según niveles de rendimiento a partir de normas y procedimientos establecidos a nivel interno y externo según indicadores de gestión.	**X**		**X**		
	24020150206 Buscar de manera sistemática información específica y detallada en escritos en inglés, más estructurados y con mayor contenido técnico.				**X**	
	24020150008 Aplicar técnicas de cultura física para el mejoramiento de su expresión corporal, desempeño laboral según la naturaleza, complejidad del área ocupacional.					**X**

3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).

Es importante tener presente que los conocimientos adquiridos mediante el estudio y aplicación de la presente guía, son pieza clave para la implementación de modelos de comercialización tanto de productos como de servicios, por tanto, le invitamos a avanzar en el proceso, teniendo en cuenta que cada elemento estudiado es requerimiento en el alcance completo de las competencias que propone el programa de formación.

Para el desarrollo de esta actividad de aprendizaje es importante que usted como aprendiz:

- Fortalezca sus conocimientos a través de la consulta de los diferentes objetos de aprendizaje y recursos que se proporcionan en el ambiente virtual; igualmente válida como herramienta de apoyo, resulta la obtención de información a partir de búsqueda y consulta propia.
- Construya todas las evidencias requeridas y aplique el proceso de autoevaluación a través de los instrumentos de evaluación proporcionados, con el fin de verificar el cumplimiento de las exigencias pedidas.

- Publique las evidencias en la plataforma virtual de aprendizaje con el fin de que sean evaluadas por el instructor, o equipo de instructores que apoyan la ejecución del proceso; como resultado de esta evaluación recibirá la retroalimentación de logros alcanzados, de tal manera que pueda reflexionar frente a su aprendizaje y avance en el proceso formativo**.**

Para el desarrollo de **las actividades de aprendizaje 21 y 22,** se proporcionan en plataforma LMS una serie de objetos de aprendizaje (OA), que el aprendiz debe leer, comprender y asimilar, toda vez, que en ellos, encontrará la información que le permitirá analizar la conceptualización técnica necesaria para la caracterización del comportamiento de un mercado.

Ahora proceda con la lectura y análisis de los siguientes materiales de estudio:

Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 21

- OA Coordinar el talento humano
- OA The Market Thing: Knowing my team

Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 22

- OA Seguimiento y Evaluación del Talento Humano
- OA Técnicas de cultura física

En cada objeto de aprendizaje (OA), usted encontrará una Actividad de Afianzamiento como instrumento de retroalimentación que le permitirá verificar el alcance de conocimientos adquiridos, podrá revisar el mapa orientador de contenidos, analizar el glosario de términos relevantes al tema de estudio, cotejar la bibliografía para la exploración y seguimiento de la temática desarrollada y estudiar los contenidos en general. Recuerde que cada objeto de aprendizaje podrá revisarlo desde su PC previa conexión a internet, podrá descargar el PDF general y el Objeto de Aprendizaje a su computador, de esta forma usted tiene la posibilidad de revisar el material de estudio cuantas veces desee sin necesidad de estar conectado a internet.

A continuación se presenta de forma general los conceptos y contenidos diseñados para el desarrollo de la actividad de aprendizaje (AA21) denominada: "***Aplicar plan de capacitación de personal, con énfasis en la acción efectiva dentro de la política comercial de la empresa".*** Recuerde que la revisión de los materiales de estudio es fundamental para su proceso formativo como Tecnólogo en Gestión de Mercados.

- **OA. COORDINAR EL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE SU GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:** Este material de estudio Enfatizar en la necesidad de encontrarla generalidades de la gestión del talento humano, Interpretando la desde su definición, su evolución y las tendencias modernas de la gestión del talento humano. Todo esto relacionándolo bajo el paralelo entre la gestión del talento humano antiguo y la moderna enfatizando en la evolución en la gestión del talento humano para el desarrollo organizacional.

  El objeto de aprendizaje contempla temas directamente relacionados con:
  - **Proceso de gestión del talento humano:** Establece su definición y define el procedimiento teniendo en cuenta los elementos relevantes de entrada y de salida en la gestión del talento humano, estableciendo las necesidades de personal, la admisión de personal, los elementos estratégicos para transformación de la mentalidad del personal, los elementos legales para la

compensación del personal, elementos importantes para el desarrollo el personal y empoderamiento; definiendo los objetivos en la gestión del talento humano. Además es de tener en cuenta los aspectos organizacionales para la salida de personal con un análisis de la forma de jubilación, el tipo de licencias, y el manejo de los despidos. Todo esto con el fin de definir los aspectos para coordinar el talento humano a través de su gestión en las organizaciones.

- **OA The Market Thing: Knowing my team.** El objeto de aprendizaje ha sido diseñado con representaciones (audio, escucha, escritura y comprensión lectora) en las que se incluyen diversas posibilidades y situaciones en el mundo del mercadeo. El objeto de aprendizaje está construido en idioma inglés referido sobre términos y vocabulario en relación con la supervisión de talento humano, su entrenamiento, evaluación respecto de su rol en la gestión comercial de productos y servicios, destacando y apropiando para la comprensión del idioma y la producción de textos base sobre el mismo.

Los conceptos y contenidos diseñados para el desarrollo de la actividad de aprendizaje (AA22): "***Evaluar el desempeño laboral del equipo de trabajo aplicando indicadores de gestión comercial, de acuerdo con planes de mejoramiento y políticas de gestión y bienestar de talento humano en la organización.",*** son los siguientes:

- **OA. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO:** En este objeto de aprendizaje los contenidos temáticos tratados están orientados a la verificación y a la eficiencia del trabajo en equipo entre las organizaciones y definir el proceso de seguimiento y evaluación desde toda las dimensiones de la administración del talento humano, teniendo en cuenta la responsabilidad de la información para el cumplimiento de las metas para poder ejecutar adecuadamente las tareas asignadas y poder ejercer la dirección orientando en equipo de trabajo que cumpla con una comunicación eficiente que a su vez genere un clima organizacional para que todo los colaboradores se encuentren integrados en una estructura organizacional. Los temas relacionales a la aplicabilidad de herramientas en la definición de proyectos son:
    - **Desarrollo y mantenimiento**: En este proceso determinamos el manejo y el desempeño que deben tener los colaboradores desde el punto de vista, en primer instancia de un entrenamiento, trabajando adecuadamente un proceso de inducción el cual le permita al empleado reconocer su rol dentro de la organización; incluyendo y dejando claro cuál va a ser su proceso de evaluación, para así poder realizar un primer paso al seguimiento del personal**.**
    - **Entrenamiento:** Es importante que el colaborador cuente con conocimientos, aptitudes y habilidades que le permitan adaptarse a las necesidades que tenga la organización para manejar nuevas y mejores tareas, técnicas y procedimientos dentro de la empresa y así dejar claro las condiciones laborales y definir los primeros parámetros de la productividad.

- **OA Técnicas de cultura física**. El material de estudio está enfocado en la comprensión de técnicas y métodos relacionados con la cultura física aporta al mejoramiento de la salud de las personas, en aspectos como: conocimiento de su cuerpo, apropiación de buenas prácticas ocupacionales, progreso en la ejecución de acciones productivas y satisfacción personal en el ámbito laboral. La conceptualización desarrollada en el presente Objeto de Aprendizaje, resulta fundamental, en la medida que sea apropiada por el aprendiz, permitiéndole optimizar sus funciones en el contexto productivo y social.

A continuación se describen las evidencias a realizar.

Evidencia 1 (De Desempeño)

AP12-EV01- Video: ": "Video evento Comercial" . Para el desarrollo de esta evidencia el aprendiz deberá haber leído el material de estudios correspondiente a la coordinación del talento humano, seguimiento y evaluación del talento humano y técnicas de cultura física, una vez el aprendiz realice las lecturas sugeridas, ingresar al Foro temático y compartirá un video donde el aprendiz evidencie el procedimiento que aplicó para generar un evento comercial aplicando todos los parámetros establecidos en el marco de dicha actividad.

Para aportar esta evidencia, el aprendiz debe definir un plan de recolección de información donde evidencie el seguimiento realizado al personal para el cumplimiento de la meta comercial teniendo en cuenta las habilidades y las actitudes de cada uno de los participantes.

Con el fin de obtener evidencia del proceso de aprendizaje, con relación a los conocimientos adquiridos por el aprendiz para el logro de los resultados de aprendizaje previstos, mediante la interacción de éste con el material de estudio suministrado en cada uno de los Objetos de Aprendizaje dispuestos en plataforma, para las Actividades de Aprendizaje 21 y 22.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP12-EV01"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-RubricaTIGRE-ForosDiscusion"**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de "*Actividades*" e ingrese al enlace "*Fase Ejecución*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, participe en el foro haciendo clic en el enlace: **AP06-EV01- Foro: "La distribución y la estrategia empresarial en ventas"**, para participar en el foro también puede ir directamente al link de "foros" desde el menú principal.

Evidencia 2 (De Conocimiento)

AP12-EV02- Cuestionario AP12. "Supervisar el equipo de trabajo". Con el fin de obtener evidencia del proceso de aprendizaje, con relación a los conocimientos adquiridos por el aprendiz para el logro de los resultados de aprendizaje previstos, mediante la interacción de éste con el material de estudio suministrado en cada uno de los Objetos de Aprendizaje dispuestos en plataforma, para las Actividades de Aprendizaje 21 y 22; se dispone de un cuestionario que determina si el aprendiz maneja adecuadamente los conceptos referidos al plan de capacitación de personal, con énfasis en la acción efectiva dentro de la política comercial de la empresa, y la evaluación del desempeño laboral del equipo de trabajo aplicando indicadores de gestión comercial, de acuerdo con planes de

mejoramiento y políticas de gestión y bienestar de talento humano en la organización.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP12-EV02"**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de "Actividades" e ingrese al enlace "Fase Ejecución", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, conteste el cuestionario de preguntas a través del siguiente enlace: **AP12-EV02- Cuestionario AP12. "Supervisar el equipo de trabajo"**

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento.

En esta actividad el aprendiz debe definir las generalidades dentro el proceso de gestión del talento humano y las diferentes actividades donde identifique claramente los elementos de entrada y de salida de personal, teniendo en cuenta las políticas internas de personal y los elementos de la legislación.

A continuación se describen las evidencias a realizar en este momento de transferencia, es decir, momento de aplicación de lo aprendido hasta ahora.

Evidencia 3 (De Producto)

AP12-EV03- "Informe de capacitación de personal". El aprendiz realizará un documento donde plasme lo siguiente: Informe donde relacione la estructura de capacitación de personal comercial, funciones e indicadores para la venta de productos.

Para cumplir con esta evidencia, es importante que usted haya revisado, leído y comprendido el material de estudio presentando en esta guía. De acuerdo con las indicaciones de su instructor, posteriormente debe ingresar a la plataforma LMS y entregar la actividad (evidencia) desarrollada en la plataforma.

Encuentro Sincrónico Orientación Desarrollo Evidencia: Para la elaboración de esta evidencia es necesario que el instructor o instructores a cargo realicen un encuentro sincrónico con los aprendices específicamente para describir la evidencia, brindar orientación, resolver dudas e inquietudes respecto de su elaboración, entendimiento, interpretación y entrega.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP12-EV03"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP12-EV03"**

- Rubrica Sustentación de Actividades **"TGM-IE-RS-Evidencias"**

Forma de entrega:
En el menú principal de la plataforma ubique el área de "*Actividades*" e ingrese al enlace "*Fase Ejecución*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP12-EV03- "Informe de capacitación de personal".**

Evidencia 4 (De producto)
AP12-EV04- INGLES: "Políticas Ambiente Laboral - Inglés". El ambiente laboral es un aspecto de suma importancia para una empresa, dado que de la calidad de éste, depende del logro de los mejores resultados y crear compromiso en los equipos de trabajo. En esta sección se tratarán temas sobre el manejo de recursos humanos, descritos en inglés, junto con el vocabulario pertinente a utilizarse en este aspecto. El aprendiz elaborará una presentación en el formato de su preferencia sobre políticas para mejorar el ambiente laboral de una empresa, redactadas en idioma inglés

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP12-EV04"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP12-EV04"**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de "*Actividades*" e ingrese al enlace "*Fase Ejecución*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP12-EV04- INGLES: "Políticas Ambiente Laboral - Inglés".**

Evidencia 5 (De producto)
AP12-EV05- SALUD OCUPACIONAL. "Técnicas de cultura en el mundo de hoy". El creciente sedentarismo trae consigo la necesidad de incorporar a la cultura y a la educación aquellos conocimientos y destrezas que, relacionados con el cuerpo y la actividad motriz, contribuyen al desarrollo personal y a la mejora de la calidad de vida; y es a través del cuerpo y el movimiento como la persona se relaciona con el entorno. Es por ello que para el logro del resultado de aprendizaje se realizará un informe que contenga los conceptos, las características y aplicabilidades de la cultura física en el entorno laboral y social.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP12-EV05"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP12-EV05"**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de "*Actividades*" e ingrese al enlace "*Fase Ejecución*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP12-EV05- SALUD OCUPACIONAL. "Técnicas de cultura en el mundo de hoy".**

NOTA. Encuentro Sincrónico Orientación Desarrollo Evidencia 4 y 5: Para la elaboración de las evidencias 4 y 5 es necesario que los instructores a cargo realicen un encuentro sincrónico en conjunto con los aprendices específicamente para describir las evidencias, brindar orientación, resolver dudas e inquietudes respecto de su elaboración, entendimiento, interpretación y entrega.

3.5 Actividades de evaluación

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento : **AP12-EV02**- Cuestionario AP12. "Supervisar el equipo de trabajo"	Identifica las necesidades de recursos humanos requerida en los procesos empresariales a partir de las funciones de los procesos de la cadena de abastecimiento determinados en los perfiles laborales necesarios para cada proceso o función en la organización teniendo en cuenta las capacidades cognitivas, procedimentales y actitudinales necesarias para cada cargo y función. Plantea planes y programas de entrenamiento y capacitación de acuerdo con las necesidades de desempeño de acuerdo con el diagnóstico de las necesidades de capacitación y entrenamiento de la fuerza laboral y los principios y valores de la organización.	Enlace LMS – Prueba de Conocimiento. Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP12-EV02"**

Evidencias de Desempeño: **AP12-EV01- Video:** "Video evento Comercial"	Identifica las necesidades de recursos humanos requerida en los procesos empresariales a partir de las funciones de los procesos de la cadena de abastecimiento determinados en los perfiles laborales necesarios para cada proceso o función en la organización teniendo en cuenta las capacidades cognitivas, procedimentales y actitudinales necesarias para cada cargo y función. Plantea planes y programas de entrenamiento y capacitación de acuerdo con las necesidades de desempeño de acuerdo con el diagnóstico de las necesidades de capacitación y entrenamiento de la fuerza laboral y los principios y valores de la organización.	Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP12-EV01"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-RubricaTIGRE-ForosDiscusion"**
Evidencias de Producto: **AP12-EV03-** "Informe de capacitación de personal"	Identifica las áreas de rendimiento del recurso humano y las características actitudinales susceptibles de ser evaluadas para el diseño de las pruebas objetivas y proyectivas utilizadas en la organización que permitan monitorear y hacer seguimiento de acuerdo con las actividades programadas. Plantea planes y programas de entrenamiento y capacitación de acuerdo con las necesidades de desempeño de acuerdo con el diagnóstico de las necesidades de capacitación y entrenamiento de la fuerza laboral y los principios y valores de la organización. Interpreta las políticas de contratación de personal en la	Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP12-EV03"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP12-EV03"** Rubrica Sustentación de Actividades **"TGM-IE-RS-Evidencias"**

	organización, los criterios para la asignación de salarios, planes de estímulos y recompensas para el recurso humano según las características principales de los diferentes enfoques en la administración de personal.	
Evidencia de Producto **AP12-EV04- INGLES:** "Políticas Ambiente Laboral - Inglés"	Explica y defiende sus opiniones técnicas en un debate, utilizando expresiones en inglés. Proporciona explicaciones, argumentos y explicaciones lógicas sobre aspectos técnicos de su profesión en un debate. Explica claramente su punto de vista sobre un tema técnico de actualidad en su profesión.	Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP12-EV04"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP12-EV04"**
Evidencia de Producto **AP12-EV05- SALUD OCUPACIONAL.** "Técnicas de cultura en el mundo de hoy"	Selecciona los ejercicios para el plan de acondicionamiento físico de acuerdo con los métodos de entrenamiento físico. Elabora el plan de acondicionamiento físico, según sistemas de entrenamiento físico Implementa técnicas de cultura física para la prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales teniendo en cuenta la naturaleza y complejidad del desempeño laboral. Valora el impacto de la cultura física en el mejoramiento de la calidad de vida y su efecto en el entorno familiar social y productivo teniendo en cuenta su proyecto de vida. Selecciona las técnicas de cultura física para prevenir riesgos	Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP12-EV05"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP12-EV05"**

	ergonómicos y psicosociales según naturaleza y complejidad del desempeño laboral Implementa estrategias que le permitan liderar actividades físicas deportivas y culturales en contexto social y productivo teniendo en cuenta las competencias ciudadanas.	

4. RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	DURACIÓN (Horas)	Materiales de formación devolutivos: (Equipos/Herramientas)		Materiales de formación (consumibles)		Talento Humano (Instructores)		AMBIENTES DE APRENDIZAJE TIPIFICADOS
		Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	Especialidad	Cantidad	**ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva)** y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente
Supervisar el equipo de trabajo.	180	NA	NA	**Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 21** • OA. Coordinar el talento humano • OA The Market Thing: Knowing my team **Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 22** • OA Seguimiento y Evaluación del Talento Humano • OA Técnicas de cultura física	4	Mercados Idiomas Salud Ocupacional	3	Ambiente Virtual de Aprendizaje dispuesto en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS) accedido a través de la plataforma SENA SOFIA PLUS.

4 GLOSARIO DE TERMINOS

Comisionista: es la persona encargada de llevar a cabo uno o varios negocios por cuenta de alguien más que lo contrata, denominado comitente.

Comitente: es quien encomienda al comisionista para realizar uno o varios negocios.

Consumidor: Persona que compra productos de consumo. En mercadeo se aplica a todo comprador.

Contrato: Acuerdo de dos o más partes para constituir, regular o extinguir una relación jurídica patrimonial, y salvo estipulación en contrario, se entenderá celebrado en el lugar de residencia del proponente y en el momento en que éste reciba la aceptación de la propuesta.

Degustaciones: Son el medio promocional más directo, pues permite presentar el producto en la escena de degustación o prueba.

Distribución física: Proceso por el que los bienes se transfieren del fabricante, pasando por varios intermediarios, hasta llegar al cliente, que incluye funciones tales como envíos, control de inventario en almacenes, procesamiento de pedidos y servicio a la clientela.

Distribuidor: Comerciante mayorista que adquiere y se hace cargo de la distribución de productos a los detallistas.

Empaque: recipiente o la envoltura de un producto que tiene la finalidad de contener, envolver y proteger el núcleo del producto

Escaparatismo: Técnica utilizada para generar comprar en establecimientos.

Estímulo: Cualquier acontecimiento que un individuo sea capaz de percibir o sentir.

Estrategia: Arte de dirigir operaciones. Arte, traza para dirigir un asunto.

Etiqueta y rotulado parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor, puede ser parte del empaque o estar adherido al producto.

Fideicomiso: negocio jurídico en que una persona llamada fiduciante o fideicomitente, transfiere uno o más bienes a otra llamada fiduciaria, quien se obliga administrarlos o a enajenarlos para cumplir una finalidad determinada por el constituyente a favor de éste o de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario

Idea: Se denomina idea a una experiencia mental que relaciona elementos, descubre causas de situaciones o crea a una nueva posibilidad de acción. Las ideas son parte de la capacidad de abstracción del hombre, un rasgo de la inteligencia que les separa del resto de los animales **(Definición, 2016)**

Logística inversa: Acciones tendientes a proteger el medio ambiente, a través del re uso, re manufacturación o reutilización de productos.

Logística: Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. La logística (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

Marca: Es un nombre, un término, un letrero, un símbolo o diseño, o una combinación de estos elementos que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio" y, por lo tanto, una marca reconocida o bien posicionada es la mejor presentación de un producto o servicio.

Mayoreo: Proceso que consiste en comprar las existencias de un fabricante, almacenarlas, venderlas y enviarlas ya sea a usuarios industriales o a establecimientos al menudeo, dependiendo del tipo de productos.

Mercadeo: Proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales **(AMERICAN MARKETING ASOCIATION, 2016).**

Mercado: Todos aquellos compradores de un producto o un servicio.

Muestras: Son materiales de presentación que se usan en la introducción de nuevos productos, o en otros que llevan tiempo en el mercado, pero de los cuales se requiere conservar el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

Nichos de mercado: En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades. Pequeños mercados no atendido por otras empresas.

Oferta: La relación total entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida del mismo cuando todos los demás factores que influyen en las ventas planeadas de los productores se mantienen constantes.

Preoperativos: Son los gastos en que se incurren al momento de crear una nueva empresa, se está poniendo en marcha.

Proyecto: Término proyecto proviene del latín *proiectus* y cuenta con diversas significaciones. Podría definirse a un proyecto como el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo.

Prueba de mercado: Proceso por el que se prueba un producto nuevo en una región limitada que se considera representativa del mercado general. La información de cada prueba se extrapola y proyecta al mercado completo para fines de planeación.

Servicio: Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

Tendencias: Curso o direccionamiento que toman diferentes mercados

Zona caliente: Ubicación que permite dejar la mercancía a la altura de los ojos del cliente

5 REFERENTES BIBLIOGRÁFICOSA

Árcala, Á. B.c2011). Dirección de Personal: Un timón en la tormenta. (2 ed.). Madrid: Díaz de Santos S.A.

Bohlander, J., y Snell Scott. (2008). Administración de recursos humanos (14ª ed.). México:

Cardona, C. R. (2007). Fundamentos de administración. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.

Cengage Learning editores, s.a. Campos, J. (2004). Plan de Mejoramiento: elementos básicos para su diseño. Recuperado el 17 de mayo de 2012 de http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/investymateriales/materiales1.pdf Cantú, Antonio (2001) Tesis

Cuartas, D. H. (2008). Principios de administración (1 ed.). Medellin: Textos Académicos.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ª. Edición). Bogotá: Mc Graw Hill. Gazia y Asociados Consultores (s/f) PPT Estructura del Plan de Carrera, Argentina. Recuperado el 19 de agosto de 2013 de www.21.edu.ar/mails/mail.../cierre/.../estructura.ppt

Human Capital Consulting, (2007).Reinventando el pago: "el reto empresarial en un escenario de alta competitividad laboral". Recuperado el 25 de mayo de 2012 del sitio: http://www.gestionhumana.com/gh4/bancomedios/archivos/encuestasalarial/Desayuno_lanzamiento.ppt

Marie Dalton, D. G. (2007). Relaciones Humanas (3 ed.). México: Thomson.

Modelo de capacitación a vendedores de sistemas de multinivel. México. Recuperado el 18 de agosto de 2013 de http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020145430/1020145430_04.pdf

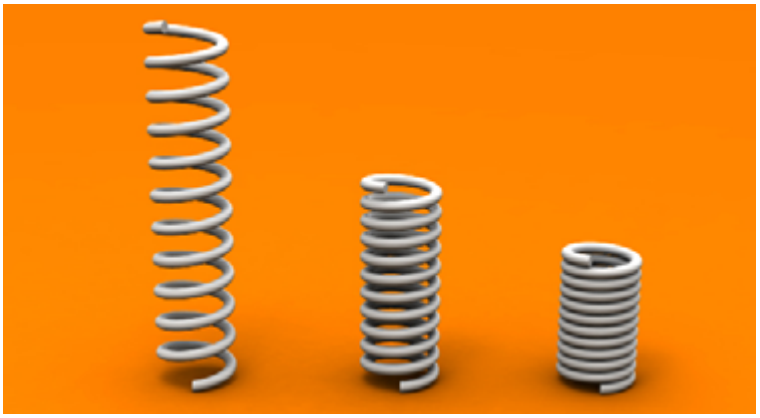
Petrella, C. (2007). Ánalisis de la Teoría Burocrática. Uruguay.

Revista Dinero (2010). ¿Qué buscan las empresas hoy? Recuperado el 12 de mayo de 2013 del sitio http://www.dinero.com/administracion/articulo/que-buscan-empresas-hoy/107934

Silva, B. R. (2002). Teorías de la administración. Cengage Learning Editores.

5. CONTROL DEL DOCUMENTO (ELABORADO POR)			
Nombre	**Cargo**	**Centro de Formación**	**Fecha**
Raúl Fabián Cadena Vidal	Líder Expertos Temáticos	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	Julio de 2016
John Ricardo Peñuela Vásquez	Expertos Temático	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Julio César Salgado	Experto Temático	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Luz Marina Medina Aguirre	Experta Temática	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Ismari Herrera Jeréz	Experto Competencias de Idioma Inglés	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Jorge Enrique Figueroa Chaparro	Experto Competencia Transversal- Ética y Emprendimiento	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Luz Dary Palomino González	Experto Competencia Transversal- Ambiental	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Marian Yarith Carvajal Castellanos	Experto Competencia Transversal- Salud Ocupacional	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Rosa Elvia Quintero Guasca	Asesor Pedagógico Línea de Producción Regional Santander	Centro Industrial de Mantenimiento Integral.	
Luis Orlando Beltrán Vargas	Asesor Pedagógico Línea de Producción Regional Santander	Centro Industrial de Mantenimiento Integral.	

ANÁLISIS DE LAS ELASTICIDADES



Introducción

Las elasticidades son una característica de la demanda, la cual es uno de los factores determinantes del precio que ya fueron tratados en el contenido dinámico Fijación estratégica de precios. A continuación, se retoman y profundizan algunos aspectos de las elasticidades con el propósito de que puedan determinar los valores y porcentajes asociados con el factor de la demanda que le permitirán evaluar diferentes variables para fijar el precio de un producto o servicio. Para esto, se ha propuesto un caso y sus respectivos ejemplos de aplicación.

Aspectos fundamentales

La elasticidad-precio de la demanda es la respuesta de los consumidores a un cambio en el precio de un producto, es decir, la medición de cuánto cambia la cantidad demandada cuando cambia el precio del producto en un 1% y se calcula de la siguiente manera:

Epd = (%∆Q) ÷ (%∆P), donde:

Epd: elasticidad precio de la demanda
%∆Q: porcentaje de variación de la demanda o de las cantidades demandadas
%∆P: porcentaje de variación del precio

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2012.

Ahora veamos las cantidades demandadas:

%ΔQ = ΔQ ÷ Q, donde:

ΔQ: es la variación de las cantidades demandadas
Q: es el nivel inicial de las cantidades demandadas

Sucede lo mismo con el precio

%ΔP = ΔP ÷ P, donde:

ΔP: es la variación del precio
P: es el nivel inicial del precio

En consecuencia → **Epd =(ΔQ ÷ Q) ÷ (ΔP ÷ P)**

O también: → **Epd = (P ÷ Q) x (ΔQ ÷ ΔP)**

Es importante aclarar que la elasticidad precio de la demanda debe medirse en un punto específico de la curva de la demanda, es decir, dado un precio y dadas unas cantidades demandadas. Por lo tanto, la elasticidad variará a medida que nos desplacemos a lo largo de la curva. A continuación, un ejemplo:

Retomando el ejemplo del bolso para mujer, se conoce que este bolso se vende en un punto de venta a $180.000. Ahora bien, supongamos que a ese precio se venden 50 unidades al mes. Si se aumenta el precio en 1%, es decir a $181.800, consideremos que se redujeron las cantidades demandadas a 45. Observen, ahora, de cuánto es la elasticidad precio de la demanda para el bolso:

Epd = (P ÷ Q) x (ΔQ ÷ ΔP)

Se reemplaza:

P = $180.000/u
Q = 50u

ΔQ = (45 - 50) = -5u

ΔP = ($181.800/u - $180.000/u) = $1.800/u

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2012.

Entonces:

Epd = ($180.000/u ÷ 50u) x (-5u ÷ $1.800/u)

Epd = ($3.600) x (-0,002777778)

Epd = 10

Este valor se expresa en valores absolutos, es decir que es indiferente si es positivo o negativo. Lo importante aquí es decir que la elasticidad precio de la demanda del bolso para mujer es de 10, la cual es bastante alta, pero es normal para un producto que tiene tantos competidores como este.

Marcos de interpretación de la demanda

Dependiendo del resultado obtenido, según Montoya (s/f), hay cuatro formas de interpretación:

- **Demanda elástica:** cuando el resultado del coeficiente es superior a 1, se dice que la demanda del producto es elástica, es decir, un cambio porcentual en el precio da lugar a un cambio porcentual mayor en las cantidades demandadas. Por lo tanto, aunque el precio del bien ha aumentado, el gasto total en el consumo de ese bien disminuirá: **Epd > 1**

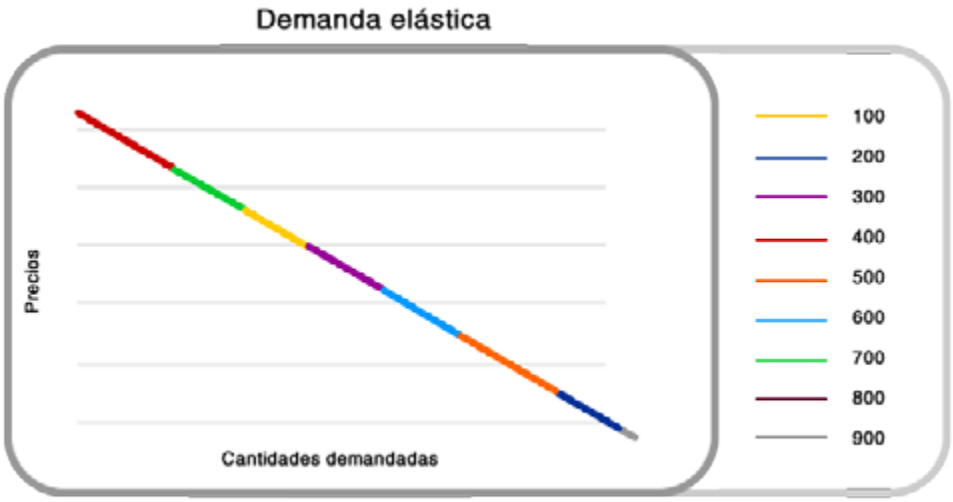


Figura 1. Demanda elástica

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2012.

Esta situación se presenta, principalmente, para bienes o servicios de lujo y también cuando existen muchos bienes sustitutos del producto o servicio en estudio. Un producto sustituto es aquel que puede tener diferentes características pero que satisface la misma necesidad o deseo los consumidores.

• **Demanda perfectamente elástica:** esta sucede cuando una variación unitaria en el precio hace que los consumidores aumenten la compra de este producto desde cero hasta las cantidades que puedan adquirir : **Epd = *x***

• **Demanda inelástica:** la demanda es inelástica cuando un cambio porcentual en el precio da lugar a un cambio porcentual menor en la cantidad demandada, siendo el resultado del coeficiente menor que uno : **Epd < 1**

Este caso se presenta, principalmente, para artículos de primera necesidad que tienen pocos sustitutos.

• **Demanda unitaria:** se presenta cuando el cambio porcentual en el precio y el cambio porcentual en la cantidad demandada son exactamente iguales: **Epd = 1**



Figura 2. Demanda perfectamente elástica

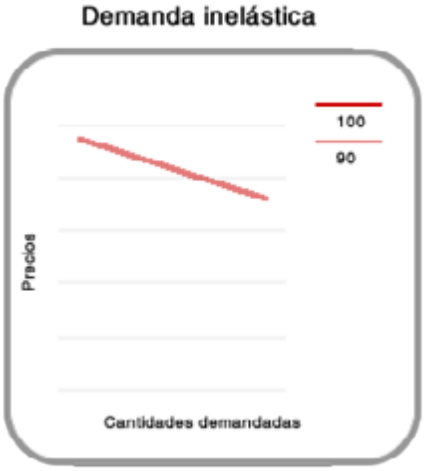


Figura 3. Demanda inelástica



Figura 4. Demanda unitaria

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2012.

- **Elasticidad nula:** en esta situación, cualquiera que sea el movimiento del precio, la demanda permanece invariable. Estos casos suelen ser muy raros, salvo en aquellos productos considerados de primera necesidad. Se dice entonces de bienes cuya demanda es perfectamente inelástica, los cuales son bastante escasos en la actualidad. Un ejemplo clásico de ello es la sal, que debido a su inelasticidad, sus precios son regulados por los gobiernos : **Epd = 0**



Figura 5. Elasticidad nula

Otros tipos de elasticidad

- **Elasticidad ingreso de la demanda:** se ocupa de medir cómo las cantidades demandadas de un bien responden a los cambios en el ingreso de los consumidores. Se calcula como porcentaje de cambio en la cantidad demandada, dividido por el porcentaje de cambio en el ingreso.

Eyd = Porcentaje de variación de la demanda ÷ Porcentaje de variación del ingreso

Eyd = (%ΔQ) ÷ (%ΔY), donde:

Eyd: elasticidad ingreso de la demanda
%ΔQ: porcentaje de variación de la demanda o de las cantidades demandadas
%ΔY: porcentaje de variación del ingreso

Ahora, veamos las cantidades demandadas:

%ΔQ = ΔQ ÷ Q, donde:

ΔQ: es la variación de las cantidades demandadas
Q: es el nivel inicial de las cantidades demandadas

Sucede lo mismo con el ingreso:

%ΔY = ΔY ÷ Y, donde:

ΔY: es la variación del ingreso del consumidor
Y: es el nivel inicial del ingreso del consumidor

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2012.

En consecuencia, $Eyd = (\Delta Q \div Q) \div (\Delta Y \div Y)$

O también: $Eyd = (P \div Y) \times (\Delta Q \div \Delta Y)$

En la elasticidad-ingreso de la demanda, es importante tener en cuenta dos factores:

- **Si los bienes o servicios son "normales"**
- **Si los bienes o servicios son "inferiores"**

De acuerdo con lo anterior, a mayor ingreso aumenta la cantidad demandada de los bienes "normales", pero disminuye la cantidad demandada de los bienes "inferiores". Como ejemplo, podemos decir que si aumenta el ingreso del consumidor comenzará a comprar azúcar (bien normal) y dejará de consumir panela (bien inferior).

También, es preciso tener claro que los bienes considerados por los consumidores necesarios, tales como los alimentos o los medicamentos, tienden a tener una elasticidad-ingreso de la demanda baja, mientras que los bienes considerados por los consumidores de lujo, tales como los automóviles o alimentos de lujo, tienden a tener elasticidad-ingreso de la demanda alta.

Por ejemplo, si las consumidoras de bolsos tienen un aumento en su salario, pasando de $500.000 a $505.000, posiblemente buscarían un modelo más costoso y las ventas del modelo de bolso, pasarían de 50 a 45 unidades:

$$Eyd = (P \div Y) \times (\Delta Q \div \Delta Y)$$

$$Eyd = (\$180.000 \div \$500.000) \times ((45 - 50) \div (\$505.000 - \$500.000))$$

$$Eyd = (0{,}36) \times ((-5) \div (\$5.000))$$

$$Eyd = (0{,}36) \times (0{,}001)$$

$$Eyd = 0{,}00036$$

Esto quiere decir que si las consumidoras reciben un aumento de salario del 1%, las cantidades demandadas del bolso de mano para mujer permanecerían casi iguales, debido a que la elasticidad ingreso de la demanda es de 0,00036, que es prácticamente cero. Este cálculo de elasticidades es muy útil a la hora de fijar el precio.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2012.

Conclusión

Recordemos que una de las ventajas del cálculo de elasticidades, de acuerdo con la situación de la empresa, es que su análisis permite anticipar la reacción al mercado ante una modificación de precios y estimar, entonces, las nuevas cantidades de productos que, posiblemente, se venderán. Es evidente que el valor de la predicción dependerá del mantenimiento o no de las condiciones y situación en que ha sido calculada.

Referencias

- Backer, M. & Jacobsen, L. (1981). *Contabilidad de Costos: un enfoque administrativo y de gerencia*. Bogotá: McGraw Hill.
- Montoya, C. (s/f). *Economía general*. Facultad de ingeniería y arquitectura. Departamento de ingeniería industrial. Sede Manizales. Recuperado el 15 de noviembre de 2012 de http://www.virtual.unal.edu.co
- Nagle, T., Hogan J. & Zale, J. (2010). *The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitability*. New Jersey: Prentice Hall.

Créditos

Asesoría temática

José Luis Castaño Muñoz
Magíster en Administración
Especialista en Mercadeo y Economista Empresarial

Carlos Arturo Aristizábal Rodríguez
Magíster en Administración con énfasis en Mercadeo
Especialista en Administración
Especialista en Gerencia de Mercadeo
Administrador de Empresas

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2012.

Asesoría didáctica

Edna Lucía Perilla Medina
Candidata a Magíster en Educación – Comunicación
Licenciada en Humanidades y Lengua Castellana
Asesora didáctica y guionista, Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información, Regional D.C.

Magnolia Ángel Cruz
Aspirante a Magister en Educación
Especialista en Pedagogía y Trabajadora Social

Diseño gráfico

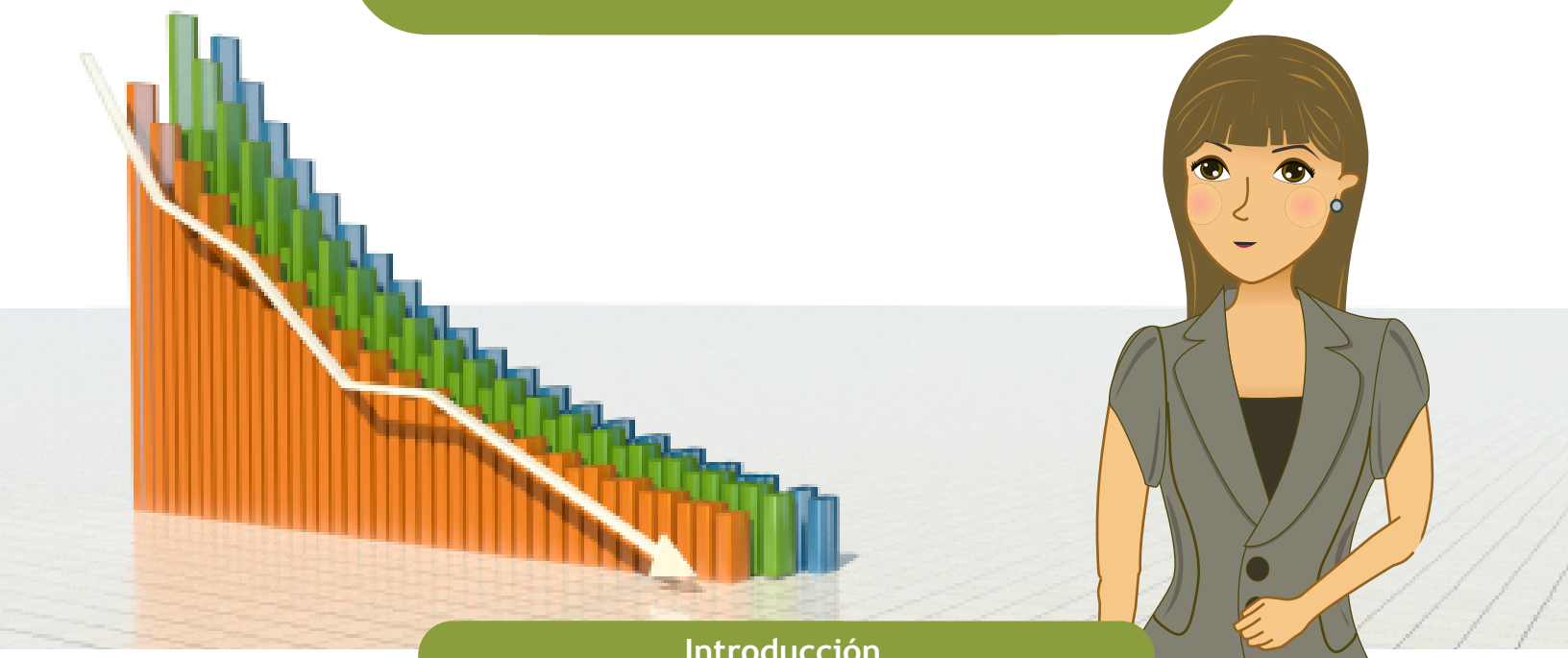
Diana Vega
Diseñadora Gráfica
Universidad Jorge Tadeo Lozano

Programador

Héctor Julián Poveda Carvajal
Ingeniero en Multimedia
Universidad Militar Nueva Granada
Centro de gestión de mercados, logística y tecnologías de le Información

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2012.

ANÁLISIS DE LOS MÁRGENES Y COSTOS



Introducción

A continuación, se retoman y profundizan dos de los factores del precio, propuestos en el contenido dinámico Fijación estratégica de precios: los márgenes y los costos. El propósito de este material es que puedan determinar los valores y porcentajes asociados con estos factores que le permitirán evaluar diferentes variables para fijar el precio de un producto o servicio. Para esto, se ha propuesto un caso y sus respectivos ejemplos de aplicación.

Los márgenes

Como ya sabemos, el margen general es la diferencia entre lo que algo me cuesta y lo que obtengo cuando vendo el producto, obviamente, a través del precio. Se puede expresar en pesos o en porcentajes.

- Si se desea expresar en pesos, se realiza una resta entre lo que se obtiene y lo que se invierte.
- Si se desea expresar en porcentaje, sería la relación (división) entre lo que se obtiene y lo que se invierte.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

En otras palabras, el margen es una expresión de la rentabilidad. Recuerden que el concepto de precio lleva implícito los siguientes conceptos:

- **Costo:** es un recurso que se sacrifica para obtener un resultado específico, en este caso, un producto.
- **Utilidad:** es la diferencia entre el precio y el costo.
- **Ingreso:** es la cantidad de dinero que se obtiene como producto de una venta. En términos matemáticos, sería el producto de las cantidades vendidas por su precio de venta.

No se debe confundir el ingreso con la rentabilidad. El ingreso es la cantidad de dinero que se obtiene de una venta o transacción, mientras que la rentabilidad es la utilidad obtenida en comparación con los recursos empleados para obtener esa utilidad o beneficio. Los negocios se evalúan por esta última. Es preciso diferenciar entre el margen bruto unitario, el margen de contribución y el margen neto.

Ahora bien, dependiendo de la necesidad que se tenga, este margen se puede calcular para saber cuál es la rentabilidad que se va a obtener. También se calcula para tratar de garantizar un nivel de rentabilidad. Existen los siguientes tipos de margen:

- **El margen bruto unitario:** también se denomina utilidad bruta y es la diferencia entre el precio de venta y el costo de producción u operación en el caso de una empresa que fabrique productos o preste servicios. En el caso de las empresas que solo comercializan, se toma en cuenta el costo de adquisición.
- **El margen de contribución:** es la diferencia entre el precio de venta y los costos variables. Dicha diferencia debe alcanzar para cubrir los costos fijos y la utilidad que espera el inversionista.
- **El margen neto:** es el margen de utilidad después de descontar el pago de impuestos. Para ello, se toma el margen bruto unitario y se le restan los impuestos repercutibles en el producto en cuestión.

Recuerden que…

Lo que se debe tener claro para la fijación de precios con respecto a los márgenes es que los socios de la empresa exigen una rentabilidad específica por el dinero que han invertido en ella.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

A continuación, un ejemplo:

El costo total unitario de un bolso de mano para mujer es de $100.000 de donde:

- El costo variable unitario es de $80.000 que corresponde a la mano de obra directa y al material directo.
- El costo fijo unitario es de $20.000, para un total de $100.000
- El precio de venta al público es de $180.000

Con lo anterior, se realiza la siguiente resta para obtener el margen expresado en pesos:

Margen Bruto Unitario (Mb) = Precio de Venta por Unidad - Costo por Unidad
Mb = $180.000 - $100.000 = $80.000

Lo que quiere decir que la utilidad en pesos por cada modelo del bolso de mano para mujer es de $80.000

Ahora bien, para obtener esta misma utilidad, pero expresada en porcentaje, el cálculo es el siguiente:

Margen bruto de utilidad sobre el costo (Mb)
Mb = Utilidad bruta unitaria
Costo total unitario
Mb = $80.000 = 0,8 = 80%
$100.000

Significa que el modelo del bolso de mano para mujer tiene un margen bruto de rentabilidad del 80%, lo cual equivale a decir que, por cada peso que se invierte en producir este bolso, se generan 80 centavos de utilidad bruta.

Es una utilidad bruta, porque no se tienen en cuenta para su cálculo los gastos de administración y ventas, ni las amortizaciones, ni las depreciaciones, ni los impuestos.

A continuación, el cálculo del margen de contribución:

Margen de contribución (Mc)
Mc = Precio de venta unitario - Costo variable unitario
Mc = $180.000 - $80.000 = $100.000

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

El anterior resultado significa que la empresa cuenta con $100.000 para cubrir sus costos fijos y para entregar utilidades a los inversionistas. Este margen es posible para las empresas dedicadas a la producción. En el caso de las empresas que comercializan, los márgenes son más bajos; pero, en general, esto depende de la situación específica de cada negocio y de sus capacidades en particular.

Cabe anotar que, en algunos casos, las personas dedicadas a financiar proyectos productivos en calidad de inversionistas exigen un porcentaje de rentabilidad sobre su inversión. Eso se llama costo de oportunidad, y lo demandan debido a que cuentan con otras alternativas para invertir. Lo importante para la empresa es que ellos tratan de "amarrar" al precio la rentabilidad que esperan obtener por lo que invierten.

Otra situación que se puede presentar es aquella en que algunas personas o empresas sólo calculan los costos totales y añaden un porcentaje o margen que "creen" que se deben ganar por unidad. Este es uno de los métodos tradicionales para fijar el precio: el famoso costo + margen.

Origen de los márgenes

Existen varias "fuentes" o razones de donde provienen los márgenes. Los márgenes pueden originarse al interior o exterior de las empresas. Por una parte, surgen de la necesidad de los inversionistas o accionistas de fijar o exigir un margen de rentabilidad determinado para poder invertir en una empresa, es decir, se origina por factores externos a la compañía. Por otra, se definen por costumbre o tradición de sectores económicos específicos, al interior de las empresas. Por ejemplo, la industria del cuero fija, por tradición, un margen de rentabilidad del 30%. Esto puede representar un problema para las empresas, debido a que limita las posibilidades de aumentar los niveles de inversión y rentabilidad.

Esto quiere decir que los márgenes tienen su origen en el interior de la empresa, pero en el segundo caso, se puede observar que también pueden provenir del exterior.

Los costos

Recuerden que…

El método tradicional para fijar el precio se basa en la suma del costo y el margen. El costo es un recurso que se sacrifica para obtener un resultado específico, en este caso, un producto. La contabilidad distingue entre costos y gastos; vincula los primeros a la producción y los segundos a la comercialización y a la administración. Esta distinción es válida, pero, en la práctica, el efecto que surten ambos es igual.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Clasificación de los costos

Según Backer y Jacobsen (1981), de acuerdo con los diferentes puntos de vista, los costos se pueden clasificar así:

Desde su función

• **Costos de producción**: en el caso de los servicios, se denominan de operación. Entre estos, se incluyen materias primas, materiales, mano de obra de las personas vinculadas a la producción, servicios públicos necesarios para el proceso productivo, aseo, vigilancia y algunos suministros, entre otros.

• **Costos de comercialización y distribución:** corresponden a las comisiones por ventas, salarios del personal vinculado al área comercial, la publicidad, los gastos de viaje y representación, los fletes, el almacenamiento y los seguros de la mercancía.

• **Costos de administración:** a estos pertenecen los salarios del personal del área administrativa, el alquiler del área administrativa, la papelería, los servicios públicos de las áreas destinadas al área administrativa.

• **Costos financieros:** abarcan los intereses que se pagan por los préstamos de dinero, las comisiones por gastos bancarios y los impuestos derivados de las transacciones financieras.

Desde su variabilidad

Esta variabilidad hace referencia a la existencia de unos costos que dependen del nivel de actividad de la empresa y otros que no, así pues, dentro de este criterio están:

• **Los costos fijos:** son aquellos que permanecen constantes, sin depender del nivel de producción o ventas. Es decir, que no importa si la empresa produce o no, si vende o no, existen unos costos que siempre están presentes pues estos se derivan de tener un negocio como por ejemplo, el arrendamiento, los salarios de las personas no vinculadas directamente con la producción, los cargos fijos de los servicios públicos, las depreciaciones, seguros e impuestos fijos.

• **Los costos variables:** en contraparte a los costos fijos, dependen del nivel de producción o de ventas. Entre estos se encuentran la mano de obra de las personas asignadas a la producción, las materias primas, los materiales e insumos directos, los impuestos específicos a la producción, el material de envase o empaque, y en general, los costos que se derivan del funcionamiento del negocio.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Desde su comportamiento

- **El costo variable unitario:** es la cantidad de costos variables (mano de obra, materias primas, materiales, empaques) que se asignan a una unidad de producto.

- **El costo variable total** resulta de multiplicar el costo variable unitario por la suma total de productos fabricados en un periodo determinado.

- **El costo fijo total:** es la suma total de los costos fijos de la empresa.

- **El costo fijo unitario:** costo fijo unitario: es la división del costo fijo total por las unidades producidas o los servicios prestados en un período determinado.

- **El costo unitario total**: es la suma del costo fijo unitario más el costo variable unitario.

- **Ecosto total:** es la suma del costo fijo total más el costo variable total.

Recuerden que…

Lo importante es calcular el costo total unitario del producto o servicio. Este cálculo puede hacerse de diversas maneras llamadas sistemas de costeo, los más conocidos son por órdenes de producción, por procesos, variables, y por actividades o ABC.

Ejemplo aplicado

Retomando el ejemplo del costo del bolso de mano para mujer, tenemos los siguientes datos:

- Su costo variable unitario es de CVU = $80.000
- Su costo fijo unitario es de CFU = $20.000
- Su costo total unitario es de CTU = $100.000
- Su precio de venta por unidad es de PVU = $180.000

Entonces:

- La utilidad bruta por unidad es de UBU = $80.000

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que los $80.000 de utilidad bruta por unidad deben alcanzar para pagar los gastos de comercialización, administración y financieros. Teniendo en cuenta la función del cálculo de los costos en la fijación del precio, hay que tener en cuenta que los costos pueden ser directos o evitables. A continuación, se retomarán los costos directos.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Los costos directos

Están asociados a las variaciones de las ventas y a la fijación de precios. Esto quiere decir que pueden aumentar o disminuir cuando cambian los precios y, por ende, afectan directamente la rentabilidad.

Por otra parte, se puede pensar en que los costos directos son similares a los costos variables. Al respecto, todos los costos variables son directos con respecto a la fijación de precios. Mientras que los costos fijos no son siempre considerados como costos directos debido a que, como ya vimos, no se ven afectados por la cantidad de productos que la empresa fabrique o venda.

Por lo tanto, los costos fijos no son siempre considerados como directos. Existen excepciones, pero son circunstanciales. Algunos costos fijos, se convierten en directos en momentos en que se requiere tomar decisiones de precio. Estas circunstancias suceden cuando, por ejemplo, es necesario cambiar el precio o cuando se hace una oferta de una versión de un producto a un precio distinto (e.g. realización de una campaña publicitaria para anunciar la nueva versión). No se puede olvidar que existen unos costos que son fijos para ciertos niveles de ventas, pero cuando estas ventas varían pueden dejar de ser fijos. Estos pueden ser llamados semifijos.

Ejemplos aplicados

Un nuevo cliente demanda aumentar la capacidad de producción en un 30%. Si se supone que las máquinas pueden producir hasta doscientos bolsos en una semana y el nuevo cliente solicita doscientos sesenta, se tendría que invertir en una nueva máquina para aumentar la capacidad de producción. Esta nueva inversión se convertiría en un costo directo que es relevante a la hora de decidir si se aprovecha la oportunidad de este nuevo negocio.

A continuación, se presenta un ejemplo más amplio para comprender la importancia de tener en claro cuáles son los costos directos y de cómo ayuda esto a tomar mejores decisiones de precio:

El gerente de una compañía de teatro está bastante preocupado por las pocas utilidades que generan las presentaciones del grupo; se aqueja, además, de que le fue retirado un patrocinio gubernamental. El grupo ofrece dos funciones los viernes de la mitad y final de cada mes. Estos son sus costos por función:

Costos fijos generales	$1.500.000
Costos de cada ensayo	$4.500.000
Costos de la función	$2.000.000
Costos variables (entradas, programas)	$1.000 por espectador
Precio actual de las entradas	$10.000 por espectador

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Si el gerente lograra vender las 1.100 entradas del teatro, los ingresos totales serían de $11.000.000

Así pues:

RUBRO	VALOR	TOTAL
Costos fijos generales	$1.500.000	$1.500.000
Costos de cada ensayo	$4.500.000	$4.500.000
Costos de la función	$2.000.000	$2.000.000
Costos variables (entradas, programas) para 1.100 personas	$1.000/persona	$1.100.000
COSTOS TOTALES (para 1.100 personas)		$9.100.000

La utilidad que recibiría vendiendo las 1.100 entradas sería la siguiente:

RUBRO	VALOR
Total de ingresos (1.100 personas x $10.000/persona)	$11.000.000
Menos costos totales	$9.100.000
Utilidad neta	$1.900.000

Por desgracia, suelen asistir únicamente 900 personas por función, lo que deja un costo promedio de $989:

RUBRO	VALOR	TOTAL
Costos fijos generales	$1.500.000	$1.500.000
Costos de cada ensayo	$4.500.000	$4.500.000
Costos de la función	$2.000.000	$2.000.000
Costos variables (entradas, programas) para 900 personas	$1.000/persona	$900.000
COSTOS TOTALES (para 1.100 personas)		$9.100.000
COSTO PROMEDIO POR ENTRADA		$989

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Vemos que el costo promedio de entrada de $989 está muy cerca del precio de la entrada de $1.000.

Esto quiere decir que si sólo ingresan a la función 900 personas:

RUBRO	VALOR
Total de ingresos (900 personas x $10.000/persona)	$9.000.000
Menos costos totales	$8.900.000
Utilidad neta	$100.000

Vemos, entonces, que esta realidad obliga al gerente a buscar nuevas alternativas que le permitan generar más utilidades para hacer más rentable la operación de la compañía. Él cree que un sencillo aumento de precio no resuelve el problema, peor aún, reduciría aún más la asistencia de público al teatro. Por tal motivo, los actores tienen tres propuestas que debe analizar:

1. Una tarifa para estudiantes, fijada en $4.000 y que se vende a quienes presenten su carnet de universidad media hora antes de la función en las taquillas del teatro. Se estima que podrían venderse 200 entradas a este precio a personas que, de lo contrario, no podrían asistir. Es evidente que el precio de estas boletas no cubre ni siquiera la mitad del costo promedio de la entrada.

2. Una función el sábado en la tarde, repitiendo la obra del viernes con boletas a $6.000. Se espera vender 700 entradas para la función del sábado, pero 150 de ellas corresponderían a personas que habrían acudido el viernes a un precio superior. Quiere decir, que en la práctica la audiencia neta aumentaría en 550 personas, pero de nuevo el precio de estas entradas no cubriría el costo promedio por entrada.

3. Una nueva obra para dar los domingos en la tarde. Las entradas se venderían a $10.000 y el gerente cree que podría vender 800 entradas, pero 100 entradas se venderían a personas que asistirían a la nueva obra en vez de la ya existente. Así pues, la asistencia neta aumentaría en 700 personas.

¿Cuál de estas propuestas debe adoptar la compañía, si es que debe adoptar alguna?

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

A continuación, un análisis de las alternativas propuestas:

	1. Tarifa de estudiante	2. Función el sábado	3. Nueva obra el domingo
Precio	$4.000/persona	$6.000/persona	$10.000/persona
Ventas unitarias	200 personas	700 personas	800 personas
= Ingresos x ventas	$800.000	$4.200.000	$8.000.000
(-) Otras ventas perdidas	(0)	($1.500.000)	($1.000.000)
Ingresos totales	$800.000	$2.700.000	$7.000.000
Costo directo ensayo	0	0	$4.500.000
Costo directo función	0	$2.000.000	$2.000.000
Costo directo variable	$200.000	$550.000	$700.000
Costo directo total	$200.000	$2.550.000	$7.200.000
Contribución neta a la utilidad (Ingresos totales – costo directo total)	$600.000	$150.000	($200.000)

Análisis de los anteriores resultados

Los ingresos que se obtienen para la tarifa estudiante son los menores, mientras que los ingresos de la nueva obra para el domingo son los mayores.

Sin embargo, la rentabilidad depende de los costos directos, así como de los ingresos de cada propuesta.

De esta manera, vemos que, en el caso de la tarifa de estudiante, ni los costos de ensayar, ni los costos de la función son directos, es más, son irrelevantes para su rentabilidad, puesto que no cambian independientemente de que se lleve a cabo la propuesta o no. Sólo los costos variables por espectador son directos y, por lo tanto, relevantes en la propuesta de una tarifa para estudiantes.

Para la función del domingo, se puede ver que los costos por función (ensayo y función) y por espectador son directos y afectan la rentabilidad de la opción. Para la nueva obra, todos los costos, excepto los generales, son directos.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Para evaluar la rentabilidad de cada opción, se puede observar que se restan de los ingresos solo los costos directos de cada una:

• Para la tarifa de estudiantes, supone restar de los ingresos sólo $200.000, por concepto de costos por espectador. Al final, esto ofrece una contribución a la utilidad de $600.000

• Para la función del sábado, implica restar el costo por concierto y los costos variables por espectador de aquellos que no hubieran acudido a ninguna función (espectadores nuevos), lo que ofrece una contribución a la utilidad de $150.000.

• Para la función del domingo, implica restar el costo del ensayo adicional, el costo del concierto y los costos por espectador, lo que ofrece una pérdida neta de $200.000.

En resumen, la opción de precio más reducido, que también es la que menos ingresos adicionales ofrece, es la más rentable. Además, las empresas pierden oportunidades debido a que los directivos no se fijan en los costos directos, y se centran, por el contrario, en los costos promedio, que son datos contables que están disponibles más rápida y fácilmente. El costo promedio incluye costos que no son directos y, por lo tanto, son irrelevantes para evaluar determinada oportunidad.
Como conclusión, podemos anotar que no hay que engañarse creyendo que las ventas a precio reducido son, necesariamente, ventas con utilidades reducidas. En algunos casos, suponen una gran contribución a las utilidades, porque suponen un costo directo muy bajo.

Costos evitables

Ahora se revisará la incidencia de los costos evitables. Sin embargo, es necesario retomar su concepto:

Los costos evitables son aquellos en los cuales no se ha incurrido o que se pueden revertir. Al respecto, Nagle (2010) dice que sólo los costos evitables son relevantes a la hora de fijar precios. Para entender el concepto, nos podemos apoyar en sus opuestos, los costos hundibles o inevitables, lo cuales son insalvables, puesto que no pueden cambiarse o recuperarse.

Recuerden que…

Si se compra un aviso para el negocio, el aviso tendrá una vida útil de cinco años, pero si antes de los cinco años se decide cambiarlo, no podrá venderse, porque lleva el nombre de la empresa y no le servirá a otra. Si se pueden vender las lámparas del aviso, entonces diríamos que lo que costaron es un costo evitable.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Retomando el ejemplo de los bolsos, el costo evitable estaría representado en el costo de reemplazar el inventario existente, o de vender o distribuir el producto, debido a que los costos pueden cambiar a causa de los factores que la empresa no puede controlar y, si se trabaja con costos promedio, no se tienen en cuenta estos cambios.
Esto quiere decir que se deben fijar los precios en función del costo de reemplazo de los productos o del esfuerzo que hay que realizar para venderlos y no en función del costo histórico de su inventario o del esfuerzo ya realizado. A continuación, un ejemplo:

Ejemplo aplicado

Si se tiene en existencia 1.000 bolsos para mujer y ya pasó la temporada de venta, se debe pensar en lo que cuesta mantenerlos en la bodega en cuanto a sus costos financieros y al deterioro físico de los bolsos. Se debe considerar, entonces, llevar a cabo un descuento para evitar que estos costos sean mayores en el tiempo, en comparación con los costos históricos de fabricar los bolsos.

Como se ha observado, los costos sirven para fijar los precios al tener claridad sobre su impacto en la rentabilidad de la empresa. Por ello, se debe saber cuáles son directos y evitables. Lo anterior nos lleva a buscar la manera de utilizar la información contable para que sirva de soporte en la toma de desiciones de precio. Recuerden su impacto en la rentabilidad. Observen lo siguiente:

Un estado de resultados siempre es presentado de la siguiente forma:

Ingresos por ventas
- Costo de los productos vendidos
= Utilidad bruta
- Gastos de ventas
- Depreciación
- Gastos generales de administración
= Utilidad operativa
- Gastos financieros (intereses)
= Utilidad antes de impuestos
- Impuestos
= Utilidad neta

Pero la fijación eficaz de precios no se consigue paso a paso; a veces, suele exigir sacrificar la utilidad bruta con el fin de reducir gastos posteriores. En el caso de los bolsos, puede ser más rentable hacer una venta al por mayor con un descuento que hacer gastos en publicidad.

A continuación, se presentará como reorganizar el estado de resultados –sin alterarlo- para tomar decisiones de precio:

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Ingresos por ventas
- Costos variables evitables, brutos
= Contribución total (en pesos)
- Costos fijos evitables, directos
= Contribución neta
- Otros costos fijos o hundidos
= Utilidad antes de impuestos
- Impuestos sobre la renta
= Utilidad neta

Esta reorganización se centra primero en la atención a los costos directos y evitables y sólo después se fija en los costos que no son directos y fijos para tomar la decisión de precios. En este caso, cuando se hace referencia a la contribución, se habla de contribución a la utilidad y al restar los costos fijos o hundidos de la contribución neta, no se está influyendo sobre la decisión de precios.

Para finalizar…

No olviden que "La práctica hace al maestro"

Referencias

- Backer, M. & Jacobsen, L. (1981). *Contabilidad de Costos: un enfoque administrativo y de gerencia*. Bogotá: McGraw Hill.
- Montoya, C. (s/f). *Economía general*. Facultad de ingeniería y arquitectura. Departamento de ingeniería industrial. Sede Manizales. Recuperado el 15 de noviembre de 2012 de http://www.virtual.unal.edu.co
- Nagle, T., Hogan J. & Zale, J. (2010). *The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitability*. New Jersey: Prentice Hall.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Créditos

Asesoría temática

José Luis Castaño Muñoz
Magíster en Administración
Especialista en Mercadeo y Economista Empresarial

Carlos Arturo Aristizábal Rodríguez
Magíster en Administración con énfasis en Mercadeo
Especialista en Administración
Especialista en Gerencia de Mercadeo
Administrador de Empresas

Asesoría didáctica

Edna Lucía Perilla Medina
Candidata a Magíster en Educación – Comunicación
Licenciada en Humanidades y Lengua Castellana
Asesora didáctica y guionista, Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información, Regional D.C.

Magnolia Ángel Cruz
Aspirante a Magister en Educación
Especialista en Pedagogía y Trabajadora Social

Diseño gráfico

Diana Vega
Diseñadora Gráfica
Universidad Jorge Tadeo Lozano

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Programador

Héctor Julián Poveda Carvajal
Ingeniero en Multimedia
Universidad Militar Nueva Granada
Centro de gestión de mercados, logística y tecnologías de le Información

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

CARACTERÍSTICAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y DEL SERVICIO

Contextualización



Estimados aprendices, mi nombre es Estefanía Cruz y los invito a conocer mi invernadero, “El Lirio azul”.
¡Bienvenidos!
El propósito fundamental de este recorrido es lograr que ustedes puedan tomar decisiones y logren diseñar estrategias competitivas mediante el conocimiento de las fases del ciclo de vida de un producto o de un servicio y sus implicaciones. El estudio de este ciclo genera una planeación y un pronóstico, los cuales permitirán minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades a futuro que se presenta desde la introducción hasta el declive del producto o del servicio.

¿Cómo contribuye el análisis del ciclo de vida del producto o servicio al sostenimiento de la compañía?

1. Fundamentos del ciclo de vida

Definición

El ciclo de vida es una herramienta del marketing que permite identificar la evolución de las ventas de un producto o de un servicio durante su permanencia en el mercado, partiendo de cada una de las fases del producto: introducción, crecimiento, madurez, y declinación; o en el caso de un servicio: estrategia de servicio, diseño del servicio, transición del servicio, operación del servicio y mejora continua del servicio.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Beneficios

- Mejoramiento del desempeño ambiental y tecnológico de procesos, a partir de la medición del impacto ambiental
- Reducción de costos
- Optimización de recursos
- Mejores resultados financieros
- Mayor competitividad

2. Fases del ciclo de vida de un producto



2.1. Fase 1. Introducción

Estimados aprendices, nos encontramos en la primera sección del invernadero, en la cual inicia el ciclo de vida de las plantas que habitan en “El lirio azul”. En su actividad, para lanzar un nuevo producto que inicia su ciclo de vida, es muy importante su creatividad en la innovación. En mi caso, todos los días doy cuenta de lo maravillosa y perfecta que es la creación de la naturaleza a través de mis plantas, a las que debo cuidar con esmero y suficiente agua. La siguiente información los orientará en esta primera etapa referida al lanzamiento de su producto.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.



2.2. Fase 2. Crecimiento

Los invito a conocer los primeros retoños de mis amadas plantas. Son un reflejo de la aceptación a los cuidados que se les ha proporcionado. Esto implica, además del suministro de agua, la aplicación de insumos como abonos especiales y un secreto "mágico". En su etapa de crecimiento, ustedes podrán dar cuenta del desarrollo y nivel de aceptación en los clientes que ha tenido su producto. Consulten el siguiente esquema con las características de este proceso. Por mi parte, me quedaré escuchando y compartiendo con mis pequeñas plantas el efecto mágico de la música, la cual estimula su crecimiento. Si no me creen, ¡consulten en la web!

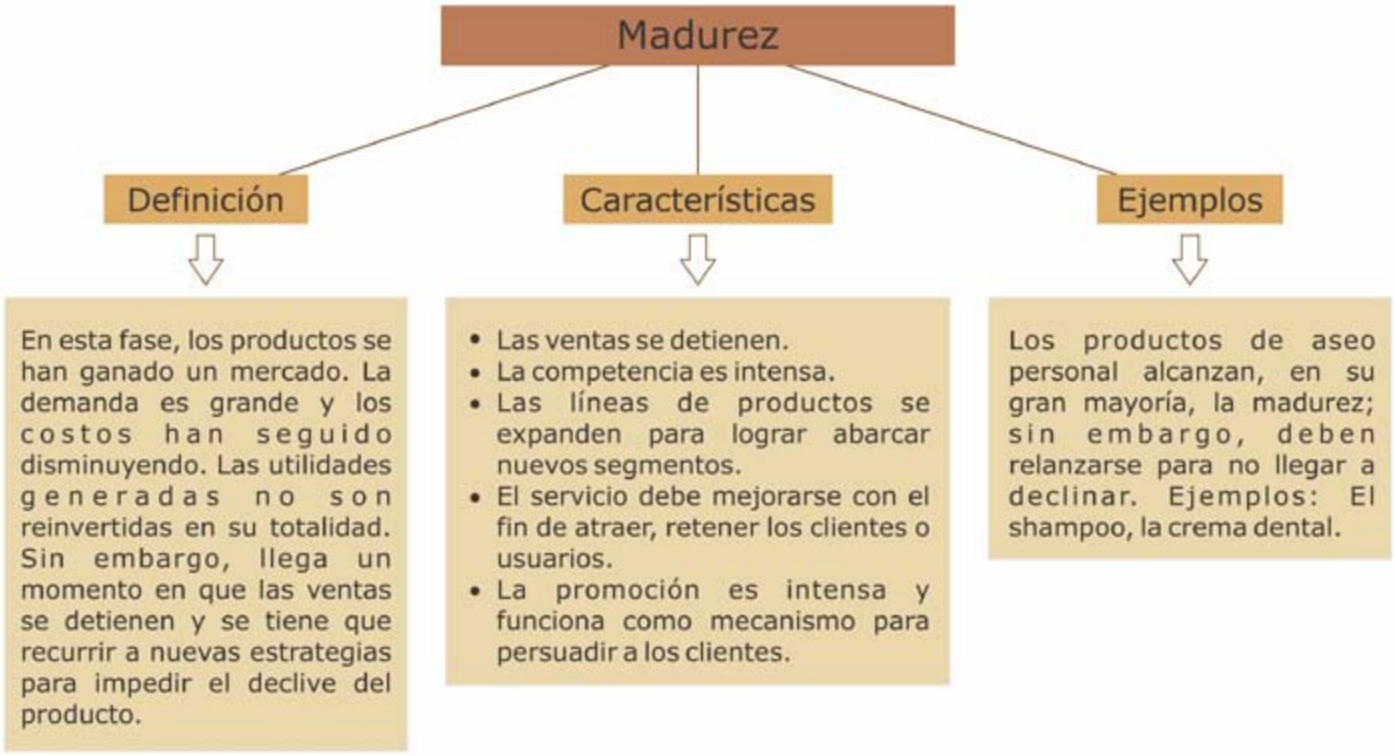
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.



2.3. Fase 3. Madurez

Mis plantas han alcanzado cierta mayoría de edad. Por tal razón, han sido trasplantadas para que puedan ser accequibles para algún curioso admirador que desee llevarlas a su casa. En esta etapa, ustedes y yo tenemos en común la necesidad de buscar nuevas estrategias para impedir que el producto llegue a su declive. En mi caso, no es deseable que mis plantas lleguen a su etapa final sin ser adquiridas por sus admiradores. Los invito a consultar la siguiente información, que además de describir esta fase, les dará algunas ideas generales para crear sus propias estrategias.

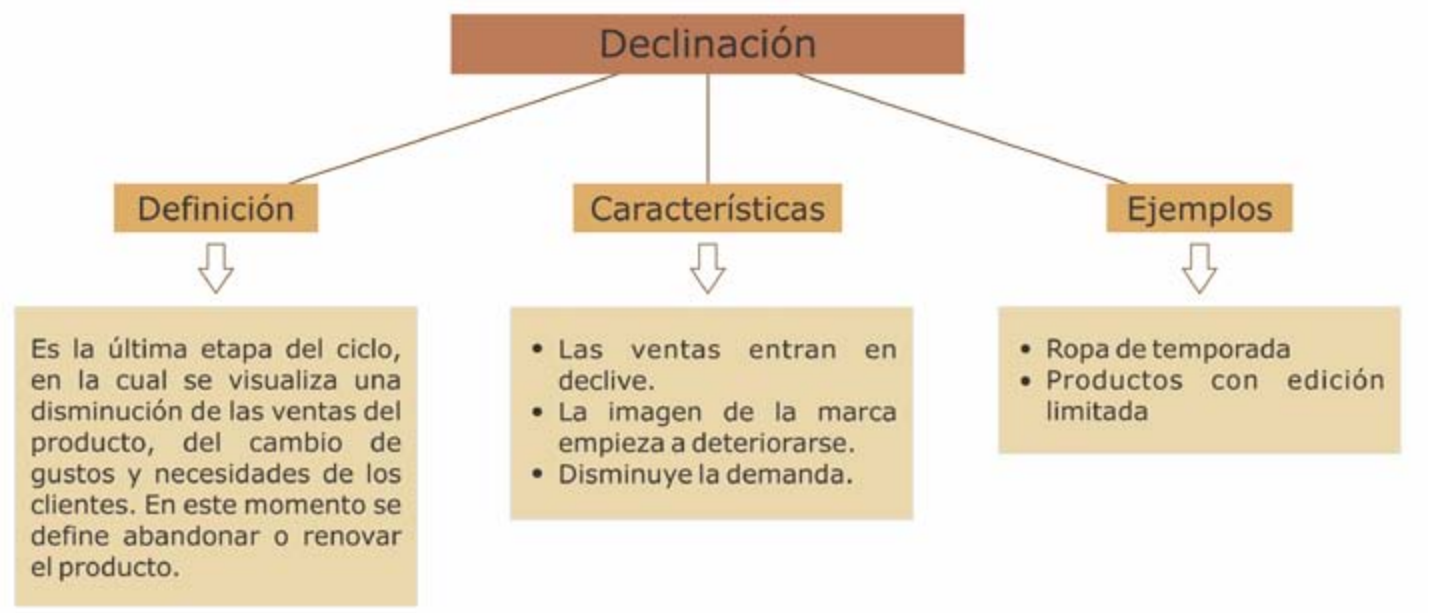
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.



2.4. Fase 4. Declinación

Hemos llegado a la última sección del recorrido en el invernadero. Cuando las plantas de "El lirio azul" alcanzan su tiempo máximo de vida, nos ofrecen sus semillas y de nuevo el ciclo comienza. Las demás partes de la planta se transforman en insumos para la fabricación de abono especial para nuevas plantas en crecimiento. A su vez, el lugar en donde fueron trasplantadas es ocupado por nuevas vidas o plantas en crecimiento. En la etapa de declive de su producto, ustedes deben evaluar si es preciso abandonarlo o renovarlo. En el siguiente gráfico, encontrarán algunos aspectos que les permitirá realizar esta evaluación.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.



3. Fases del ciclo de vida de un servicio



Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

3.1. Fase 1. Estrategia de servicio

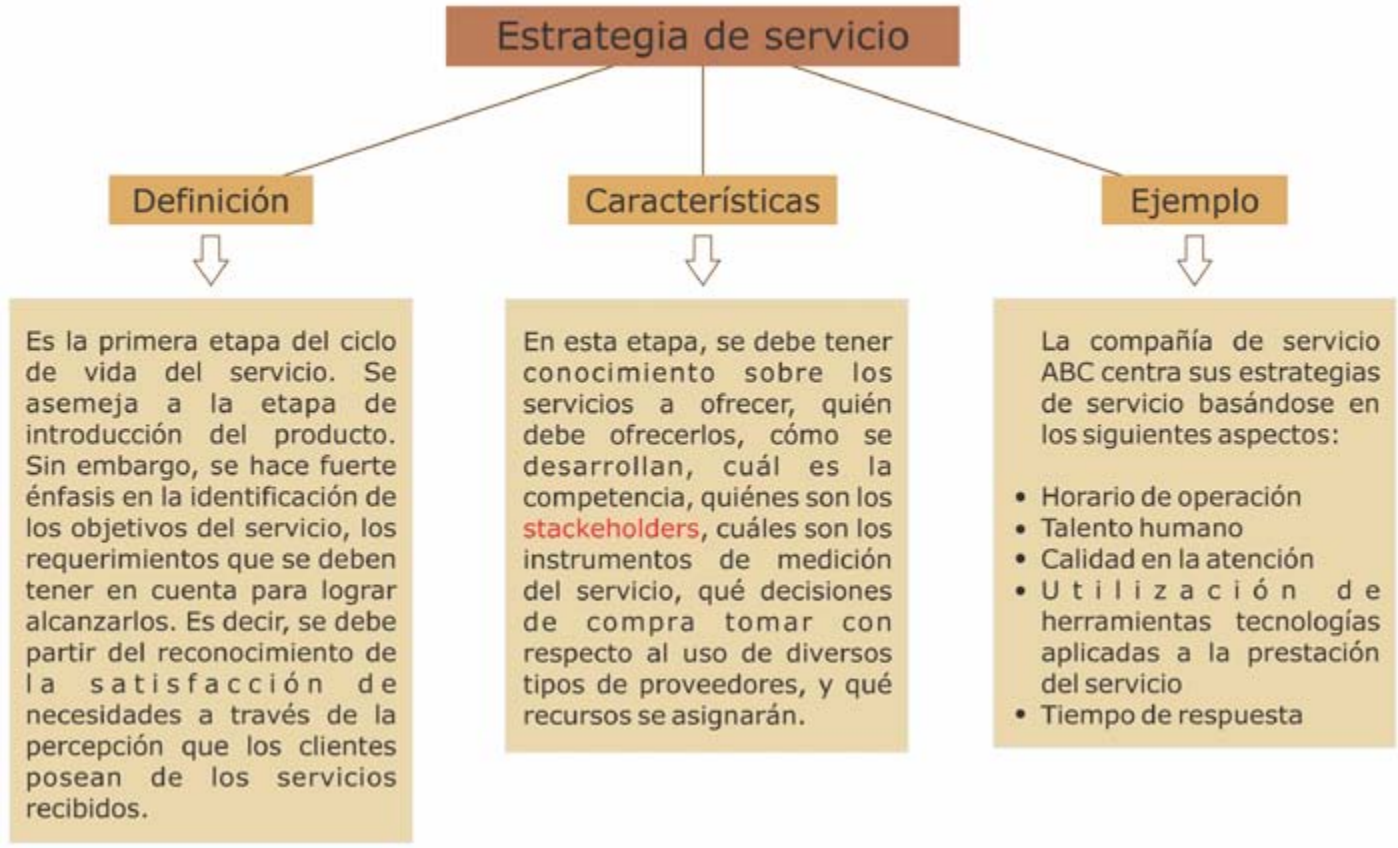
Es nuevo día para nuestro recorrido en el invernadero. Hoy, los invito a conocer los servicios asociados a los productos de "El lirio azul" y la manera como brindamos atención a nuestros clientes. Además, es muy importante que ustedes diferencien el ciclo de vida de un producto y el ciclo de vida de un servicio. Tengan en cuenta que un producto puede tener la capacidad de prestar un servicio. En el caso de "El lirio azul", aunque nuestras plantas tienen servicios asociados de bienestar, satisfacción, decoración y hasta salud, somos una empresa que ofrece un producto.

Para que "El lirio azul" pueda aumentar sus ventas, nos hemos asociado con empresas de servicios de transporte y mensajería. Así pues, ustedes pueden ofrecer un producto con un servicio asociado y también crear una empresa prestadora de servicios, de tal modo que tendrían a cargo los dos ciclos de vida, el de producto y el de servicio.

En el caso de "El lirio azul", además de ofrecer plantas para su cuidado y admiración, también ofrecemos plantas medicinales, no obstante las plantas siempre serán fuente de belleza, vida y oxígeno. En "El lirio azul" nuestros clientes disfrutan de la gran variedad de plantas clasificadas a modo general en medicinales, ornamentales con flores y sin flores. Además, nuestros clientes gozan de asesoría y atención por personas con los suficientes conocimientos en horticultura.

Para un buen comienzo, en la primera fase del ciclo de vida del servicio que ustedes pueden llegar a prestar, es muy importante la percepción que los clientes poseen de los servicios recibidos. Consulten la información del siguiente esquema en donde encontrarán aspectos a tener en cuenta para garantizar un servicio de calidad. Mientras tanto, atenderé a un nuevo cliente que se acerca.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

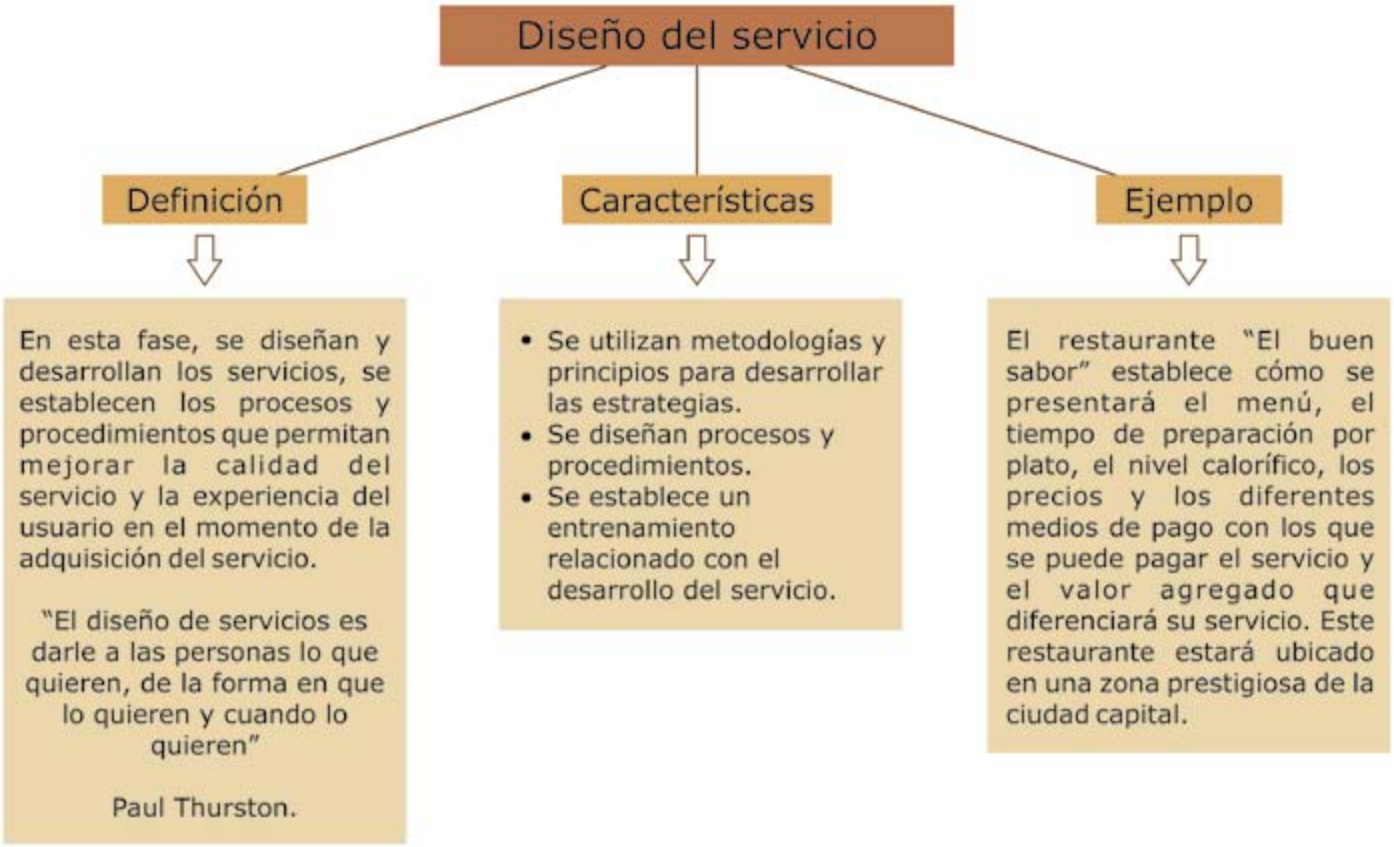


Recuerden…
Stackeholders son grupos de interés que se verán afectados por las acciones emprendidas por las compañías o proyectos (empleados, socios, proveedores, clientes, etc.,)

3.2. Fase 2. Diseño del servicio

Bueno, les cuento que fue una venta exitosa gracias a la ayuda de nuestro catálogo. En esta fase del ciclo de vida del servicio, es muy importante que ustedes establezcan los procedimientos que permitan mejorar la calidad del servicio. A continuación, algunos aspectos que deben tener en cuenta para lograrlo.

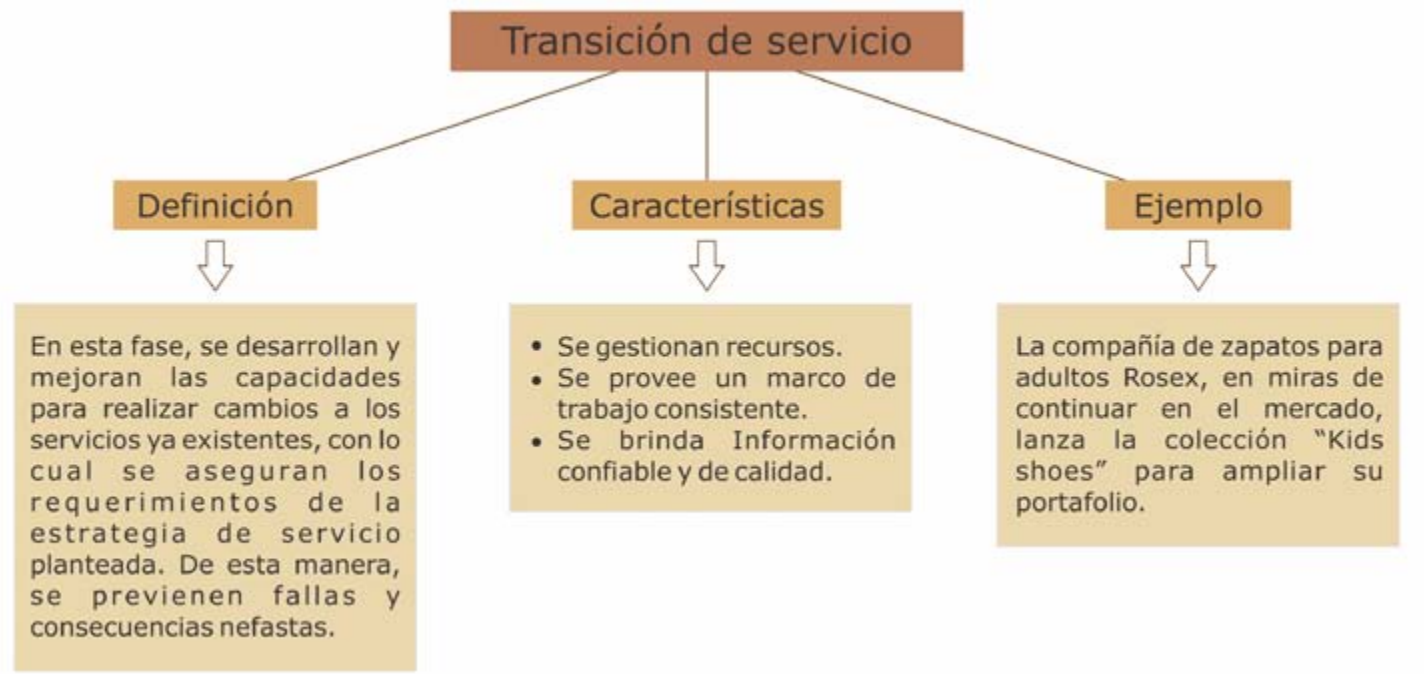
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.



3.3. Fase 3. Transición de servicio

En "El lirio azul", siempre contamos con procesos de mejora. Además de hacer asequible a nuestros clientes el bienestar y la satisfacción que la naturaleza proporciona, también pensamos en su salud. Como ya les había contado, decidimos innovar nuestro catálogo incluyendo un listado especial de plantas medicinales de uso tradicional en los hogares.
Ustedes también pueden realizar mejoras en los servicios que prestan; esto se presenta en la etapa de transición de servicio. Los invito a consultar la siguiente información relacionada con la tercera etapa del ciclo de vida de un servicio, "la transición de servicio".

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.



3.4. Fase 4. Operación del servicio

Gracias a los servicios de la empresa de transporte "Flores de la sabana", los productos de "El lirio azul" llegan a su destino en el tiempo requerido por el cliente. En la cuarta fase del ciclo de vida del servicio, ustedes deben alcanzar eficacia y eficiencia en la operación de su empresa de servicios. Revisen la información pertinente a esta fase en el siguiente esquema.

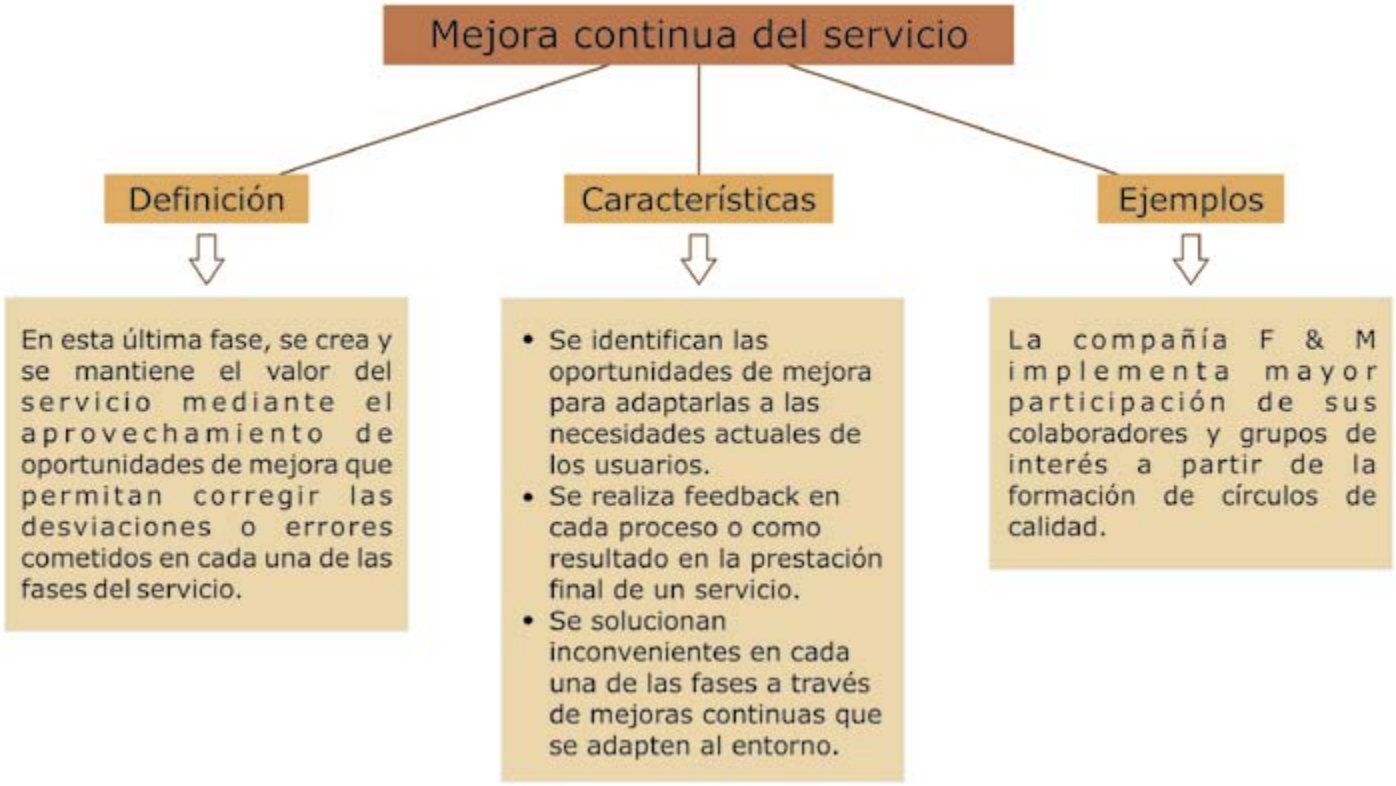
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.



3.5. Fase 5. Mejora continua del servicio

Estimados aprendices, hemos llegado a la última fase del ciclo de vida del servicio: “Mejora continua del servicio”. Los invito a revisar la información concerniente a esta última fase. Por mi parte, iré a la oficina a solucionar algunas dificultades de última hora. No olviden que un ciclo de vida siempre vuelve a comenzar. La naturaleza es un claro ejemplo de su fuerza transformadora. En el caso de los productos y los servicios, todo depende de su ingenio y creatividad en la innovación.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.



4. El ciclo de vida internacional de un producto o servicio

Estimados aprendices, un producto o servicio no solo puede ampliar su cobertura a nivel nacional. Estos también pueden llegar a cumplir un ciclo de vida a nivel internacional. ¿Cómo lograrlo?

Para un adecuado direccionamiento de política comercial internacional que manejan algunas organizaciones, se hace necesario determinar cuándo y cómo se debe exportar un producto o servicio. Por lo tanto, la planeación del ciclo de vida de producto o servicio ofrece información importante para elegir el momento adecuado en el que podrán ser puestos en el mercado internacional aquellos productos o servicios que estén en una fase de declive o de mejora continua en el mercado local, los cuales, con algunos tipos de cambios acordes con las necesidades y exigencias de tipo legal, sanitario y tributarios del mercado foráneo, podrán lanzarse y, de esta manera, ampliar su ciclo de vida.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Otra información importante para colocar un producto o servicio en el exterior, suele ser el nivel de desarrollo tecnológico de dichos países. Esto ofrece algunas ventajas pues los países que han desarrollado tecnología de punta, pueden contribuir a extender los productos o servicios a países que no cuentan con la suficiente tecnología. Además, una vez extendido y posicionado el producto o el servicio, estos países pueden prestar sus instalaciones para innovar los productos y prestar nuevos servicios.

Indiscutiblemente, para responder la pregunta inicial, se requerirá hacer un estudio previo del ciclo de vida del producto o servicio a nivel local con el fin de establecer las estrategias adecuadas que permitan introducirlo y, posteriormente, posicionarlo en un mercado foráneo.

¡Importante!

- No todos los productos y servicios cumplen su ciclo pasando por todas las fases, ya que existen casos en que por el mal diseño de las estrategias se saltan el orden secuencial, es decir, pueden pasar de la etapa de la introducción a la de declive o bien de la etapa de crecimiento a la de declive.
- Para algunos autores, el ciclo de vida está compuesto por más de cuatro fases. Unos vinculan la turbulencia entre las fases de introducción y crecimiento y, en otros casos, se habla de desaparición, es decir, donde definitivamente no se quiere o no se busca perpetuar.
- Las etapas del ciclo de vida de un producto tienden a reducirse en su duración a través del tiempo, debido a los diversos cambios bruscos generados por factores tales como avances tecnológicos, gustos de los consumidores y actuaciones de la competencia.

Ha sido todo un gusto acompañarlos en este recorrido. Los invito a continuar explorando el contenido de este material de aprendizaje.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Fuentes

Cruz, R., & Martínez, C. (s.f.). Estrategias competitivas dinámicas. Recuperado el 2 de abril de 2012, de http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=11535.

Customer Care Associates. (s.f). Estrategias del servicio. Recuperado el 8 de agosto de 2012, de http://www.customercareassociates.com/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=20

Galicia, L. (2010). Estadística y Marketing. Recuperado el 13 de agosto de 2012 de http://suite101.net/article/la-estadistica-y-el-marketing-a9675

Maurera, C. (s,f). Aplicabilidad de la investigación de mercados. Recuperado el 8 de agosto de 2012, de http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/idm.htm

Muñiz, R. (2010). Concepto del ciclo de vida del producto. Marketing en el Siglo XXI (3ª Ed). Recuperado de http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-ciclo-de-vida-del-producto-36.htm

Muñiz, R. (2010). Política internacional de producto. Marketing en el Siglo XXI (3ª Ed). Recuperado de http://www.marketing-xxi.com/politica-internacional-de-producto-152.htm

Office of Government Commerce. (2009). Estrategias de servicio. Reino Unido: TSO. Recuperado el 30 Abril de 2012, de http://books.google.com.co/books?id=8gy33Wgk1EMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Santesmases, M. (2009). Fundamentos de Marketing. España: Pirámide.
Itil. (s.f). El ciclo de vida de los servicios. Recuperado el 09 de Abril de 2012, de http://itilv3.osiatis.es/contacto.php

Thomson Business. (2009). Ciclo de vida en el mercado. Recuperado el 2 de abril 2012, de http://www.dynamicbusinessplan.com/ciclo-de-vida-en-el-mercado/

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

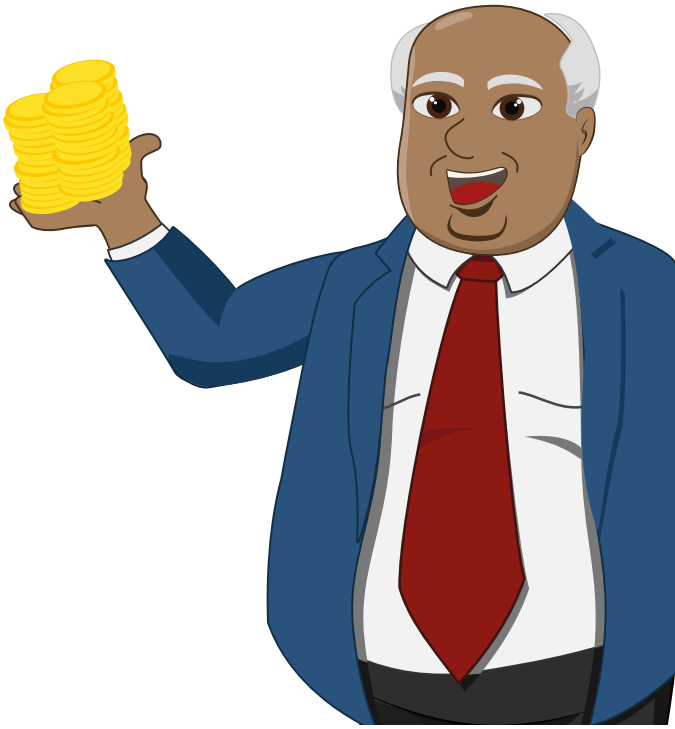
ELABORACIÓN
PRONÓSTICO Y PRESUPUESTO
DE VENTAS



INTRODUCCIÓN

El pronóstico y el presupuesto de ventas, son herramientas de ayuda a las empresas; éstas, les permite cuantificar el valor futuro de sus ventas y gastos; estos elementos, son el insumo que entrega la información requerida, con el fin de proyectar las previsiones de mercadeo y confeccionar su planeación. Su elaboración se basa en análisis de datos históricos, cuyos resultados son el fundamento que determina los presupuestos, con orientación hacia el buen uso de recursos y el cumplimiento de metas previstas.

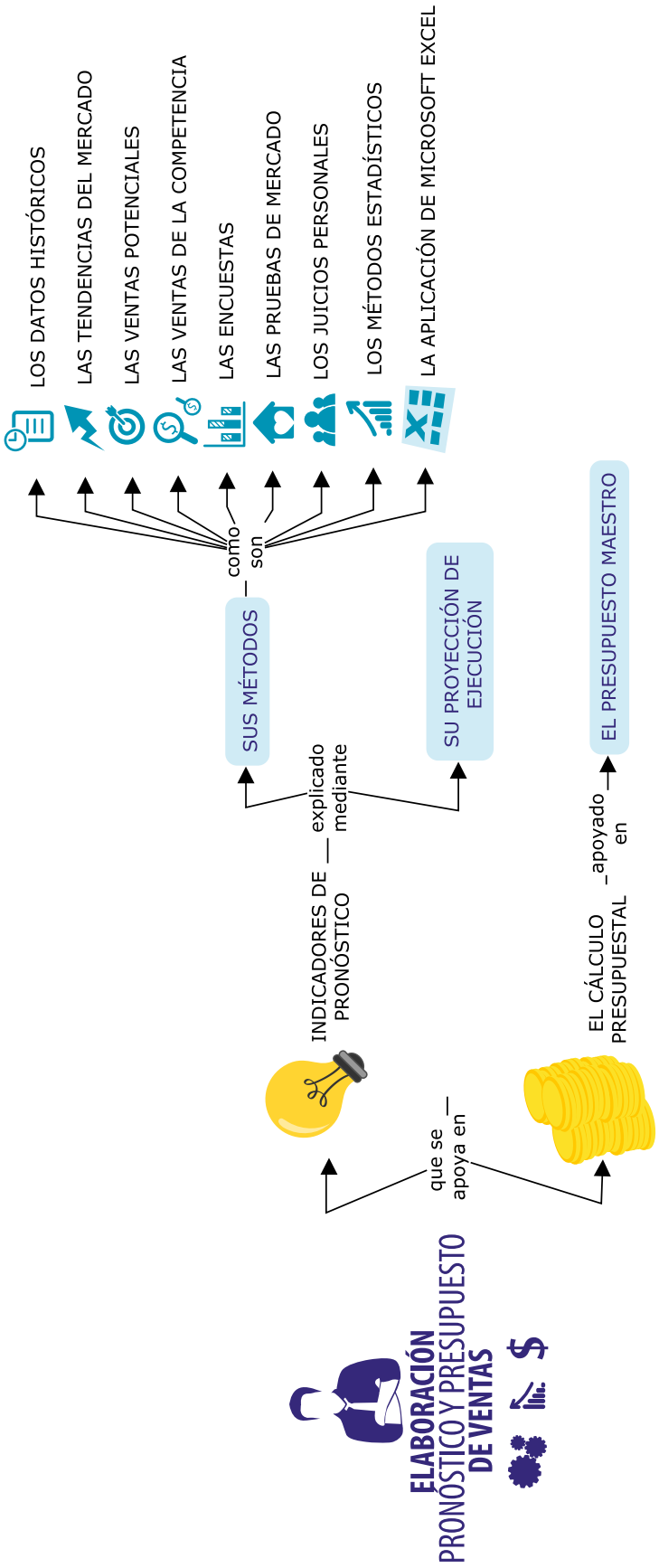




ESTRUCTURA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....2
MAPA CONCEPTUAL.....4
1. El Pronóstico de Ventas.....5
1.1. Métodos para realizar el pronóstico de ventas 5
1.1.1. Datos históricos 5
1.1.2. Tendencias del mercado 6
1.1.3. Ventas potenciales del sector o mercado 6
1.1.4. Ventas de la competencia 6
1.1.5. Encuestas 7
1.1.6. Pruebas de mercado 7
1.1.7. Juicios personales 8
1.1.8. Métodos Estadísticos 8
1.1.9. Utilización de Microsoft EXCEL para Pronóstico de Ventas. 11
1.2. Cómo hacer el pronóstico de ventas 11
2. El Presupuesto de Ventas 12
2.1. Presupuestos Maestro 15
Glosario.....16
Bibliografía.....17
Control del documento.....18
Creative commons.....18

MAPA CONCEPTUAL



1. El Pronóstico de Ventas



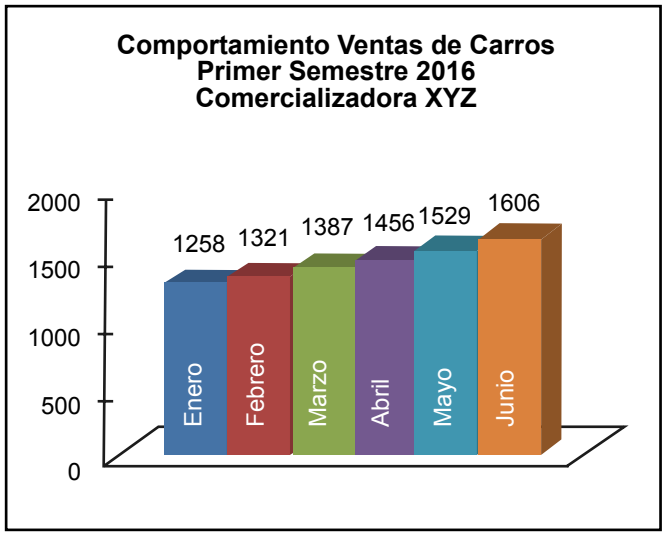
Es una estimación de ventas o demandas futuras de productos o servicios, basados en datos históricos, estudios de mercado e información del entorno; lo anterior mediante la aplicación de diferentes técnicas de previsión. Estas estimaciones se realizan para un periodo de tiempo determinado.

El pronóstico de ventas permite la elaboración del presupuesto de ventas, el cual es el punto de partida para: el presupuesto de producción, stop de inventarios, necesidades de materia prima, flujo de efectivo, estimación de la inversión y proyección de ingresos y gastos. Así mismo, el disponer de un pronóstico de ventas con el estimativo de ingresos y gastos, permite conocer las utilidades que darán una viabilidad al proyecto.

1.1. Métodos para realizar el pronóstico de ventas

La aplicación de métodos para el pronóstico de venta, asegura la fiabilidad en su proyección; se apoya en el movimiento de productos, cuya información reposa en la Base de Datos. Estos movimientos consideran por ejemplo: las transacciones de inventarios o la facturación de ventas realizadas. Una de las ventajas a considerar, consiste en la manera rápida como se puede calcular ésta proyección de ventas.

1. Datos históricos



Este método toma como referencia el historial de ventas, analizando la tendencia que ha presentado en un tiempo determinado. Aplica para productos que ya están en el mercado, es decir, para negocios en marcha con datos históricos que referencian el movimiento de sus productos o servicios. Ejemplo: La Empresa XYZ

comercializadora de vehículos, presenta el siguiente comportamiento de ventas en los últimos seis meses, según su representación gráfica.

2. Tendencias del Mercado

En el gráfico se puede observar el comportamiento de venta de vehículos, y su incremento gradual de un mes a otro equivalente al 5%; esta información permite pronosticar que para el próximo semestre, es posible obtener un incremento del 5% o superior en las ventas; sin embargo, es necesario considerar que algunos factores pueden cambiar este comportamiento, como son: cambio en las política económicas del país, acciones de mercadeo de la competencia y políticas fiscales, entre otras.

3.Ventas potenciales del sector o mercado

Este método consiste en tomar los datos económicos y estadísticos que generan el gobierno o los sectores, con el fin de analizar las tendencias de los indicadores y darles aplicación en el pronóstico de ventas. Un claro ejemplo de este hecho es el Índice de Precios al Consumidor (IPC), éste mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios, representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período de tiempo base. El cálculo del IPC para Colombia se hace mensualmente en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (Banco de la República, 2015), para el año 2016 se observa que la variación mensual del IPC del mes de abril de 2016 fue de 0,5 %; tomando como referencia esta información, es posible aplicarla a las ventas como un incremento para cada periodo a pronosticar.

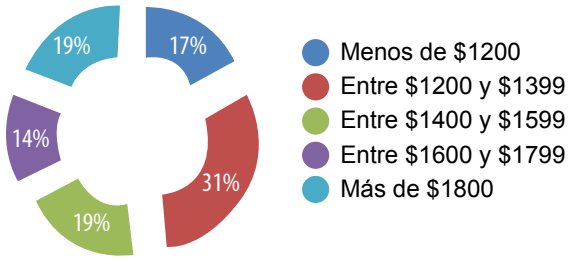
4. Ventas de la competencia

Este método toma como base el mercado objeto y analiza la participación de los productos en el mismo; Ejemplo: De acuerdo a estudios y datos del sector automotriz, para el año 2016 el ingresos por venta de vehículos fue 4.5 Billones de pesos, en este período de tiempo, la empresa obtuvo una participación del 20%; con esta información, los gerentes o expertos pueden pronosticar que para el próximo año (2017), se tendrá un amento en la participación de las ventas totales del sector, en un 30%.

5. Encuestas

Este método se basa en el cálculo de ventas de la competencia; con esta información se realiza el pronóstico de ventas la empresa. Dentro de las técnicas utilizadas para calcular las ventas de la competencia, se tienen las siguientes: La entrevista, la observación, la aplicación de cuestionarios, la investigación, etc. Ejemplo: A través de la técnica de investigación, se ha podido observar que algunas empresas que comercializan vehículos, tienen ventas promedio de 1250 unidades mensuales; esta información, se tomará como base para definir metas o proyecciones de comercialización de vehículos, en los próximos meses o años.

El precio que estaria dispuesto a pagar por el producto XY es



Costos por Unidad	No. de Personas
Menos de $1200	120
Entre $1200 y $1399	220
Entre $1400 y $1599	130
Entre $1600 y $1799	100
Más de $1800	130
Total personas encuestadas	700
Producción estimada por mes	1000 unidades

Método que permite obtener información, mediante preguntas relacionadas con la intención de compra, la frecuencia de compra y el gasto promedio.

Por ejemplo, si el mercado objetivo está conformado por 700 personas y, a través de las encuestas se concluye que el 31% estaría dispuesto a pagar por el producto, el precio promedio de $1200 a $1399, si nuestra producción es de 1000 unidades mensuales, podríamos pronosticar que nuestras ventas mensuales serian de $1399000.

6. Pruebas de Mercado

Este método se basa en la realización de pruebas piloto; para la aplicación de éstas, se lanza un producto en determinadas zonas; su objetivo es evaluar la respuesta del consumidor in situ; con base en la información obtenida se realiza el pronóstico de ventas. Ejemplo: Se realiza el lanzamiento de un nuevo producto, se recoge información del comprador; una vez finalizada la actividad, se analizan las preferencias considerando el nivel de ventas diarias; basados en esta información, se realiza el pronóstico de ventas alcanzable en cada local de los diferentes puntos de venta evaluados.

7. Juicios Personales

Método para el pronóstico de ventas basado en la experiencia, sentido común y buen juicio por parte de un evaluador. Este método toma como referencia las ventas de otros negocios debidamente acreditados por su vigencia y experiencia. También es posible solicitar la opinión de otras personas, como es el caso de los propios trabajadores de la empresa (sobre todo los vendedores), la de expertos en el tema, o la de personas que tengan experiencia en el negocio, ya sea como empresarios y trabajadores actuales o que hayan trabajado en la competencia.

8. Métodos Estadísticos

Existen diferentes métodos matemáticos y estadísticos que permiten realizar el pronóstico de ventas, para nuestro estudio presentamos los siguientes tipos:

• Método de Tendencias: Se basa en el volumen de ventas de periodos anteriores; la línea base de referencia a tomar, es la del periodo que presenta las condiciones de mayor normalidad con respecto a los demás; este periodo referencia el pronóstico a seguir con base a la relación de los mismos.

Ejemplo: La Empresa XYZ Ltda necesita pronosticar sus ventas para el año 2017, conociendo las ventas registradas durante los últimos 5 años las cuales son las siguientes:

Año	Ventas (miles de unidades)
2012	400
2013	650
2014	750
2015	850
2016	1000

Aplicando el método de tendencias para determinar las ventas para el año 2017, tomando como línea base el año 2014.

AñoY		Z	YZ	Z_2
2012	400	-2	-800	4
2013	650	-1	-650	1
2014	750	1	0	0
2015	850	2	850	1
2016	1000		2000	4
2017			∑1400	∑10

Fórmula Método de Tendencias: $\Delta = \frac{\sum YZ}{\sum Z_2} * \frac{n}{2} =$

Δ = Incremento esperado con respecto al año base.

Z = Número asignado a partir del año base hacia atrás y adelante. Desempeña el papel de una serie aritmética, que constituye un artificio matemático para facilitar el cálculo del incremento de cada periodo sin tomar en cuenta el año base.

n = Número de años en ser todo el año base.

Y = Venta pasadas.

Sustituyendo tenemos: $= \Delta = \frac{\sum 1400}{\sum 10} * \frac{4}{Z} =$ **280 unidades**

El resultado de esta operación se suma las unidades del año 2014 que se tomó como línea base.

Año Base de unidades = 750

(+) Incremento de unidades = 280

(=) Ventas para el año 2017 = 1030 unidades

- Método Incremental Porcentual

Para calcular las ventas por este método se debe realizar los siguientes pasos:

• Establecer el porcentaje de variación que se ha presentado en las ventas de un año a otro, una vez establecido

• Calcular el promedio del porcentaje

• Este promedio se multiplica por las ventas del último año. Dicho resultado se adiciona a las

• Ventas del último periodo.

Año	Ventas (miles de unidades)	Porcentual (x)
2011	117000(Y0)	0
2012	118000(Y1)	0,0086
2013	123000(Y2)	0,0424
2014	132000(Y3)	0,0731
2015	135000(Y4)	0,0277
		0,1468

La Fórmula aplicar sería: $=\Delta Porcentual=\frac{Y_1 - Y_0}{Y_0}$

Dónde:

Y1 = Periodo a buscar

Y0 = Periodo Anterior

$$Promedio = \frac{\sum \Delta Porcentual}{n_1}$$

El incremento para el año 2011 es igual a 0 ya que no hay años para comparar, para los demás periodos se reemplaza la formula veamos para el año 2012 como quedaría:

$$\Delta Porcentual\ 2012 = \frac{118000-117000}{117000} = 0,0086$$

Y así para todos los demás periodos. Calculamos el promedio

$$\text{Promedio} = \frac{0{,}1468}{5-1} = 0{,}0367$$

Y (x) = ventas último año + (último año x promedio)

Y (x)= 135.000 + (135.000*0.0367

Y (x)= 139.955

9. Utilización de Microsoft EXCEL para Pronóstico de Ventas.

Microsoft Excel es una hoja electrónica que brinda herramientas para el análisis y procesamientos de información, dentro de las funciones que dispone este software de oficina, está la función PRONOSTICO, la cual permite la predicción de ventas futuras, requerimientos de inventario futuros o tendencias de clientes. (EXCELTOTAL, 2011)

1.2. Cómo hacer el pronóstico de ventas

Al realizar el pronóstico de ventas, se debe considerar la existencia de factores que deben ser tenidos en cuenta para una estimación efectiva. Estos factores son:



Capacidad del negocio: Sus limitantes como capacidad de inversión, capacidad de producción, capacidad de abastecimiento, tamaño de la empresa y plan de mercadeo. Estos elementos pueden llegar a ser un obstáculo para el cumplimiento de las metas propuestas en la proyección de las ventas. Tal es el caso de una producción insuficiente para la satisfacción de la demanda total de productos; la cual, sin duda, afectará drásticamente el pronóstico de ventas.



Temporadas: Se debe precisar en qué época del año el producto a comercializar tiene mayor demanda, o si ésta es continúa durante todo el periodo evaluado. Un ejemplo clásico, son los juguetes y arreglos navideños, los cuales aumentan considerablemente para esta temporada. Otra, sería, el comienzo del año escolar, donde el aumento en el consumo de útiles resulta evidente para cada calendario de estudios.



Aspiraciones de ventas: En este factor se requiere tener muy clara la meta de productos a vender y sus objetivos de ventas, los cuales deben ser superiores a las ventas que marcan nuestro punto de equilibrio.

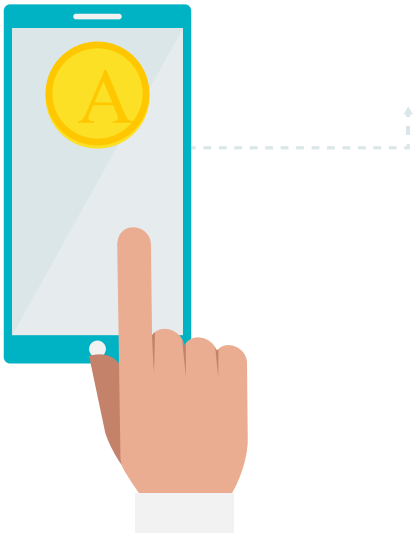


Entorno económico: Este factor es fundamental, ya que puede afectar directamente, tanto positiva como negativamente, la venta de productos de la empresa. Dentro de los aspectos influyentes del entorno económico, se pueden considerar los cambios de las políticas fiscales, los impuestos y la inflación, entre otros.

2. El Presupuesto de Ventas

Es una herramienta que permite a los directivos de empresa tener una visión de las ventas esperadas en un periodo determinado, gracias a este presupuesto, las empresas puede definir su plan financiero, con base a la cantidad de bienes y servicios que planea vender en un periodo establecido, así como, el precio de sus productos o servicios. Un presupuesto de ventas es un plan financiero de ventas, que traza la forma de asignar los recursos y define las actividades de ventas, con el fin de cumplir con su pronóstico.

El presupuesto anual de ventas se elabora a partir de la cantidad o volumen de ventas que la empresa espera realizar durante el periodo que éste cubre; del pronóstico del volumen de ventas depende la producción, los inventarios, las compras, los ingresos, los egresos y las utilidades. A continuación se presenta un ejemplo de una empresa comercializadora de zapatos, ésta realiza el plan de ventas para los primeros cuatro meses del año, estimando el crecimiento de sus ventas en un 10% cada mes, este porcentaje igualmente aplica para las compras.



Presupuesto de Ventas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Unidades	10.000	11.000	12.100	13.300
Precio de venta	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
TOTAL	220.000.000,00	242.000.000,00	266.200.000,00	292.600.000,00

Presupuesto de Compras

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Unidades	10.000	11.000	12.100	13.300
Precio de compra	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
TOTAL	120.000.000,00	132.000.000,00	145.200.000,00	159.600.000,00

Presupuestos de gastos administrativos

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Sueldos	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00
Alquiler del local	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Seguros	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Limpieza y mantenimiento	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Servicios básicos	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00
Útiles de oficina	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
TOTAL	7.900.000,00	7.900.000,00	7.900.000,00	7.900.000,00

Presupuestos de gastos de ventas

	Enero	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**
Sueldos	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00
Comisiones	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Fletes	900.000,00	900.000,00	900.000,00	900.000,00
Promoción Y Publicidad	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
TOTAL	6.400.000,00	6.400.000,00	6.400.000,00	6.400.000,00

Depreciación

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Mobiliario	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Cómputo	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
TOTAL	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00

Presupuesto de efectivo (flujo de caja proyectado)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
INGRESOS				
Cuentas por Cobrar	220.000.000,00	242.000.000,00	266.200.000,00	292.600.000,00
TOTAL INGRESOS	220.000.000,00	242.000.000,00	266.200.000,00	292.600.000,00
EGRESOS				
Cuentas Por Pagar	120.000.000,00	132.000.000,00	145.200.000,00	159.600.000,00
Gastos Administrativos	7.900.000,00	7.900.000,00	7.900.000,00	7.900.000,00
Gastos De Ventas	6.400.000,00	6.400.000,00	6.400.000,00	6.400.000,00
Pago De Impuestos	830.000,00	950.000,00	982.000,00	782.000,00
TOTAL EGRESOS	135.130.000,00	147.250.000,00	160.482.000,00	174.682.000,00
FLUJO DE CAJA	84.870.000,00	94.750.000,00	105.718.000,00	117.918.000,00

Presupuesto operativo (estado de resultados proyectado)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Ventas	220.000.000,00	242.000.000,00	266.200.000,00	292.600.000,00
Costo de ventas	120.000.000,00	132.000.000,00	145.200.000,00	159.600.000,00
UTILIDAD BRUTA	100.000.000,00	110.000.000,00	121.000.000,00	133.000.000,00
Gastos Administrativos	7.900.000,00	7.900.000,00	7.900.000,00	7.900.000,00
Gastos De Ventas	6.400.000,00	6.400.000,00	6.400.000,00	6.400.000,00
Depreciación	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00

UTILIDAD ANTES DE IMP.	85.100.000,00	95.100.000,00	106.100.000,00	118.100.000,00
Impuestos (3%)	2.553.000,00	2.853.000,00	3.183.000,00	3.543.000,00
UTILIDAD NETA	82.547.000,00	92.247.000,00	102.917.000,00	114.557.000,00

2.1. Presupuestos Maestro

Cuando una empresa ha desarrollado un buen proceso de planeación, adquiere el conocimiento y comprensión de cada una de sus áreas, de tal manera que, éstas, en su asignación presupuestal se encuentran en capacidad de integrar los gastos que les compete en un presupuesto general, emprendiendo la definición del presupuesto principal como culminación de ese proceso de planeación; a este presupuesto principal, se le conoce como Presupuesto Maestro.

En una empresa manufacturera intervienen varios tipos de presupuestos los cuales están vinculados entre sí, esto se conoce como el presupuesto maestro. La siguiente figura muestra la relación entre los presupuestos del estado de resultados.

GLOSARIO

Presupuesto. Expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un periodo específico. Constituye una ayuda para coordinar todo aquello que se necesita para implementar dicho plan.

Demanda: La relación total entre el precio del bien y la cantidad demandada del mismo, cuando todos los demás factores que influyen en los planes de los consumidores se mantienen constantes.

Oferta: La relación total entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida del mismo, cuando todos los demás factores que influyen en las ventas planeadas de los productores se mantienen constantes.

Índice de Precios al Consumidor (IPC) Un índice que mide el promedio de los precios que pagan los consumidores urbanos por una "canasta" fija de bienes y servicios de consumo.

Mano de Obra Directa: Es la mano de obra que se utiliza para la fabricación del producto

Materiales Directos: Son aquellos elementos básicos en la elaboración de determinado bien o servicio; ya sea que conserve sus cualidades físicas o químicas originales como en el supuesto que no las conserve.

Gastos Indirectos: Monto de los costos indirectos de fabricación asignados a trabajos, productos o servicios individuales, con base en la tasa presupuestada, multiplicados por la cantidad real utilizada de la base de asignación del costo. También se les conoce como gastos indirectos de fabricación aplicados

BIBLIOGRAFÍA

Banco de la República. (10 de Octubre de 2015). Índice de Precios al Consumidor. Recuperado el 10 de 10 de 2016, de www.banrep.gov.co: http://www.banrep.gov.co/es/ipc

EXCELTOTAL. (Enero de 2011). La Función PRONÓSTICO en Excel. Recuperado el 25 de Abril de 2016, de exceltotal.com: https://exceltotal.com/la-funcion-pronostico-en-excel/

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2007). Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial. MEXICO: PEARSON.

Parkin, M. (2009). ECONOMIA. MEXICO: PEARSON.

Rayport, J. F., & Jaworski, B. J. (2003). E-commerce. MEXICO: MCGRAW-HILL.

Construcción Objeto de Aprendizaje

Objeto de Aprendizaje
Características del ciclo de vida y del servicio

Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial
Girardot, Regional Cundinamarca

Líder experto temático	Raúl Fabián Cadena Vidal
Desarrollador de contenido experto temático	Luz Marina Medina Aguirre

Centro Industrial de Mantenimiento Integral - CIMI
Regional Santander

Líder línea de producción	Santiago Lozada Garcés
Asesores pedagógicos	Rosa Elvia Quintero Guasca Luis orlando Beltran Vargas
Producción multimedia	
Diseño	Sandra Carolina Durán López
Audios	Víctor Hugo Tabares Carreño
Programación	Francisco José Lizcano Reyes

Creative Commons

Este material puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceros si se muestra en los créditos. No se puede obtener ningún beneficio comercial y las obras derivadas tienen que estar bajo los mismos términos de licencia que el trabajo original.

Atribución, no comercial, compartir igual

FIJACIÓN ESTRATÉGICA DE PRECIOS



ESTRUCTURA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....03

MAPA CONCEPTUAL.....04

1. PRECIO.....05

2. FIJACIÓN ESTRATÉGICA DE PRECIO.....06

2.1 El precio como un número.....07

2.2 Las técnicas convencionales de la fijación de precio.....08

2.3 El precio como costo + utilidad Razonable.....09

2.4 Precios basados en la competencia.....10

2.5 Precios que le dan gusto al cliente.....11

2.6 Precio basado en el valor.....12

3. EL PROCESO ESTRATÉGICO DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS.....14

Glosario.....20

Bibliografía.....21

Control del documento.....22

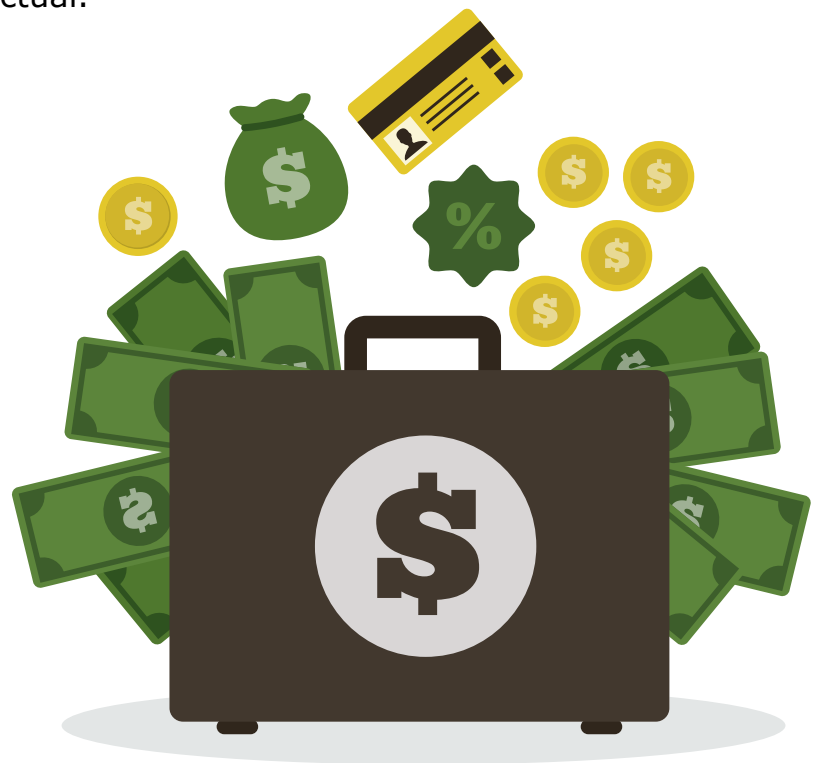
Creative commons.....22

INTRODUCCIÓN

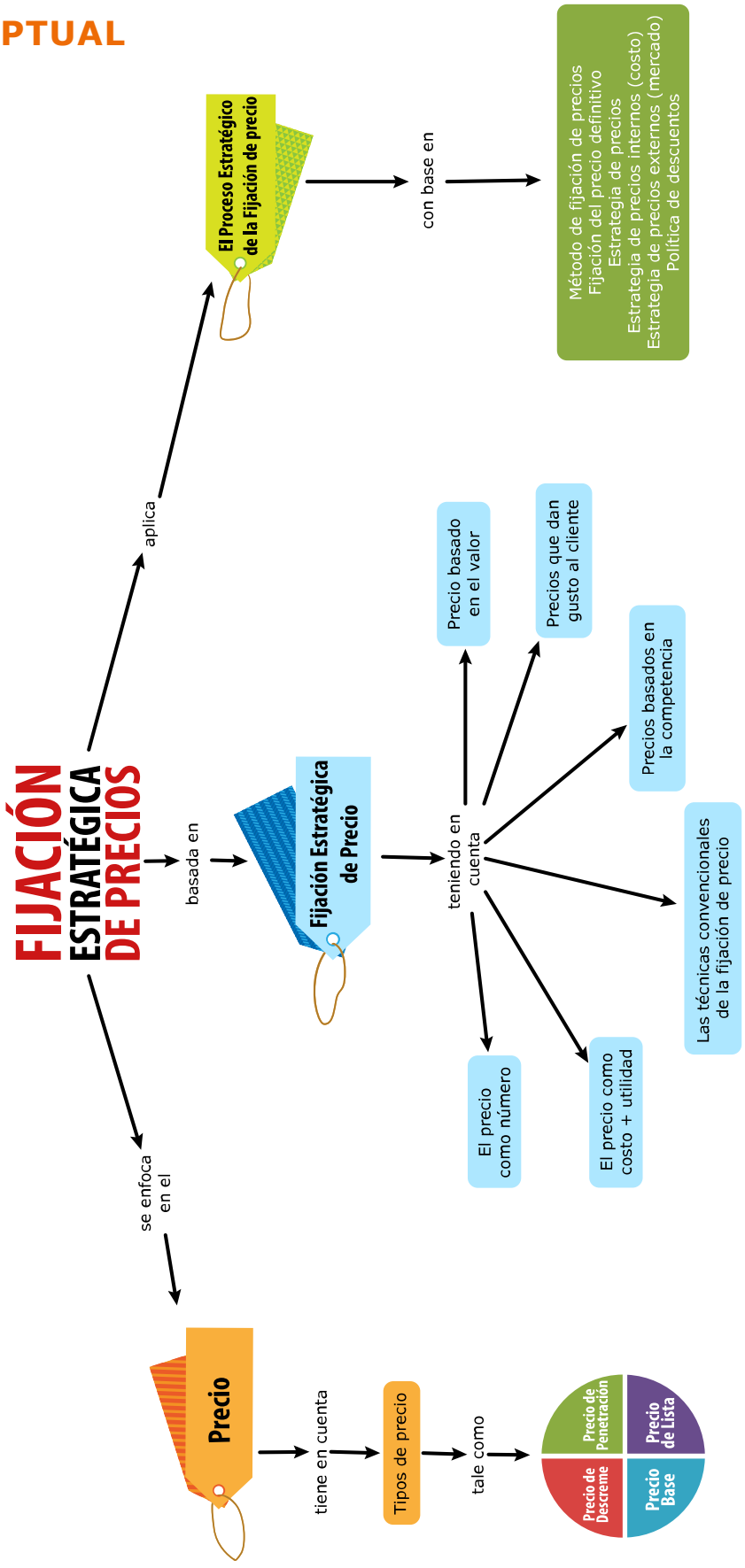
En general las empresas se cuestionan en cómo afrontar la estrategia en la fijación de precios, algunas organizaciones afirman estar en una guerra de precios y aceptan no saber reaccionar estratégicamente, otras sienten que sus clientes sólo compran cuando hay ofertas o promociones como resultado de una inadecuada táctica de este tipo de alternativas. Las empresas industriales dependen fuertemente de sus clientes, que a menudo pretenden atractivos y mejores descuentos por compra masiva de productos, no obstante, existe empresas que realizan estudios de precios basados en los costos y la referencia basada en la competencia.



Lo anterior indica que las empresas deben realizar una correcta gestión del precio basado en criterios estratégicos sólidos que le permitan evidenciar la diferencia en el mercado actual.



MAPA CONCEPTUAL



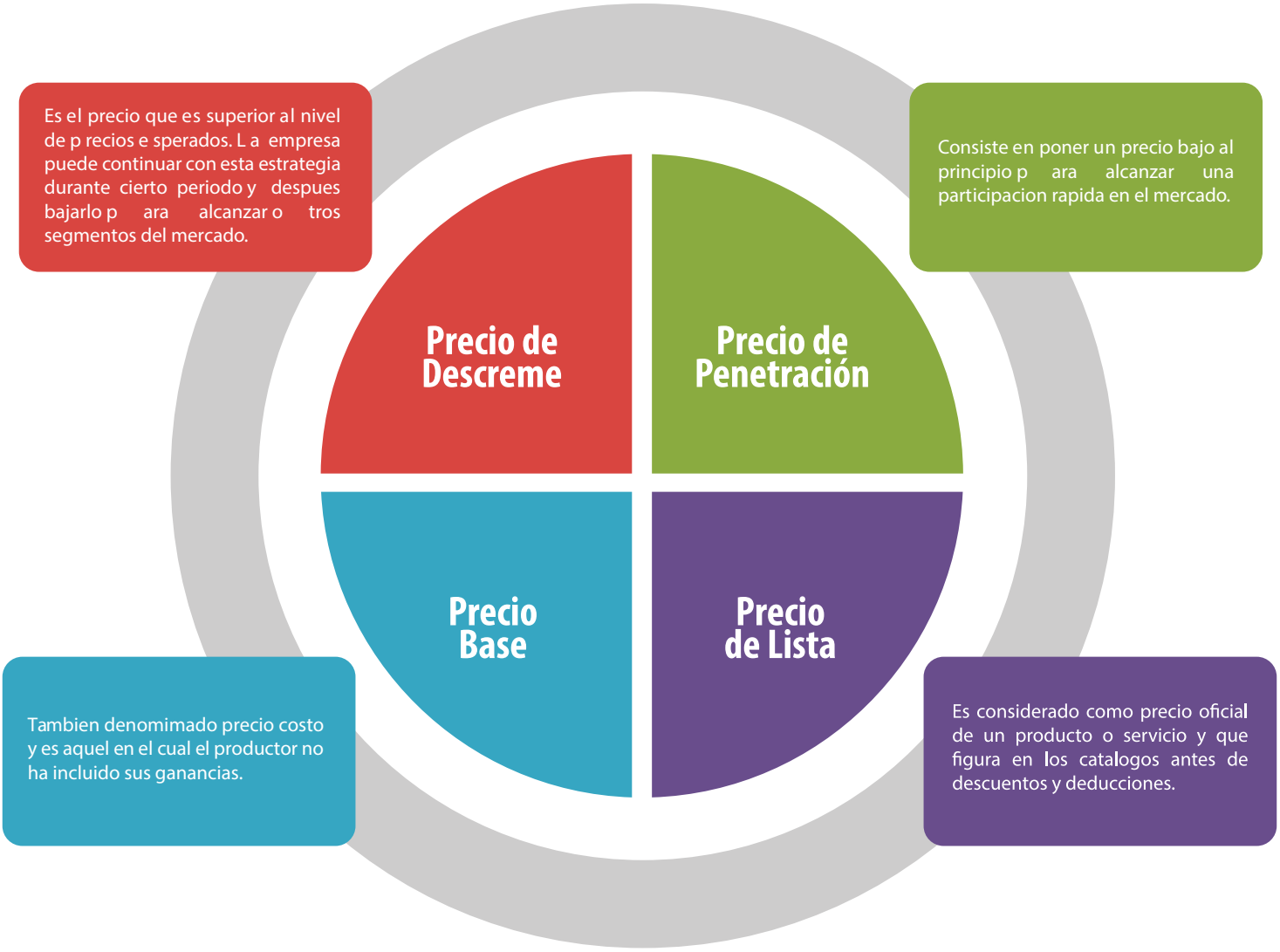
1. PRECIO

El precio es un elemento importante que no se debe establecer a la ligera, ya que es quien da estabilidad económica a la empresa. Es el catalizador de intercambio entre compradores y vendedores. El precio es entonces, la cantidad de dinero que está dispuesto a pagar al comprar o alquilar un producto servicio en el mercado. **(Prieto Herrera, 2009)**

Todo producto o servicio tiene un precio, según sea la forma de intercambio que se realice:



Tipos de Precios



2. FIJACIÓN ESTRATÉGICA DE PRECIOS

Para fijar o aumentar los precios las empresas normalmente afrontan inconvenientes debido a aspectos legales como es el caso de precios controlados, o por la competencia respecto de los precios del mercado, y demanda referida a la elasticidad del precio.

Existen dos formas mediante las cuales se pueden fijar o aumentar los precios de un producto o servicio:

1. Segmentar el mercado, en este los precios se ajustan psicológicamente al estrato.

2. Diferenciar el producto, estos los cambios generan un atractivo especial para cada grupo de compradores. **(Prieto Herrera, 2009)**



2.1 El precio como un número

Como ya es sabido la mayoría de la empresas consideran el precio como decisión táctica que debe tomarse a la hora de lanzar un nuevo producto, o para mejorar el desempeño financiero del existente, es por ello que casi siempre buscan ayuda por medio de asesoría para la fijación de precios en busca de lograr que el precio sea una decisión estratégica.

El precio como un número es un concepto que se refiere a un análisis anterior a la definición del mismo, es por ello que debe analizarse desde el punto de vista estratégico donde responda una serie de preguntas que ayuden a plantear el plan de negocios para la definición del precio; para la definición estratégica del precio se debe cuestionar alrededor de ***¿Quiénes son sus clientes objetivo?*** Y si saben

que es lo que ellos valoran, ***¿Cuál es su competencia en cada segmento?***, para así definir el diferencial entre ellos, ***¿Cómo podría ser mejor que sus competidores?, ¿Qué le permitirá hacer un producto de mejor calidad a mejor precio?***; revelando estos cuestionamientos nos permite determinar un nivel de precios, pues dentro de su segmento objetivo podría encontrar clientes con diferentes sensibilidades al precio. De esta manera el problema no es definir solo un número, sino muchos, de acuerdo con los niveles de valor ofrecidos. **(Restrepo Abad, 2007)**



2.2 Las técnicas convencionales de la fijación de precio

Existen diferentes tendencias para la fijación de precios, todas ellas tácticas, que fallan al entender el precio como variable estratégica, Normalmente la técnica utilizada depende de las políticas y objetivos de la compañía. Cuando la empresa tiene unas políticas fijas de margen sobre las ventas que debe respetar, se incurre normalmente en la práctica de ***precio = costo + Utilidad.***

En el otro extremo se ubican las compañías que buscan crecer su participación de mercado a como dé lugar, y optan por fijar sus precios con base en la competencia o, peor aún, en comprar la lealtad de sus clientes por medio de descuentos indiscriminados.

Como si a los accionistas se les repartieran puntos de margen o de participación de mercado. Estos lo que esperan es repartir sus utilidades para poder invertir en otros negocios. **(Restrepo Abad, 2007)**



2.3 El precio como costo + utilidad Razonable

La costumbre de definir los precios por medio de la famosa fórmula matemática de ***precio = costo unitario total + utilidad razonable*** es la más utilizada, no solo en América Latina, sino en todo el mundo. Esta técnica se basa en la lógica convencional de definir precio al "empujar" producto.

Después de la invención y desarrollo de un nuevo producto, se le pasa al área financiera la información de inversión y costos operativos en los cuales se incurre durante el proceso; calculando el costo total del producto, de allí se define el precio que llevaría a la compañía a cumplir con sus objetivos de margen y recuperación de inversión. Una vez cumplido el análisis financiero se llega al área de mercadeo la responsabilidad de comunicar las bondades del producto de manera que ventas pueda cumplir con las metas de volumen consideradas en el modelo financiero del producto. **(Restrepo Abad, 2007)**



Pero, *¿Por qué esta lógica no funciona?* Resulta que el costo total unitario de un producto tiene una parte fija y otra variable. El costo variable unitario es fácilmente asignable pues es, por naturaleza, un costo que se controla por unidad. Pero la porción fija del costo total unitario es otra historia. Esta depende del volumen de ventas y a su vez, depende del precio de cada producto. Dado que el precio depende del costo unitario ¿Cómo puede esta lógica funcionar? La respuesta es muy sencilla: *no funciona.* **(Restrepo Abad, 2007)**

2.4 Precios basados en la competencia

La mayoría de las empresas que buscan lograr sus objetivos de participación de mercado basan su "estrategia" de precios en los niveles de precio de la competencia. Muchas empresas basan su "estrategia" en fijar los precios de sus productos un 10% por debajo del precio del líder del mercado, para garantizar su penetración.



Esta técnica para la fijación de precios es completamente táctica: no considera, por ejemplo, el nivel de valor ofrecido por el producto en introducción, en comparación con las demás ofertas del mercado. ¿Por qué un 10% por debajo del precio líder? ¿Por qué no cobrar un precio incluso más alto que el líder, en caso que el valor ofrecido justifique un

posicionamiento Premium? O por otro lado ¿Quién garantiza que el precio óptimo es un 10% por debajo del nivel del líder, en caso de que el valor ofrecido no justifique dicho precio? Es posible incluso que el precio ideal este por debajo del inicialmente pensado. **(Restrepo Abad, 2007)**

El objetivo de cualquier gerente de mercadeo, incluso para los que tienen a su cargo a los temibles commodities, es diferenciar sus productos para evitar la guerra de precios. Esta técnica de fijación de precios hace todo lo contrario dentro del mercado. **(Restrepo Abad, 2007)**

2.5 Precios que le dan gusto al cliente

Otra técnica popular dentro de los que tienen como objetivo ganar participación dentro del mercado y cumplir metas de ventas, es la darle gusto al cliente. Normalmente la manera de "satisfacerlo" es vendiéndole al precio que él está dispuesto a pagar. Pero, ¿Cuánto está dispuesto a pagar un cliente por nuestro producto? Esta forma de preguntar lleva siempre a resultados sin sentido, pues, durante el lanzamiento de un nuevo producto, los clientes potenciales no comprenden el valor que encierra la oferta.



En el caso de los mercados industriales, las empresas pretenden "comprar" clientes nuevos, o la lealtad de sus clientes actuales, ofreciendo descuentos discriminados por parte de su fuerza de ventas. Las gerencias comerciales generalmente les dan a sus ejecutivos un margen descuentos dentro del cual se pueden mover para poder cerrar un negocio. No es casualidad que, la mayoría de las veces, el ejecutivo termine ofreciendo el mayor descuento permitido, en aras de cerrar la venta lo antes posible. Esta práctica acostumbra a los clientes a que es posible negociar con los ejecutivos de ventas, y siempre buscaran comprar con el mayor descuento posible. Incluso los clientes que en un principio no mostraban una sensibilidad al precio muy alta y compraban con menores descuentos terminaban por enterarse de esta práctica, y exigen los mismos precios que pagan los clientes que mejor saben negociar. **(Restrepo Abad, 2007)**

En mercados masivos la costumbre de negociar con el vendedor es cada vez más escasa, y se limita casi siempre a los comercios informales. Sin embargo, las compañías que participan en estos mercados han recurrido a otras tácticas para comprar la lealtad de sus clientes. No son ajenas para nadie las frecuentes promociones de precio que realizan las grandes superficies, en su batalla por atraer más clientes a sus tiendas.

2.6 Precio basado en el valor

Ya se vio como la lógica convencional de fijar precios, a partir de un producto que se costea para luego ver como se convence al cliente de que pague por él, no es la más adecuada. Pero entonces ¿cuál sería la lógica correcta para definir el precio de productos o servicios? Resulta que es precisamente la inversa de la convencional.

Para ello se va a explicar con un ejemplo representado de la siguiente manera:

Cuando una compañía de larga distancia colombiana estaba tratando de conservar su participación de mercado en medio de una cruenta guerra de precios en un mercado en declive, siguió la lógica correcta. Primero entendió quién era su cliente y el valor que representaba el. Hasta ese momento, todos los operadores de larga distancia que operaban en ese mercado tenían las mismas tarifas por destino, las 24 horas del día. Al hacer un estudio de mercado, la compañía comprendió que la mayoría de los clientes estaban dispuestos a limitarse a un horario determinado para acceder a mejores tarifas. Fue así como nacieron sus planes de llamadas por horarios, donde las tarifas de las horas menos cómodas eran mucho más bajas que las tarifas de los horarios pico y que obviamente, las tarifas 24 horas.

Para poder mantener una tarifa promedio que cubriera los costos de conexión de las llamadas, las tarifas por fuera de los horarios escogidos eran mucho más altas que las tarifas 24 horas. Y es que la empresa sabía que aunque alguien escogiera hablar en un horario determinado, una parte de sus llamadas iban a ser por fuera de él, incrementando así la tarifa promedio. Esto era importante pues, ahora que la compañía había diseñado sus nuevos planes, debería garantizar que estaba en capacidad de cubrir sus costos y generar rentabilidad para sus accionistas. Luego de ajustar las franjas horarias y las tarifas para garantizar precios por dentro de los horarios fueran mucho más atractivos que las tarifas 24 horas de la competencia , y que incluso así ganara dinero, se llegó por fin al diseño definitivo de planes y se lanzaron al mercado. Este lanzamiento le permitió a esta compañía defenderse

de manera rentable de los ataques promocionales de la competencia sin perder participación en el mercado durante algunos años. **(Restrepo Abad, 2007)**

Lógica Tradicional



Lógica Basada en el Valor



La figura resume lo que la compañía de telecomunicaciones hizo; primero se preocupó por entender quién era su cliente objetivo y que representaba valor para él. Luego definió unas tarifas atractivas que fueran coherentes con el valor que pretendían ofrecer los nuevos planes de llamadas, pero asegurándose de que la compañía estuviera en capacidad de ganar dinero con ellas. De esta forma se llegó al diseño final de los planes de larga distancia. A diferencia de la mentalidad convencional para fijar precios "empujados" los productos al mercado, con la lógica basada en el valor se "hallan" las ideas del valor de los clientes para llegar al resultado final del producto.

3. EL PROCESO ESTRATÉGICO DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Las compañías deben definir estrategias de precios coherentes con su estrategia competitiva y de mercadeo. Si bien el resultado final de una estrategia de precios es una lista de las ofertas con sus respectivos precisos (menú de precios), ésta debe considerar todos los elementos de la estrategia competitiva y de mercadeo.



Desde el punto de vista de la estrategia de mercadeo, lo primero que se debe hacer es comprender cuáles son los segmentos de clientes que se desean atender, esto incluye conocer cuáles son los atributos relevantes de los productos o servicios que cada segmento valora **(Restrepo Abad, 2007)**

En cuento a la estrategia competitiva, la compañía debe asegurarse de que cuenta con las capacidades y ventajas competitivas requeridas por poder atender rentablemente los segmentos de mercado seleccionados. Si la empresa tiene una clara ventaja competitiva en costos gracias a sus elevadas economías de escala, o acceso a recursos más baratos, tiene entonces sentido que pretenda competir con una estrategia de liderazgo en costos (preciso bajos). Pero si, en cambio lo que tiene es la capacidad de retener el mejor y más innovador talento humano, es probable que la estrategia competitiva que le convenga sea la de diferenciación (precios altos). **(Restrepo Abad, 2007)**

Al igual es necesario tener bien establecida la estructura de costos no tenerla genera una estrategia errónea que puede ser perjudicial para la empresa; y es probable que no sea rentable y genere desequilibrio financiero.

Es importante conocer las fortalezas propias de la empresa, es imprescindible conocer las capacidades de la competencia. ¿La compañía cree tener una ventaja competitiva en costos, cuando en realidad un competidor cuenta con una mayor? Eso significa que, realmente, no se tiene tal ventaja. Igualmente, se deben conocer

(o al menos intentar deducir) las intenciones de los competidores. Cuando un nuevo actor ingresa a la categoría donde se participa, independientemente de si cuenta o no con una ventaja competitiva sostenible para competir con los precios bajos, está claro que su intención es ganar algo de participación de mercado. Y ese competidor hará cualquier cosa por lograrlo. Que tanta participación gane, es otra historia. **(Restrepo Abad, 2007)**

Definir las políticas que van a permitir cobrar diferentes precios por cada oferta, dependiendo de la sensibilidad al precio de cada segmento; se determinan las barreras que impiden de forma trasparente que un cliente poco sensible al precio aproveche los precios más bajos. Igualmente se elige la forma como se va a cobrar el producto o servicio: por hora, por kilo, por día, por unidad, etc. **(Restrepo Abad, 2007)**



La cantidad y las intenciones de los competidores cambian en la medida en que el mercado madura, y hace que se requieran ajustes a la estrategia de precios; teniendo en cuenta las diferentes fases de ciclo de vida. Mientras que en un mercado de crecimiento se puede aumentar las ventas a pesar de estar perdiendo participación por culpa de una mala estrategia de precios, en la fase de madurez no hay segundas oportunidades, y los errores estratégicos se pagan muy caro. De igual manera, al cambiar las fases del ciclo de vida del mercado se afecta l apercepción de valor y la sensibilidad al precio de los clientes. A medida que el mercado madura, el nivel de información aumenta, las atributos que los clientes valoran de los productos cambien y su sensibilidad al precio es cada vez mayor. **(Restrepo Abad, 2007)**

- **Método de fijación de precios**

Carta estratégica empresarial (misión, visión)

Selección de objetivos

Evaluación del mercado

Determina la demanda

Análisis de competencias

Participación esperada en el mercado

Estrategia de mezcla del producto



Definición del método de fijar precios (costos, punto de equilibrio, demanda y competencia)

- **Fijación del precio definitivo**

La empresa tiene inconvenientes al tratar de aumentar el precio debido a aspectos legales (precios controlados), competencia (precios del mercado) y demanda (elasticidad al precio); pero pueden hacerlo mediante dos formas:

1. Segmentación del mercado en donde los precios se ajustan psicológicamente al estrato.

2. Diferenciación del producto en donde los cambios a este generan un activo especial para cada grupo de compradores.

- **Estrategia de precios**

Como ya lo anotamos el precio es la expresión monetaria del valor y tiene la función de estimular y dar rentabilidad a la empresa a largo plazo. Los objetivos del precio están relacionados con el beneficio (tasa de rentabilidad sobre capital invertido) y la competencia (estabilización de los precios con los competidores.)

- **Estrategia de precios internos (costo):**

Precio límite: es igual al costo directo de producción.

Precio técnico: igual al PL más cargas estructurales.

Precio suficiente: es igual al PT más un rendimiento suficiente.



- **Estrategia de precios externos (mercado):**

Precio máximo: el que el comprador está dispuesto a pagar

Precio rebajado: cuando la demanda del producto es ampliable

Precio superior: aprovechar la calidad del producto y la lealtad del comprador

Precio de penetración y precio de descreme.

- **Política de descuentos**

Descuento por cantidad. Es aquel que ofrece la compañía para animar los clientes a comprar grandes cantidades

Descuento pronto pago. Es el que ofrece las compañías para que el cliente pague sus cuentas antes de la fecha de vencimiento.

Descuento pago efectivo. Es el que la compañía brinda para que los compradores paguen en forma oportuna y de inmediato.

- **El precio basado en el valor**

Ya se vio como la lógica convencional de fijar precios, a partir de un producto que se costea para luego ver como se convence al cliente de que pague por él, no es la más adecuada. Pero entonces ¿cuál sería la lógica correcta para definir el precio de productos o servicios?



Resulta que es precisamente la inversa de la convencional.

Cuando una compañía de larga distancia colombiana estaba tratando de conservar su participación de mercado en medio de una cruenta guerra de precios en un mercado en declive, siguió la lógica correcta. Primero entendió quién era su cliente y el valor que representaba el. Hasta ese momento, todos los operadores de larga distancia que operaban en ese mercado tenían las mismas tarifas por destino, las 24 horas del día.

Al hacer un estudio de mercado, la compañía comprendió que la mayoría de los clientes estaban dispuestos a limitarse a un horario determinado para acceder a mejores tarifas. Fue así como nacieron sus planes de llamadas por horarios, donde las tarifas de las horas menos cómodas eran mucho más bajas que las tarifas de los horarios pico y que obviamente, las tarifas 24 horas. Para poder mantener una tarifa promedio que cubriera los costos de conexión de las llamadas, las tarifas por fuera de los horarios escogidos eran mucho más altas que las tarifas 24 horas. Y es que la empresa sabía que aunque alguien escogiera hablar en un horario determinado, una parte de sus llamadas iban a ser por fuera de él, incrementando así la tarifa promedio.

Esto era importante pues, ahora que la compañía había diseñado sus nuevos planes, debería garantizar que estaba en capacidad de cubrir sus costos y generar rentabilidad para sus accionistas. Luego de ajustar las franjas horarias y las tarifas para garantizar precios por dentro de los horarios fueran mucho más atractivos que las tarifas 24 horas de la competencia , y que incluso así ganara dinero, se llegó por fin al diseño definitivo de planes y se lanzaron al mercado. Este lanzamiento le permitió a esta compañía defenderse de manera rentable de los ataques promocionales de la competencia sin perder participación en el mercado durante algunos años. **(Prieto Herrera, 2009)**

GLOSARIO

Commodities: La palabra commodities es un término que proviene del idioma inglés, más precisamente corresponde al plural del término commodity que en esta lengua se utiliza para denominar a los productos, mercancías o materias primas.

Táctica: Táctica es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular. El término también se usa para nombrar a la habilidad para aplicar dicho sistema.

Estrategia: La palabra estrategia deriva del latín strategia, que a su vez procede de dos términos griegos: stratos ("ejército") y agein ("conductor", "guía"). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

Utilidad: Del latín utilĭtas, la utilidad es el interés, provecho o fruto que se obtiene de algo. El término también permite nombrar a la cualidad de útil (que puede servir o ser aprovechado en algún sentido).

Competitivo: -va adj.

1 -Que compite o se caracteriza por competir: el mundo de los negocios es muy competitivo.

2 -Que es capaz de competir con otros, por sus características adecuadas, para lograr un mismo fin: unos precios competitivos.

Segmentación de mercado: Divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing.

Objetivos Corporativos: Permiten especificar los propósitos de la organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan lograr, las metas, con el fin de colaborar al cumplimiento de la misión de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Prieto Herrera, J. E. (2009). *Investigacion de Mercados.* Bogota: ECOE EDICIONES.

Restrepo Abad, N. (2007). *Estrategia de precios: Un enfoque de meracdeo para los negocios.* Medellin: Universidad EAFIT.

O.A Fijación Estratégica de Precios

Tecnólogo en Gestión de Mercados

Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial
Regional Cundinamarca

Experto temático	John Ricardo Peñuela Vasquez

Centro Industrial de Mantenimiento Integral - CIMI
Regional Santander

Líder línea de producción	Santiago Lozada Garcés
Asesores pedagógicos	Rosa Elvia Quintero Guasca Luis Orlando Beltrán Vargas
Diseño - Animación	Rafael Ricardo Valdés Prada
Audios	Víctor Hugo Tabares Carreño
Programación	Francisco José Lizcano Reyes

Creative Commons

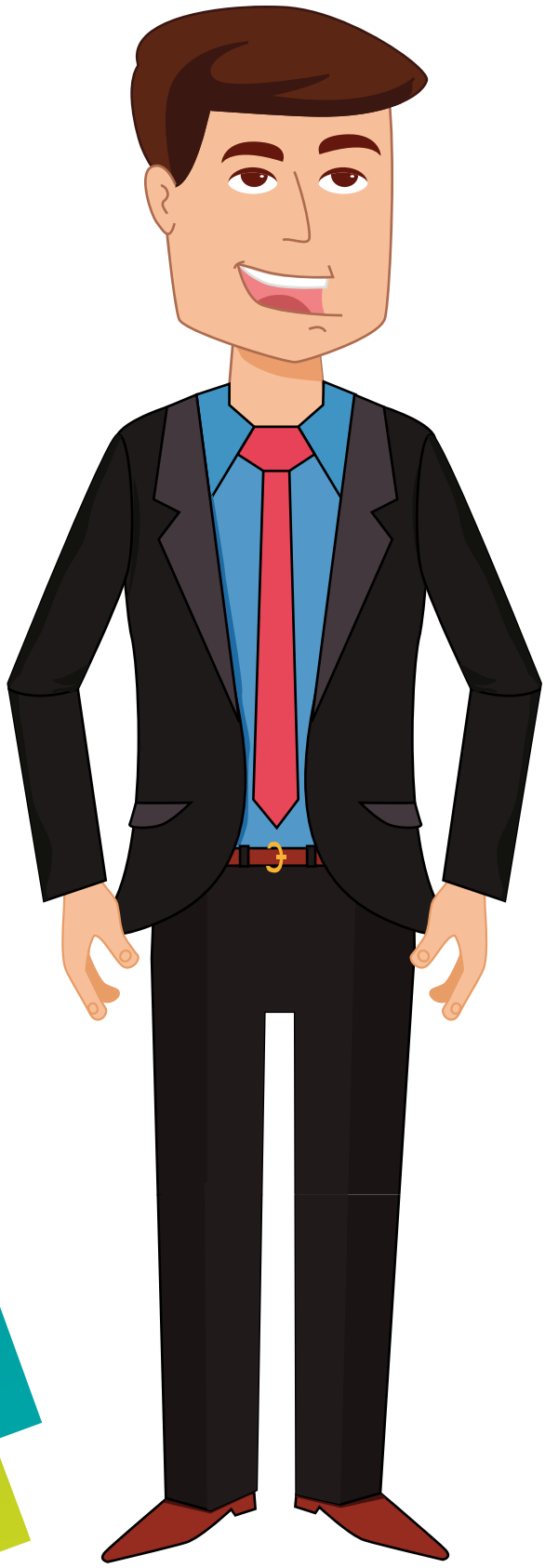
Este material puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceros si se muestra en los créditos. No se puede obtener ningún beneficio comercial y las obras derivadas tienen que estar bajo los mismos términos de licencia que el trabajo original.

Atribución, no comercial, compartir igual

Plan de Mercadeo

ESTRUCTURA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....3
Mapa Conceptual.....4
1. ANÁLISIS SITUACIONAL.....5
1.1 Análisis Interno.....5
1.1.1 Empresa.....5
1.1.2 Estrategias corporativas.....6
1.1.3 Producto.....7
1.2 Análisis Externo.....7
1.2.1 Consumidor —Usuario—.....8
1.2.2 Competencia.....8
2. EL PLAN DE MERCADEO.....9
2.1 Objetivos del Plan.....9
2.1.1 Objetivos de Ventas.....9
2.2 Estrategia Básica de Marketing.....10
2.2.1 Estrategias para estimular la demanda primaria.....10
2.2.2 Estrategias para estimular la demanda selectiva.....11
2.3 Programas de marketing —Sus estrategias—.....13
2.3.1 El producto.....13
2.3.2 El precio.....14
2.3.3 La distribución.....15
2.3.4 La publicidad.....16
Glosario.....18
Bibliografía.....19
Control del documento.....20



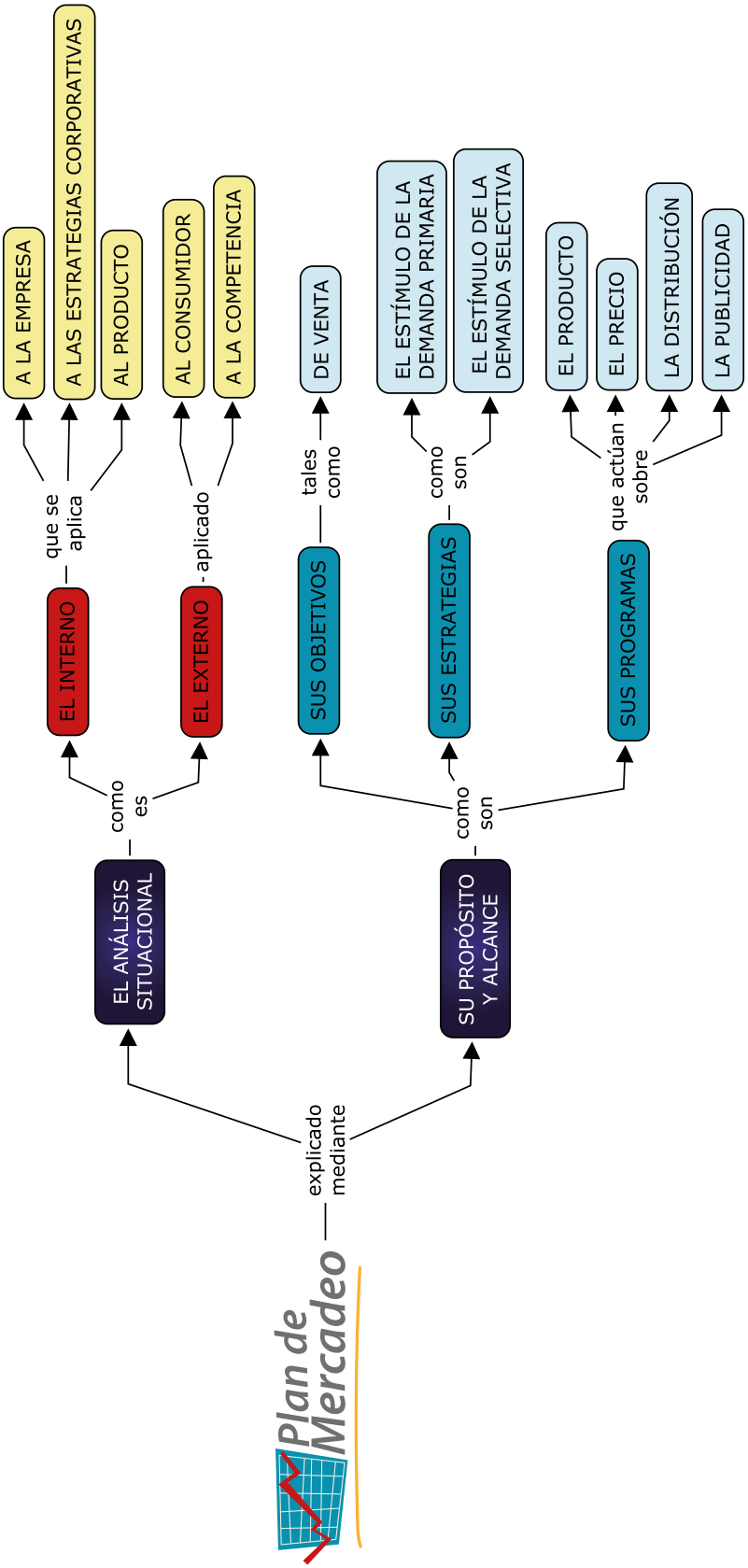
INTRODUCCIÓN

El plan de mercadeo es la herramienta por excelencia, que le permite a la organización tener coherencia en su actuar comercial, ya que éste proporciona direccionamiento a la promoción de los productos generados, facilitando un acceso eficiente a los potenciales clientes. El plan de mercadeo debe precisar todo el compromiso de publicidad, de manera que involucre la proyección de comercialización y los medios de publicidad a incorporar.

El plan de mercadeo se define en dos etapas: una de diagnóstico, y otra de ejecución; en donde, la investigación de mercados, se convierte en una base de apoyo muy importante para elaborar planes sólidos en el tiempo, y sobre todo, rentables.

El proceso de planeación de marketing aporta grandes ventajas de aseguramiento para la vigencia y proyección de la empresa, entre estas se encuentran: la estimulación del pensamiento sistemático acerca del futuro, el mejoramiento de la coordinación entre dependencias y su productividad, la definición y establecimiento de altos estándares de desempeño, el alcance de una fundamental base lógica para la toma de decisiones, el mejoramiento de la capacidad para afrontar el cambio y la ampliación en el potencial de identificación de oportunidades del mercado.

Mapa Conceptual



1. ANÁLISIS SITUACIONAL

Se refiere al estudio del medio en el cual se desarrolla toda la acción productiva y el entorno del mercado de la empresa, centrando esta acción investigativa, dentro de un determinado momento. Toma en cuenta para su análisis los factores internos y externos de su contexto.

1.1 Análisis Interno

El análisis interno permite la correcta evaluación de aspectos como los recursos humanos, los materiales y situaciones susceptibles de realizar proyectos, el entendimiento de los factores de éxito o fracaso que han acompañado la institución y la posibilidad de catalogar las habilidades y conocimientos del personal vinculado; todo esto, con el fin de tomar decisiones que orienten adecuadamente el proceso de mercadeo, y la definición de estrategias de mejoramiento.

1.1.1 Empresa



Dentro del análisis interno de la empresa resulta muy conveniente, precisar y conocer su historia, como presupuesto base y de orientación, la clara definición de su misión y visión y los objetivos corporativos.

Reseña histórica de la empresa: Breve relato que indique la fecha de constitución, sus fundadores y las estrategias iniciales que orientaron su creación; igualmente, como apoyo definitorio de tendencias, un breve recuento de sus éxitos, fracasos y ajustes en los procesos de gestión.

Visión y misión: Establece la finalidad fundamental de su existencia, y responde las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio está la empresa?
- ¿Cuál es el producto o cartera de productos que vende?
- ¿A qué mercado sirve?
- ¿Cuáles son los segmentos prioritarios?

La configuración de la misión de una empresa requiere contar con cinco elementos: Su historia, las preferencias actuales del mercado, los factores del entorno, los

recursos de la organización y las ventajas competitivas



Objetivos corporativos: Dentro de los objetivos corporativos encontramos tres básicos, rentabilidad, volumen y no financieros:

Rentabilidad: Está definido por el margen de contribución de la unidad de negocio, y pueden ser: Utilidad neta sobre las ventas netas, utilidad neta sobre la inversión y utilidad neta por acción

Volumen: Se determinan por el incremento en el número de unidades vendidas, ejemplo: Participación en el mercado, crecimiento en ventas y utilización de la capacidad de producción

No financiero: Sus objetivos no dependen de los resultados en sus estados financieros, y pueden ser: Ampliación de tecnología, mantenimiento del control familiar y mejoramiento de la imagen corporativa.

1.1.2 Estrategias corporativas.

Están definidas por dos variables básicas: el mercado y el producto. Dependiendo de qué mercado o producto sea nuevo o actual se define la estrategia a seguir. Algunas de las estrategias corporativas, son:

Estrategias de crecimiento para mercados actuales:

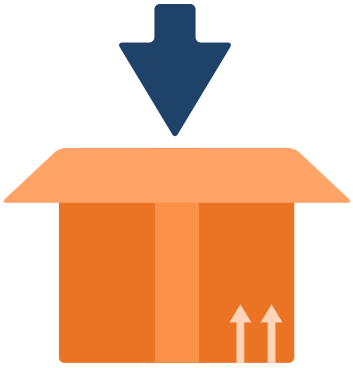
Penetración de mercado: Consiste en vender más a los clientes actuales, pero sin hacer modificaciones de forma al producto; lo único que puede modificarse es su precio, sus medios de comunicación o su distribución.

Desarrollo de producto: Se realizan modificaciones de forma al producto, para que los clientes actuales no se cansen de él.

Para nuevos mercados.

- **Desarrollo del mercado:** Busca llegar con el producto existente (sin modificaciones), a nuevos mercados (zonas geográficas) o a nuevos segmentos.

- **Diversificación:**Se desarrollan nuevos productos para nuevos mercados.



1.1.3 Producto

Dentro del análisis interno de la empresa, el producto es un componente estructural; siendo éste una opción elegible, viable y repetible que se pone a disposición de la demanda; por tanto, objeto de un seguimiento estricto en los siguientes aspectos:

Análisis de atributos: Su análisis debe ser confrontado con los atributos de producto de sus competidores directos. Dentro de los atributos a considerar, encontramos:

- Análisis de las ventajas y beneficios del producto, servicio o de la marca.
- Análisis de posicionamiento..
- Determinación de la etapa del ciclo de vida.
- Objetivos, estrategias y programas de mercadeo utilizados actualmente.
- Análisis de los resultados de ventas de los últimos años (Mínimo 3), en cantidades y valores.

1.2 Análisis externo:

Basa su estudio en el análisis del comportamiento y evolución de los mercados, estableciendo comparaciones con los productos de la competencia. Su aplicación permite determinar amenazas y oportunidades, mediante la valoración de los adelantos e innovaciones que se presentan en las situaciones de oferta similares.

En éste análisis se deben tener en cuenta dos variables, el consumidor y la competencia

1.2.1 Consumidor —Usuario—

Determinar el perfil del consumidor o usuario. Esta precisión se realiza a través de la segmentación de mercados; dentro de éste perfil debe establecerse:

- El centro de compra
- La rotación de clientes
- La definición del proceso de compra del producto o servicio analizado.
- El establecimiento de la disposición y capacidad de compra de los consumidores.
- La definición de pautas de compra.
- La identificación de cuál es la característica determinante en la compra.

1.2.2 Competencia

Situación en la cual los agentes participantes cuentan con la capacidad de ofrecer bienes o servicios requeridos dentro de un mercado. Cuentan, además, con la libertad de elegir a quién y en qué condiciones vender.

Identificación y Análisis de la competencia: Es absolutamente necesario analizar atributos como: Producto que comercializa, posicionamiento en el mercado, característica diferencial, estrategias que implementa, y programas de mercadeo que utiliza en la actualidad. Este seguimiento debe hacerse tanto a competidores directos como indirectos.

Además, se deben investigar las siguientes variables:

- Definición del principal competidor.
- Análisis de competitividad.
- Puntos fuertes y débiles del principal competidor.

2. EL PLAN DE MERCADEO

2.1 objetivos del plan

Los objetivos de relevancia a considerar para un buen plan de mercadeo, son los siguientes:

- Incrementar la participación en el mercado.
- Mantener la participación en el mercado.
- Maximizar el flujo de efectivo.
- Defender la rentabilidad.
- Estimular la compra o recompra.
- Realizar compras más frecuentes.
- Estimular la prueba de producto.
- Modificar el comportamiento de compra.
- Realizar compras en mayores cantidades.

Ejemplos De Objetivos del Plan:

- Alcanzar en el año 2017 unas ventas de 3546 kilos, equivalentes a $245.6 millones de pesos.
- Obtener en el año 2017 una utilidad neta del 12% sobre las ventas netas.
- Incrementar en el año 2017 un 2% la participación en el mercado, para alcanzar un total del 18%

2.1.1 Objetivos de ventas

Estos deben estar claramente definidos y reflejados en el plan de marketing y ventas; siendo necesario que su conocimiento sea bien comprendido por toda la organización.

Factores cuantitativos de los objetivos: Son factores que se pueden medir en términos numéricos, como por ejemplo el tiempo, costos fijos o costos de operación. Objetivos de este tipo son los siguientes:

- Tendencias de ventas y de participación.
- Ventas del mercado.
- Tendencias de participación en el mercado.
- Tamaño y tendencia del grupo objetivo.
- Consideraciones de presupuesto, utilidades y precios.

Factores cualitativos de los objetivos: Son factores de difícil medición numérica, tal es el caso de la medición del clima laboral de la empresa. Son útiles para tomar decisiones sobre la base de la intuición, las opiniones de expertos o de necesidades de la clientela. Ejemplo de ellos:

- Ajuste de los objetivos con base en la estimación de factores de la economía.
- Competencia.
- Ciclo de vida del producto.

2.2 Estrategia Básica de Marketing.

Dentro de las estrategias básicas y relevantes para el marketing, se consideran la demanda primaria y la demanda selectiva.

2.2.1 Estrategias para estimular la demanda primaria:

Para el caso de la demanda primaria se plantean las siguientes estrategias como elementos que la estimulan:

- Mecanismos diseñados para aumentar el nivel de demanda de una forma o clase de producto.
- Buscar nueva fuente de demanda en no usuarios y en usuarios actuales.

La Demanda primaria requiere del desarrollo de estrategias para atraer a los no usuarios; algunas de las alternativas planteadas para el logro de este objetivo son:

- Aumentar la disposición de compra.
- Demostrar beneficios con que ya cuenta el producto.
- Demostrar o promover nuevos beneficios de los productos existentes (mejoras).
- Ampliar las opciones de productos con beneficios que sean más atractivos para ciertos segmentos (extensiones de línea).
- Aumento en la capacidad de compra.
- Reducciones de precios.
- Facilidades de pago.
- Disponibilidad del producto.
- Despachos de mercancía.
- Manejo de inventarios.

Para la demanda primaria es posible manejar las siguientes estrategias, que permitan el aumento en la tasa de compra entre los usuarios:

- Ampliar los usos del producto.
- Incrementar los niveles de consumo.
- Estimular el reemplazo por rediseño de productos.

2.2.2 Estrategias para estimular la demanda selectiva:

Los mecanismos diseñados como una oportunidad para incrementar la demanda selectiva de una marca específica, y su influencia en el mercado, aplica tres formas diferentes de acción: Mediante la expansión del mercado servido, mediante la captación de clientes de la competencia y Mediante la conservación y expansión de las ventas dentro de la base de clientes actuales de la firma.

Ampliación del mercado servido: El mercado servido se encuentra referido

al mercado disponible al que la empresa decide dirigir sus esfuerzos —mercado meta—.

Las estrategias dispuestas por la demanda selectiva, y que facilitan la tarea de ampliación del mercado servido, son:

- Ampliar la distribución.
- Nuevos mercados geográficos.
- Nuevos canales de distribución.

Captación de clientes de la competencia: Su acción básica se centra en ofrecer los mismos beneficios que la competencia, intentando superarla de alguna forma:

- Amplitud en el surtido.
- Fuerza de ventas superior.
- Esfuerzo publicitario.
- Posicionamiento diferenciado.

Con el posicionamiento diferenciado, la demanda selectiva intenta hacer distinción mediante el ofrecimiento de atributos particulares, con el fin de animar a los clientes a percibir el producto como diferente y deseable:

- Posicionamiento de beneficio atributo. Ejemplo calidad y precio.
- Posicionamiento orientado hacia el cliente (nichos).

Otras estrategias en las cuales se apoya la demanda selectiva, con el fin de captar clientes de los competidores, son las siguientes:

- Respaldo promocional de los distribuidores.
- Refuerza la lealtad del consumidor hacia una marca.
- Suele permitir establecer un premium price.

Conservación y expansión de las ventas dentro de la base de clientes actuales con los que cuenta la empresa: Con el fin de conservar y de expandir la base de clientes

actuales, la demanda selectiva se apoya en tácticas y estrategias de mercadeo, que han sido implementadas por muy variadas empresas, probando su eficacia a lo largo de su aplicación:

- Mantener un alto nivel de satisfacción del consumidor.
- Construir una fuerte relación económica o interpersonal con el consumidor.
- Desarrollar productos complementarios que atraigan a los consumidores actuales.

2.3 Programas de Marketing —Sus estrategias—.

2.3.1 El Producto



Objetivos de producto: Pueden basarse en el desarrollo de nuevas líneas de productos. Desarrollo de productos nuevos para el mercado, Mejoramiento de productos existentes, Adiciones a las líneas de producto existentes, Reposicionamiento, Reducciones de costos.

Definir el posicionamiento o reposicionamiento de la marca:

Por adecuación: Identificar los competidores, Determinar las diferencias versus

la competencia, Definir el mercado meta primario, Adecuar las características del producto a las necesidades/deseos del mercado meta.

Por mapeo: Atributos del producto por orden de importancia, Clasificar el producto y los competidores en cada atributo, Posicionamiento deseado para el producto, Clientes, No clientes, Huecos de posicionamiento.



Definir modificaciones o mejoras que se harán a los atributos: La acción de mejoramiento recae directamente sobre el producto y exige la generación de ideas creativas; éstas, parten de la identificación de atributos del producto, los cuales son considerados como una fuente de modificación, siendo necesario hacer una selección de los atributos más esenciales con el fin de contar con un número selecto, que cumpla con las posibilidad de hacer ajustes de acuerdo con expectativas y requerimientos de los clientes.

2.3.2 El Precio

Objetivos de precio: Estos se relacionan con la reducción del riesgo económico mediante estrategias, tales como: Ofrecer un mejor precio que la competencia, ampliar la frecuencia de consumo, permitir el uso en mayor número de situaciones, atender un segmento orientado por el precio, atacar a los competidores con el precio, ofrecer versiones de producto de gran calidad. Utilizar el precio para señalar una alta calidad.



Políticas de precios: El precio refleja la política comercial de la empresa, ya que, la elaboración de un producto precisa tanto la determinación de la calidad y atributos que le asisten, como los costes de producción; así como los márgenes de rentabilidad fijados. Siendo este el motivo por el cual la empresa, en su proceso inicial la que se encarga de asumir la fijación del precio más conveniente.

- **Precios de penetración: (Low price):** Se ingresa al mercado con el precio más bajo, y luego se incrementa.

- **Precios de paridad:** Se ingresa a precios de mercado.

- **Precios de descreme (Premium price):** Ingresa el producto con el precio más alto, y luego se comienza a bajar.

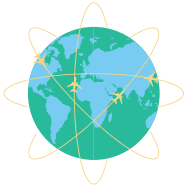
Políticas de descuentos: Se refieren a la posibilidad de descuento que puede manejar el vendedor con cada uno de sus clientes. La aplicación de una política

de descuentos considera los siguientes aspectos: Por el tipo de cliente, por tipo de canal, por la clase de transacción financiera, por volumen de compra y por negocios especiales.

2.3.3 La distribución.



Hace referencia a la forma en que los productos son distribuidos en su disposición final, la manera como serán ofrecidos, así como su selección en el punto de venta.



Objetivos de distribución: El alcance de su implementación abarca aspectos como la penetración o cobertura del mercado, los tipos de canales de distribución o intermediarios y las regiones geográficas a cubrir.

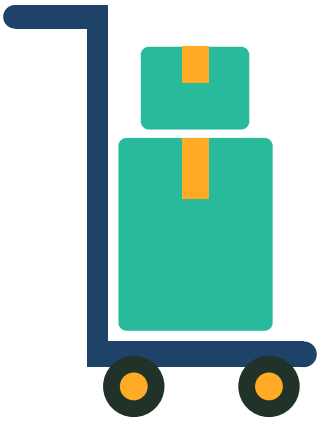
Estrategias de distribución: La distribución de productos requiere la decisión sobre el tipo de canal a utilizar y de la selección del punto de venta. Este punto de venta puede ser directo o indirecto. El perfil de los canales de distribución contempla 3 categorías: Mayoristas, detallistas y puntos de venta propios.

- **Distribución masiva o intensiva:** El producto va al 100% de los posibles distribuidores.
- **Distribución selectiva:** Se ubica el producto en no más del 50% de los distribuidores.
- **Distribución exclusiva:** Se coloca el producto máximo en el 10% de los distribuidores.

Cambios en los sistemas de distribución: Actualmente la acción directa de la globalización ha entrado a marcar una gran diferencia sobre este tema, ya que, las empresas multinacionales acuden de manera clara a las Nuevas Tecnologías de La Información y la Comunicación, además de aplicar un marketing muy avanzado. No se puede desconocer, sin embargo, la enorme participación del comercio tradicional, aunque está siendo muy afectado por el fenómeno de la globalización, de manera que enfrenta nuevos y grandes retos.

La tendencia futura en el campo de la distribución prevé grandes modificaciones, en donde el comercio electrónico será el gran protagonista.

Tendencias de la distribución: La complejidad del mundo actual viene planteando continuos retos para los sistemas de distribución, sobre todo, desde



la participación de los avances tecnológicos. Un punto que no se puede desconocer ni descuidar, es la participación de la automatización en la distribución, ya que sus centros de acopio y distribución, son cada vez más automatizados, ganando con ello, gran rapidez en la entrega de mercancías. Otro aspecto a considerar es la actual distribución de productos con mediación de internet, ya que éste facilita el acceso de compra a un número ilimitado de productos, y al pago inmediato con tarjeta de crédito. En cuanto a los temas ambientales, hoy día los gobiernos han venido disponiendo de sistemas legislativos cada vez más exigentes, en lo referido a la manipulación de productos tóxicos o de alto riesgo; tendencia que se acentúa a través de los acuerdos internacionales sobre medio ambiente. No se puede ignorar el alto el nivel de exigencia para la distribución basada en la calidad del transporte; en donde, resulta muy importante la entrega a tiempo, el rastreo del producto, la correcta manipulación y embalaje, así como la reducción de trámites de papeleo.

2.3.4 La publicidad:

Es una forma de comunicación que busca el incremento del consumo, ya sea de un bien o servicio —producto—, o la inserción en el mercado de una nueva marca.

Objetivos de la publicidad: La definición y establecimiento de objetivos es muy importante, ya que la selección del mensaje marcará el derrotero a seguir durante toda la campaña. Los objetivos generales de la publicidad centran su acción en los siguientes aspectos:

- **Informar:** Sobre la aparición de un nuevo producto, describir características de los productos, educar al consumidor, crear una imagen de la empresa y dar a conocer y apoyar promociones de ventas.

- **Persuadir:** Atraer nuevos compradores, incrementar la frecuencia de uso, crear preferencia de marca y motivar el aumento de la cantidad comprada.

- **Recordar:** Mantener una elevada notoriedad del producto, recordar donde se puede adquirir el producto, recordar la existencia y ventajas del producto.

Estrategias de comunicación: Su principal objetivo es la de transmitir de manera creativa e impactante, las calidades y ventajas de la compra, la venta o el uso de un determinado producto; ya sea al conglomerado social o a un determinado grupo o nicho. Las estrategias de comunicación deben considerar los siguientes elementos:



- Ejecutar un buen estudio de mercado que permita conocer el mercado meta y su público.

- Precisar el perfil de clientes y consumidores.

- Definir el alcance porcentual de audiencia que se quiere conseguir.

- Considerar la disposición de recepción del producto que desea percibir el consumidor.

- Recurrir al enorme potencial que brindan las Nuevas Tecnologías de la comunicación y la información, teniendo en cuenta, por ejemplo, Internet y su posibilidad de acceso a específicos grupos de audiencia.

GLOSARIO

Brand Equity: Término referido al valor que posee una marca conocida. Valor agregado que le da a un producto. Conocimiento que se tiene de la marca, por encima de sus cualidades funcionales.

Canal de distribución: Camino seguido por el producto, a través de los intermediarios; va desde el productor al consumidor final.

Ciclo de vida del producto: Trayectoria que sigue un producto desde su concepción hasta su eliminación de la línea. Las etapas incluyen: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

Consumidor: Persona que compra productos de consumo. En mercadeo se aplica a todo comprador.

BIBLIOGRAFÍA

Fernández Valiñas , R. (2007). Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia. San Diego: McGraw Hill.

Guiltinan, J. P., Paul, G. W., & Madden, T. J. (2000). Gerencia de Marketing. México: McGraw Hill.

Hiebing, R. G., & Cooper, S. W. (2002). Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia. . México: McGraw Hill.

Kotler, P. (2000). Dirección de Mercadotecnia. México: MacGraw Hill.

Lambin, J. J. (1995). Marketing Estratégico. México: McGraw Hill.

Luther, W. M. (2003). EL PLAN DE MERCADEO - Cómo Prepararlo y Ponerlo en Marcha. Bogotá: Norma.

Pope, J. L. (2002). Investigación de Mercados. Bogotá: Norma.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). Fundamentos de Marketing. México: McGraw Hill.

Construcción Objeto de Aprendizaje

Objeto de Aprendizaje
Plan de mercadeo

Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial. Girardot, Regional Cundinamarca

Líder experto temático	Raul Fabian Cadena Vidal
Desarrollador de contenido experto temático	Julio Cesar Salgado Guerrero

Centro Industrial de Mantenimiento Integral - CIMI
Regional Santander

Líder línea de producción	Santiago Lozada Garcés
Asesores pedagógicos	Rosa Elvia Quintero Guasca Luis Orlando Beltran Vargas
Producción multimedia Diseño Audios Programación	 Oscar Julian Marquez Sanabria Víctor Hugo Tabares Carreño Francisco Jose Lizcano Reyes

Creative Commons

Este material puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceros si se muestra en los créditos. No se puede obtener ningún beneficio comercial y las obras derivadas tienen que estar bajo los mismos términos de licencia que el trabajo original.

Atribución, no comercial, compartir igual

PLAN DE VENTAS

Tabla de contenido



Introducción
1. Plan de ventas
2. Análisis de la situación actual
2.1. Análisis externo
2.1.1. Análisis del macro entorno
2.1.2. Análisis del micro entorno
2.2. Análisis interno
3. Establecimiento de objetivos
4. Determinación del potencial del mercado y pronóstico de ventas
5. Formulación de estrategias de ventas
5.1. Tipos de estrategias de ventas
6. Definición de actividades o tácticas
7. Elaboración del presupuesto de ventas
8. Evaluación y control
9. Conclusiones
10. Fuentes
11. Créditos

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Introducción

Recordemos que la venta personal, en cualquiera de sus modalidades, forma parte de la llamada mezcla de comunicación que, a su vez, hace parte de la mezcla de mercadeo. Pero, además, la función de ventas cumple, en gran medida, el papel de indicador del esfuerzo que se enfoca hacia las restantes variables de la mezcla de mercadeo.

Más aún, si según Stanton, Rich y Spiro (2008), las ventas son la "actividad principal para la obtención de ingresos", con mayor razón es necesario integrar su administración a lo que se denomina el circuito estratégico, que comprende la formulación de una plataforma estratégica (definición de misión, visión, valores y metas corporativas), la elaboración de un plan estratégico de la empresa y la formulación de un plan de mercadeo con su respectivo plan de ventas. Lo anterior, sin desconocer que las demás áreas funcionales (producción, finanzas, talento humano e investigación y desarrollo) también deben elaborar su propio plan.

En consecuencia, dicha responsabilidad demanda la realización de un proceso de planeación que busque el cumplimiento de los objetivos de ventas fijados en el plan de mercadeo, a través del diseño de estrategias y actividades orientadas a tal fin, teniendo en cuenta siempre la misión, visión y valores, lo establecido en el plan estratégico y en el plan de mercadeo.

Para entender la manera en que la actividad de ventas se inserta en el circuito estratégico, puede analizarse el siguiente diagrama:

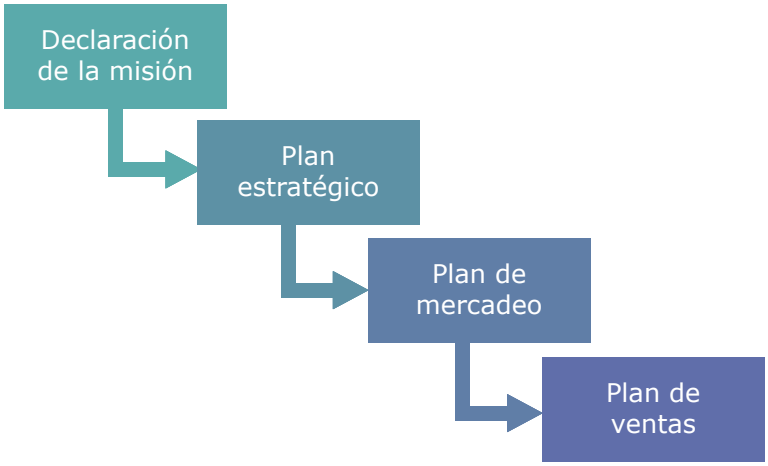


Figura 1. Estructura Jerárquica de la planeación
Fuente: Adaptado de Johnson, Kurtz y Scheuing, (1996)

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

1. Plan de ventas

El ***plan de ventas*** también es conocido como ***estrategia de ventas*** y, según Kerin, Hartley y Rudelius (2012): "El **plan de ventas** es una declaración que describe lo que se logrará y dónde y cómo se desplegará el esfuerzo de ventas de los vendedores." Por consiguiente, dicha declaración corresponde a un documento escrito, elaborado principalmente por las personas responsables de la actividad de ventas, en el que partiendo de un análisis de la situación actual, tanto a nivel externo como interno, se tomen como referente los objetivos de ventas fijados previamente en el plan de mercadeo, para hacer luego un desglose más específico de dichos objetivos frente al cumplimiento de metas de ventas.

De igual forma, es necesario determinar la manera como se van a lograr dichas metas, es decir, las estrategias y tácticas o actividades de ventas y, finalmente, se deben programar las actividades a realizar, y establecer los recursos que demandará su realización. Todo lo anterior debe contemplarse dentro de un marco de espacio geográfico y de tiempo determinados.

Proceso de elaboración del plan de ventas
Se analizan los siguientes aspectos (ver figura 2):

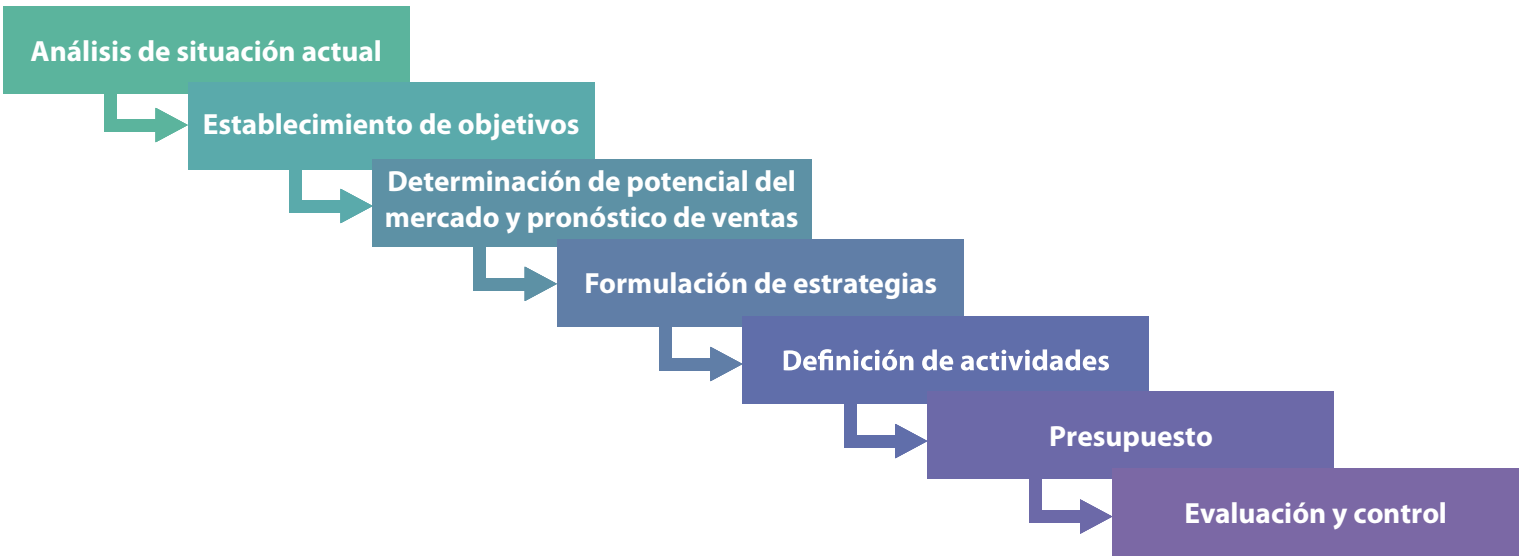


Figura 2. Proceso de elaboración del plan de ventas
Fuente: Adaptado de Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010)

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

2. Análisis de la situación actual

Comprende tanto un análisis de la situación por la que atraviesa la empresa y el mercado del producto o servicio en cuestión, tanto a nivel interno como externo, que determina el impacto que puedan tener los fenómenos que se detecten en el desempeño de las ventas. Estos fenómenos son hechos coyunturales que se detectan durante el análisis, o tendencias que se consolidan con el tiempo.

El análisis puede hacerse de adentro hacia fuera o viceversa, lo importante es cubrir todos los frentes. De acuerdo con lo anterior, se analizan el **ambiente externo** y el **ambiente interno.**

2.1. Análisis externo

El **ambiente externo** se subdivide en **análisis del macro entorno** y **análisis del micro entorno**, o mercado.



Figura 3. Análisis de la situación actual

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

2.1.1. Análisis de macro entorno

El primer nivel, llamado macro entorno o macro ambiente, está compuesto por factores que pueden afectar de manera favorable o desfavorable el nivel de ventas de la empresa, y que esta no puede controlar. De acuerdo con Johnson, Kurtz y Scheuing, (1996), son:

1. Cultura
2. Política
3. Sociedad
4. Demografía
5. Tecnología
6. Gobierno
7. Medio Ambiente
8. Comportamiento de la Economía

Figura 4. Factores del macro entorno

Cultura: las personas que componen el mercado meta poseen una cultura determinada que orienta sus manifestaciones de consumo. Por ello, se deben conocer sus costumbres, héroes, celebraciones, rituales, valores, estilos de vida y, en general, todas las manifestaciones culturales, sus cambios, tendencias y analizar la manera como pueden afectar las ventas del producto o servicio.

Política: las decisiones que se toman en los diferentes niveles de dirección en los sectores público y privado influyen de manera favorable o desfavorable en el comportamiento de las ventas del producto o servicio. Por lo anterior, se deben conocer las tendencias y cambios del ambiente político que puedan llevar a tomar dichas decisiones. Por ejemplo, las políticas de fomento a algunos sectores económicos, que en la mayoría de los casos ayudan a unos sectores y perjudican a otros; políticas frente al comercio internacional y frente al manejo de las divisas, entre otras.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Sociedad: dentro de esta variable se estudian los grupos sociales, entre estos las familias y los diferentes grupos que integran las personas en las actividades diarias que desempeñan, tales como la educación, el trabajo, el deporte y la recreación, entre otros. Estas relaciones e interacciones influyen de diferentes maneras en las ventas del producto o servicio, debido a que repercuten en el comportamiento de compra del consumidor.

Demografía: características de la población objetivo, tales como su composición por edad, sexo, nivel educativo, socioeconómico y de ingresos, su distribución geográfica, su ocupación u oficio, la composición de las familias, tendencias y cambios influyen en el nivel de ventas de los diferentes productos y servicios, debido a que al igual que en el aspecto social, la demografía también afecta el comportamiento de compra.

Tecnología: su permanente avance y cambio hacen que la oferta y la demanda de productos o servicios pueda afectarse de manera favorable o desfavorable, un cambio tecnológico puede convertir en obsoleto a un producto y al mismo tiempo elevar el nivel de ventas de otro a niveles insospechados. Los cambios tecnológicos que afectan a las ventas directamente se manifiestan en aspectos como producción y operaciones, infraestructura y medios de transporte, tecnologías de la información y telecomunicaciones. En consecuencia, estos últimos aspectos influyen de manera decisiva en la labor de ventas, puesto que determinan el costo y la disponibilidad de acceder a determinados mercados o clientes y la interacción con los mismos.

Gobierno: este y el Estado, en todos sus niveles (local, regional o nacional), influyen de manera directa en la vida de las personas y de las empresas, y como consecuencia, también pueden afectar de manera favorable o desfavorable la oferta y la demanda de los productos y servicios en el mercado. Normalmente, la fuerza que más influye dentro del Estado es el gobierno, puesto que representa al poder ejecutivo, el cual es el encargado de poner en práctica políticas y programas, además de velar por el cumplimiento de las leyes. Es importante también tener en cuenta los cambios que realice el poder legislativo, que es el encargado de crear las diferentes normas y leyes que regulan el comportamiento de las empresas y de las personas. Dichas normas y leyes incluyen regulaciones de precios, protección de derechos de minorías, protección del medio ambiente e impuestos, entre otros.

Medio ambiente: los cambios influyen de manera directa en la oferta y la demanda de los productos y servicios, por consiguiente determinarán cambios en los niveles de precios y de ventas.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Comportamiento de la economía: la economía y sus tendencias afectan directamente a las empresas e inciden en la oferta y la demanda de sus productos y servicios. Su análisis se realiza mediante el estudio de algunas variables que se consideran las más importantes:

- **El producto interno bruto:** su impacto es directo en la empresa y en la oferta y la demanda del producto o servicio, en la medida en que supone un nivel de ingresos de la población que puede afectar su poder de compra.

- **La inflación:** su aumento o disminución influye directamente en el costo y en el precio final de todos los productos y servicios, lo cual afecta también la oferta y la demanda de los mismos.

- **El tipo o tasa de cambio** está directamente relacionada con los **precios de las materias primas en los mercados internacionales;** su influencia se manifiesta en los costos y por consiguiente en los precios de los productos y servicios, esto se debe a fenómenos como la internacionalización de la economía, en la que los productos y servicios integran componentes provenientes de diferentes países del mundo, de manera directa o indirecta. Así las cosas, el precio de una materia prima importada o con componentes importados puede aumentar por razones de mercado o por el aumento del tipo de cambio. Como se ve el impacto es directo en la empresa y en el desempeño de los productos y servicios en el mercado, principalmente por la vía de la oferta y la demanda.

- **El desempleo:** las tasas de desempleo y su tendencia reflejan también el grado de ocupación o desocupación de una economía y por lo tanto afectan el poder adquisitivo de los consumidores, influyendo en la oferta y la demanda de los productos y servicios.

- Los cambios en las **tasas o tipos de interés** que cobran los bancos por los préstamos, afectan la oferta y demanda de productos y servicios cuando las empresas, o los consumidores solicitan dinero prestado para realizar inversiones o adquirir bienes y servicios.

2.1.2. Análisis del micro entorno

Luego de ver los diferentes factores que influyen en el análisis del macro entorno, veamos los del micro entorno.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

El segundo nivel de análisis, llamado **micro entorno o mercado**, está compuesto por actores que tienen una relación más cercana a la empresa y que por lo tanto ejercen sobre esta una mayor influencia, pero a su vez la empresa puede influir en ellos de manera directa. Dichos actores son:

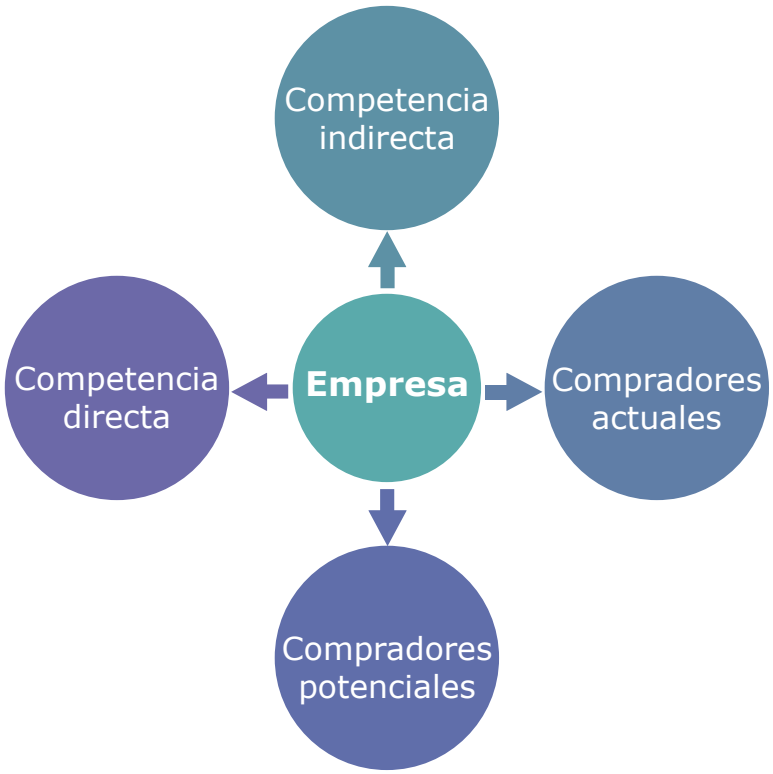


Figura 5. Factores del micro entorno
Fuente: Aristizábal 2013

Para comenzar, es preciso resaltar que las empresas están inmersas en un mundo globalizado, por lo que se enfrentan a competidores que se encuentran en todo el mundo, además de los que tienen domicilio en su propia ciudad, en su región o país.

La ***estructura de mercado*** es la forma en que el mercado está compuesto respecto al tipo de actores que participan y sus características particulares, este concepto es tomado de la teoría económica. Al respecto, puede utilizarse el siguiente esquema propuesto por Johnson, Kurtz y Scheuing, (1996):

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

	Tipo de competencia			
Características del mercado	**Competencia pura o perfecta**	**Oligopolio**	**Competencia imperfecta**	**Monopolio**
Tipo de producto	Homogéneo	Homogéneo de alguna manera		Único en el mercado
Cantidad de vendedores	Muchos	Pocos	Pocos o muchos, dependiendo del producto	Uno
Precio	Precio del mercado	Líderes de precios y seguidores	Competencia de precios influenciada por factores diferentes del precio, como lealtad a la marca	Libertad de precios debido a la falta de competencia
Esfuerzos de ventas necesarios	Esfuerzo agresivo, cuando los productos son sustitutos perfectos; énfasis en factores diferentes del precio	Los factores de precios y los diferentes a éstos son importantes, al igual que la diferenciación de marca; énfasis en características distintivas; esfuerzo de mercadeo agresivo mediante publicidad y otros métodos promocionales.		Limitado debido a una sola situación fuente.

Tabla 1. Comparación entre las estructuras de mercado
Fuente: Adaptado de Johnson, Kurtz y Scheuing, (1996)

En consecuencia, de acuerdo con la estructura de mercado existente, se deben identificar las oportunidades que la empresa puede aprovechar y las amenazas de las cuales se debe defender. Las fortalezas de la competencia pueden convertirse en amenazas para la empresa y sus debilidades pueden tornarse en oportunidades para la misma.

De la ***competencia directa e indirecta***, se deben analizar aspectos tales como:

- Su capacidad gerencial
- Su capacidad de producción
- Su capacidad tecnológica
- Sus recursos financieros

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

- Su inversión en publicidad
- Su inversión en actividades promocionales
- Sus políticas y prácticas de fijación de precios
- Su participación en los mercados de interés

La ***competencia directa*** está integrada por todas las empresas que fabrican un producto o prestan un servicio similar al de la empresa.

La ***competencia indirecta*** está integrada por todas las empresas que fabrican un producto o prestan un servicio diferente al de la empresa, pero que satisface la misma necesidad, es decir un producto o servicio sustituto.

Es necesario conocer los cambios, bien sean favorables o desfavorables, en los patrones de compra y consumo de los compradores actuales y potenciales, en cuanto a lo siguiente:

- Frecuencia de compra
- Cantidad de compra
- Motivo de compra
- Lugar de compra
- Lealtad a la marca
- Frecuencia de uso del producto o servicio
- Cantidad de uso del producto o servicio
- Motivo de uso del producto o servicio

Del ***análisis externo*** se extraen ***oportunidades*** y ***amenazas*** que luego se agrupan en la matriz DOFA.

2.2. Análisis interno

Terminado el análisis externo, se procede a elaborar el ***análisis interno***.

Este corresponde a una evaluación de los resultados de ventas históricos, de las actividades realizadas y de la capacidad organizativa del área. El análisis puede realizarse en la medida en que se disponga de los datos suficientes y pertinentes para hacerlo. Por tal motivo, en caso de tratarse de una empresa o producto nuevo, debe adaptarse de acuerdo con la disponibilidad que se tenga de la información necesaria. El análisis comprende varios aspectos. Pulsemos el botón para verlos.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

- Niveles de ventas históricos, expresados en dinero y en unidades en los siguientes ámbitos:

    - Ventas totales de la empresa
    - Ventas por producto
    - Ventas por zona geográfica
    - Ventas por tipo de mercado
    - Ventas por cliente
    - Ventas por territorio o vendedor

- Porcentaje de participación en el mercado
- Rentabilidad por vendedor
- Rentabilidad de las ventas
- Rentabilidad por cliente
- Desempeño cuantitativo y cualitativo de la fuerza de ventas
- Capacitación de la fuerza de ventas
- Motivación de la fuerza de ventas
- Capacidad de la gerencia de ventas
- Ciclo de vida del producto – mercado
- Gastos de ventas
- Rentabilidad de los canales de distribución, incluyendo a cada intermediario
- Actividades promocionales realizadas y sus resultados
- Resultados de campañas publicitarias
- ndices de satisfacción en servicio al cliente

Los datos para esta etapa del análisis se encuentran en dos tipos de fuentes:

- ***Fuentes primarias***, las cuales proporcionan datos de primera mano, estos se recopilan a través de entrevistas con la fuerza de ventas y otros colaboradores de la empresa relacionados con el área de ventas.
- ***Fuentes secundarias***, proporcionadas por los datos que ha han sido recopilados con otro propósito, normalmente contable o financiero y de manejo de inventario.

Del ***análisis interno*** se extraen ***fortalezas*** y ***debilidades*** que posteriormente se consignan en la matriz DOFA.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Elaboración de la matriz DOFA

El proceso de análisis situacional termina con la elaboración de la matriz DOFA, creada en 1965 por Learned, Christensen, Andrews y Guth, en la que se visualizan las ***oportunidades*** y las ***amenazas*** detectadas en el ***análisis externo***, y las ***fortalezas*** y ***debilidades*** identificadas en el ***análisis interno***. Puede elaborarse una matriz para cada análisis con su respectiva ***aproximación estratégica*** que es el análisis acerca de cómo afecta el factor a la empresa, para luego unificar las dos y formular estrategias.

- **Matriz DOFA factores internos**

	FACTOR	D	O	F	A	APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA
INTERNOS	Resultados de Ventas					
	Niveles de rentabilidad en ventas					
	Desempeño de la fuerza de ventas					
	Capacitación de la fuerza de ventas					
	Motivación de la fuerza de ventas					
	Gastos de ventas					
	Resultados de actividades promocionales					
	Nivel de satisfacción del cliente					

Tabla 2. Matriz DOFA factores internos
Fuente: Adaptado de David (2003)

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

- **Matriz DOFA factores externos**

	FACTOR	D	O	F	A	APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA
EXTERNOS	Estructura del mercado					
	Aspectos relativos a los consumidores					
	Aspectos relativos a la competencia directa					
	Aspectos relativos a los sustitutos					
	Política y gobierno					
	Economía					
	Sociedad y cultura					
	Tecnología					
	Demográficas					
	Medio ambiente					

Tabla 3. Matriz DOFA factores externos
Fuente: Adaptado de David (2003)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

Tabla 4. Matriz de cruces
Fuente: Adaptado de David (2003)

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Terminado este análisis, se debe continuar con la fijación de objetivos.

3. Establecimiento de objetivos

Se debe entender por ***objetivo***, como menciona David (2003), a la declaración que identifica una finalidad específica que se desea cumplir, hacia la cual deben dirigirse los recursos, las acciones y los esfuerzos para lograr los propósitos. Se definen los objetivos que son prioritarios para la empresa de acuerdo con su plataforma estratégica.

David (2003), y Johnson, Kurtz y Scheuing, (1996), coinciden en afirmar que un objetivo correctamente expresado es el germen de un buen indicador, por lo tanto, su redacción debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Debe ser claro y conciso.
- Debe estar enmarcado en el tiempo (el plazo máximo normal es un año) y en el espacio.
- Se debe expresar en términos cuantitativos para que sea medible.
- Debe ser coherente con los objetivos corporativos (de toda la empresa).
- Debe ser realista o alcanzable, para motivar a quienes lo deben cumplir y a su vez debe ser lo suficientemente desafiante.
- Se debe expresar por escrito y comienza por un verbo en infinitivo para denotar acción.

En la realización de un plan de ventas, se deben tomar como referencia los objetivos planteados en el plan de mercadeo que tienen relación con la actividad de ventas. Algunos objetivos de la función de ventas giran en torno a los dos temas:

- **Resultados propios de la labor de ventas**
    - Volumen de ventas en dinero o en unidades
    - Porcentaje de participación en el mercado
    - Rentabilidad de la actividad de ventas
    - Cumplimiento de cuotas de ventas
    - Consecución de nuevos clientes
    - Mantenimiento de clientes actuales
    - Volumen de pedido
    - Relativos a gastos de ventas
    - Niveles de satisfacción del cliente
    - Recaudo de cartera

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

- **Resultados para la administración de ventas**
  - Contratación de nuevos vendedores
  - Expansión a nuevas zonas geográficas
  - Presencia en canales de distribución
  - Número de contactos o visitas por vendedor
  - Realización de planes de incentivos para vendedores
  - Realización de planes de motivación para vendedores
  - Realización de planes de capacitación para vendedores
  - Recolección de información sobre clientes actuales, clientes actuales, y sobre la competencia

4. Determinación del potencial del mercado y pronóstico de ventas

De acuerdo con Johnston y Marshall (2013), el potencial del mercado es el máximo nivel de ventas que puede alcanzar toda la industria en un mercado y periodo de tiempo determinado, es decir, todas las empresas dedicadas a la producción del mismo producto o prestación del mismo servicio. Mientras que el potencial de ventas es el máximo nivel de ventas al que puede llegar la empresa en cuestión, en el mismo mercado y periodo de tiempo. El potencial del mercado puede hallarse conociendo aspectos del comportamiento de compra y consumo del consumidor objetivo, tales como lugar, frecuencia y cantidad de compra.

El cálculo del potencial del mercado es un insumo fundamental para elaborar el pronóstico de ventas, que es una predicción de las ventas futuras para un mercado y periodo determinado. Su cálculo involucra una serie de técnicas que pueden consultarse en el Contenido Dinámico “Pronóstico y Presupuesto de Ventas”.

En la realización del plan de ventas, el pronóstico de ventas se utiliza para asignar las ***cuotas de ventas***, que son las metas de ventas, en pesos y unidades de producto, que la empresa aspira alcanzar. Estas pueden asignarse por producto, territorio o zona de ventas, cliente o vendedor.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

5. Formulación de estrategias de ventas

Las estrategias responden a la pregunta *¿cómo lograr los objetivos?*, por consiguiente, y de acuerdo con David (2003), "…son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo".

Con la anterior definición, queda la duda frente a cuáles son los medios para alcanzar los objetivos de corto plazo. Frente a esto la respuesta está en las tácticas o actividades, que se verán más adelante.

5.1. Tipos de estrategias de ventas

La gerencia de ventas puede adoptar diferentes tipos de estrategias para lograr los objetivos que le asigne el área de mercadeo a través del plan de mercadeo, y los objetivos que ella misma se fije para aportar al cumplimiento de la misión, y a su vez, los objetivos de la empresa.

Hair, Anderson, Mehta y Babin (2010) plantean tres tipos de estrategias de ventas apoyadas en diferentes escuelas de la administración del siglo XX. Es importante señalar que estas estrategias están integradas directamente a la estrategia de mercadeo y a la estrategia corporativa y por lo tanto necesitan gran respaldo tanto del área de mercadeo como de la gerencia general.



Figura 6. Tipos de estrategias de ventas

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Estrategias de crecimiento

Estas son tomadas de la formulación de estrategias de crecimiento que hace Igor Ansoff (1965):

	Productos actuales	**Nuevos productos**
Mercados actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Tabla 5. Estrategias de crecimiento
Fuente: Ansoff, (1965)

- La estrategia de ***penetración en el mercado*** busca incrementar las ventas de productos actuales, en los mismos mercados en que actúa la empresa. Este tipo de estrategia demanda grandes esfuerzos tanto del departamento de mercadeo, como del departamento de ventas.
- La estrategia de ***desarrollo de mercado*** propende por incursionar en nuevos mercados con productos actuales. Esta estrategia, al igual que la anterior, demanda grandes esfuerzos, pero principalmente esfuerzo promocional en publicidad, promoción de ventas y venta personal.
- La estrategia de ***desarrollo de nuevos productos*** busca crear nuevos productos o modificar los existentes para atender mercados actuales, de manera que responda a nuevas necesidades y oportunidades.
- La estrategia de ***diversificación*** persigue incursionar en mercados nuevos con productos nuevos o modificaciones de los existentes.

Como puede verse, las estrategias de crecimiento requieren de un profundo conocimiento del mercado y, además, de gran apoyo del departamento de mercadeo.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Estrategias enfocadas al portafolio de negocios o productos

Esta estrategia se basa en la relación de dos conceptos: la *Unidad estratégica de negocios (UEN)* y la *Matriz de portafolio de negocios*

Unidad estratégica de negocios

La ***unidad estratégica de negocios (UEN)***, es la agrupación de productos o negocios afines que posee una compañía, cuando esta atiende muchos mercados con muchos negocios y productos. Este agrupamiento implica que cada UEN actúe como una empresa independiente, por ello posee:

- Plataforma estratégica (misión, visión, valores) propia
- Administración y planeación independiente
- Segmentos de mercado específicos con productos o servicios específicos
- Diferentes competidores

Un grupo empresarial como la Organización Ardila Lülle en Colombia posee diferentes UEN, tales como Postobón, RCN Radio, RCN Televisión, Incauca, Ingenio Providencia, Ingenio Risaralda, el Club Atlético Nacional, Sonolux y Tapas Crown, entre otras empresas.
Si la compañía es más pequeña, también puede aplicarse el mismo concepto, aunque no se cumplan todas las características ya mencionadas.

Matriz de portafolio de negocios

Para evaluar el desempeño de las UEN, de los bienes o servicios que produce o presta la empresa o grupo de empresas, pueden utilizarse las siguientes matrices de análisis de portafolio de negocios o productos:

- La matriz del atractivo de la industria/fortaleza del negocio, desarrollada por General Electric y la firma consultora McKinsey.
- El enfoque de ciclo de vida o matriz de estrategia orgánica de la firma de consultoría Arthur D. Little.
- La matriz de portafolio de negocios o productos, conocida también como matriz BCG, (creada en 1968 por Bruce Henderson, fundador del Boston Consulting Group).

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

En el plan de mercadeo, veremos con detenimiento la matriz **BCG**; sin embargo, por tener una fuerte repercusión en las ventas, la vamos a conocer un poco.

La **matriz BCG**, según Lambin, Gallucci y Sicurello (2009), vincula dos criterios fundamentales para el análisis:

- La tasa de crecimiento del mercado de referencia, que se utiliza como una muestra del atractivo de ese mercado.
- La participación relativa de mercado de los productos o negocios en cuestión, frente a la participación de mercado del competidor más peligroso como indicador de competitividad. Si la empresa o el producto tiene participación en el mercado del 15%, y el producto del competidor más peligroso tiene el 20%, entonces la participación relativa de la empresa será del 75% (15% ÷ 20%), que es bastante elevada.

Estos dos criterios se organizan en una matriz de doble entrada, así:

<table>
<tr><td rowspan="3">Tasa de crecimiento del mercado</td><td>Alta</td><td>Estrellas</td><td>Interrogantes</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Alta</td><td>Vacas lecheras</td><td>Perros</td></tr>
<tr><td>8 4 2 1</td><td>½ ¼ 1/8</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td>Fuerte</td><td>Débil</td></tr>
<tr><td colspan="2">Participación relativa del mercado</td></tr>
</table>

Tabla 6. Matriz Crecimiento-Participación de Mercado BCG
Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009)

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

La *tasa de crecimiento del mercado* será la obtenida de datos de la industria o sector económico, o en su defecto se utilizará la del Producto Interno Bruto o del Producto Nacional Bruto.
En la *participación relativa del mercado,* la línea divisoria, normalmente, se sitúa entre los valores 1 o 1,5. Por encima de este nivel, la participación en el mercado es fuerte y por debajo es débil.

La **matriz BCG** se basa en dos hipótesis, de acuerdo con Lambin, Gallucci y Sicurello (2009):

- Existe un ***"efecto de experiencia"***, que hace que el competidor más fuerte goce de una mejor rentabilidad a precios de mercado y tenga flujos de caja positivos y mayores.

- El análisis del ***ciclo de vida del producto*** permite decir que los mercados en crecimiento demandan más liquidez para financiar dicho crecimiento, y por consiguiente, una menor demanda de liquidez corresponde a mercados con bajo crecimiento.

Los diferentes tipos de productos son:

- Las ***vacas lecheras***, productos que proporcionan liquidez a la empresa debido a la alta participación en el mercado con que cuentan, a pesar del débil crecimiento de su mercado. Los recursos que proporcionan pueden ser utilizados para financiar el desarrollo de nuevos productos o el crecimiento de los productos interrogante.

- Los ***perros*** o pesos muertos cuentan con una baja participación en mercados con débil crecimiento. Son productos que consumen gran cantidades de recursos, por lo que debe pensarse en su eliminación.

- Los ***interrogantes*** o dilemas, cuentan con baja participación en el mercado, pero el mercado en que participan cuenta con altas tasas de crecimiento, por lo que tienen posibilidad de aumentar su participación en el mercado, lo que a su vez demandará recursos económicos.

- Las ***estrellas*** son productos líderes en mercados de rápido crecimiento, los recursos que generan ayudan a sostener su crecimiento. En el futuro, tienden a ser vacas lecheras.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Estrategias enfocadas a públicos o grupos de interés

Más allá de una estrategia, este es un llamado a considerar la influencia de todos los grupos de interés en el desempeño de la función de ventas en la empresa. Los públicos o grupos de interés son:

- El gobierno local, departamental o nacional
- Público en general
- Grupos con intereses generales, o las llamadas Organizaciones No Gubernamentales, ONG
- Los empleados de la empresa
- Los accionistas
- La comunidad financiera
- Los proveedores
- Los medios de comunicación

Para lograr los objetivos propuestos, las estrategias deben ser llevadas a la realidad, es decir, deben ser ejecutadas mediante actividades o tácticas.

En la tabla, podemos observar otra manera de aplicar las estrategias corporativas a la labor de ventas desde el punto de vista de autores como Cron y Levy (1987) y Walker y Ruekert (1987), quienes realizan un análisis de las diferentes implicaciones que pueden tener los diferentes tipos de estrategia corporativa adoptados por las empresas en los equipos de ventas y el papel que deben desempeñar en cada caso.



Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Tipología de Porter (1980)	
Estrategia	***Papel del equipo de ventas***
Proveedor de bajo costo: Construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, búsqueda vigorosa de reducciones de costos a partir de la experiencia, control estricto de costos y gastos fijos, usualmente asociados a participaciones de mercado relativamente altas.	Crecimiento de las ventas hasta capacidades óptimas de producción y su movimiento bajo la curva de experiencia. Obtener crecimiento mediante la atención de grandes clientes habituales, buscando grandes prospectos, minimizando costos, vender con base en el precio, a menudo asumiendo responsabilidades significativas relacionadas con los pedidos.
Diferenciación: Creación de algo percibido por toda la industria como único. Brinda aislamiento contra la rivalidad de los competidores, debido a la fidelidad a la marca y la menor sensibilidad al precio resultantes.	Obtiene crecimiento rentable vendiendo beneficios no basados en el precio, generando pedidos y respondiendo a necesidades de los clientes. Posiblemente buscar nuevos prospectos si se está en una industria de gran crecimiento. Escoger a los clientes por su baja sensibilidad al precio. Usualmente requiere equipos de ventas de alto rendimiento.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Nicho o concentración: Servir muy bien a un mercado objetivo en particular con cada política funcional desarrollada con dicho mercado en mente. Aun cuando se puede tener una baja participación en el mercado, se domina un segmento dentro de la industria.	Las ventas son generadas cuando la empresa es experta en las oportunidades y operaciones relacionadas con el mercado objetivo. Se obtienen altos márgenes enfocando la atención del cliente en beneficios diferentes al precio y destinando tiempo para vender al mercado objetivo.
Tipología de participación en el mercado de Abel y Hammond (1979) y Spiro y Strahle (1986)	
Estrategia	***Papel del equipo de ventas***
Construir mercado: El negocio está en una posición fuerte en una industria atractiva y de rápido crecimiento y desea ampliar rápidamente su participación en el mercado.	Se enfoca principalmente en generar crecimiento en ventas mediante la búsqueda de nuevos prospectos, asegurando puntos de distribución y brindando altos niveles de servicio en pre-venta.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Mantener mercado: Mantener una posición en una industria por medio de la concentración en cuentas objetivo o segmentos de mercado en los cuales ha establecido una ventaja competitiva	La rentabilidad se basa en construir relaciones duraderas entre cliente y proveedor, con objetivos de volumen de existencias, para mantener una participación del total de pedidos del cliente. La fuerza de ventas proporciona servicio a la cuentas objetivo con poco tiempo empleado en labores de prospección.
Cosechar mercado: Reducir los costos para mantener el flujo de caja. Está dispuesto a sacrificar ventas y participación en el mercado a cambio del flujo de caja. Usualmente asociada a una industria en declive.	Solo atiende y presta servicio a los clientes más grandes y rentables, mientras reduce totalmente el servicio. Está dispuesto a sacrificar el volumen para incrementar o mantener ganancias.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Tipología de Miles y Snow (1978)	
Estrategia	***Papel del equipo de ventas***
Prospector: Intenta ser pionero en el desarrollo de un producto o mercado. Ofrecen una línea de productos que cambia frecuentemente y están dispuestos a sacrificar utilidades en el corto plazo para construir barreras de mercado a largo plazo.	Se centra principalmente en el crecimiento del volumen de ventas. La administración del territorio hace énfasis en la penetración y prospección de clientes.
Defensor: Ofrece una línea de productos limitada y estable a un mercado predecible. Actúa en mercados que están en la última etapa de crecimiento o la primera de su madurez de su ciclo de vida. Enfatiza en ser un productor de bajo costo mediante altos volúmenes.	El papel de la fuerza de ventas es mantener la base de clientes actuales. Se realizan pocas labores de prospección de nuevos clientes. El servicio al cliente se enfatiza en una mayor penetración y rentabilidad de las cuentas.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Analizador: Elige de manera selectiva mercados de alto crecimiento mientras se mantiene en mercados bastante maduros. Los analizadores son empresas de tipo intermedio. Hacen menos y más lentos cambios en los productos y los mercados que los prospectores, pero están menos comprometidos con la estabilidad y la eficiencia que los defensores.	Debe desempeñar varios roles: servir a los clientes existentes, buscar nuevos clientes, descubrir nuevas aplicaciones, mantener la distribución de productos maduros y apoyar campañas de nuevos productos.

Tabla 7. Estrategias genéricas y sus implicaciones para el equipo de ventas
Fuente: Adaptado de Cron y Levy, (1987)

6. Definición de actividades o tácticas

De acuerdo con Fernández, (2007), "la táctica es una actividad especial que permite el cumplimiento de una estrategia, es decir, la definición de la misma en puntos específicos de acción determinados". Esto significa que con la táctica, la estrategia se convierte en realidad, puesto que se ejecuta mediante un conjunto de actividades.

Las tácticas o actividades de ventas deben estar coordinadas con las actividades que integran las demás variables de la mezcla de mercadeo. Se deben priorizar y organizar en el tiempo en un cronograma de actividades o calendario, para facilitar su evaluación y control. Dicho cronograma puede realizarse con un diagrama como el desarrollado por Henry Gantt.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

De acuerdo con Fernández, (2007), “la táctica es una actividad especial que permite el cumplimiento de una estrategia, es decir, la definición de la misma en puntos específicos de acción determinados”. Esto significa que con la táctica, la estrategia se convierte en realidad, puesto que se ejecuta mediante un conjunto de actividades.

Las tácticas o actividades de ventas deben estar coordinadas con las actividades que integran las demás variables de la mezcla de mercadeo. Se deben priorizar y organizar en el tiempo en un cronograma de actividades o calendario, para facilitar su evaluación y control. Dicho cronograma puede realizarse con un diagrama como el desarrollado por Henry Gantt.

Las actividades que obedecen a la labor de ventas tienen que ver con los aspectos que se muestran en el botón (pulsen en el botón para verlos).

- Diseño de la organización de ventas
- Selección del equipo de ventas
- Programas de capacitación del equipo de ventas
- Compensación del equipo de ventas
- Supervisión del equipo de ventas
- Motivación del equipo de ventas
- Asignación de rutas de ventas
- Asignación de cuotas de ventas
- Prospección de clientes
- Productos y clientes en los que se debe hacer énfasis en el esfuerzo de ventas
- Diseño de material de apoyo a las ventas
- Tipo de consumidor o cliente al que el equipo de ventas debe enfocar sus esfuerzos
- Evaluación del crédito del cliente
- Distribución del tiempo de los vendedores
- Crecimiento de los territorios de los vendedores
- Frecuencia y patrones de llamadas o visitas a clientes
- Objetivos de ventas para clientes específicos
- Nivel de apoyo para el equipo de ventas
- Políticas de gastos de ventas
- Aplicación de políticas de descuentos
- Aplicación de políticas de crédito
- Tasas de interés aplicables
- Aplicación de tácticas de impulso (push) o aspiración (pull), con los miembros de los canales de distribución
- Promoción de ventas
- Participación en ferias y exhibiciones comerciales

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

7. Elaboración del presupuesto de ventas

De acuerdo con Johnson, Kurtz y Scheuing, (1996), un presupuesto de ventas es la estimación de los futuros ingresos, gastos y utilidades que aportará la función de ventas. La estimación de los ingresos parte de la realización del pronóstico de ventas. La elaboración de ambos involucra una serie de técnicas que pueden consultarse en el material "Pronóstico y Presupuesto de Ventas" que estudiamos en la actividad de proyecto 8.

8. Evaluación y control

De acuerdo con Hatton (2000), el ***control*** de las actividades se lleva a cabo para cerrar el ciclo de la planeación y brinda información para conocer su progreso, eficiencia y eficacia, además de brindar datos a tener en cuenta para el período siguiente. Controlar supone confrontar lo planeado y lo ejecutado, determinar nuevos fenómenos que surjan para ajustar los objetivos y las actividades a realizar y aprender de las experiencias obtenidas.

Fernández (2007), menciona que existen tres tipos de control:

- ***Control preventivo:*** se practica antes de realizar las actividades, busca anticiparse a los problemas. Su desventaja se encuentra en que no son aplicables a situaciones no controlables propias del mercado.

- ***Control concurrente:*** se realiza en el momento en que la acción se lleva a cabo, por lo que es más conocido como supervisión directa. Este tipo de control es propicio para supervisar las actividades que ejecuten personas, tales como las de promoción. En su aplicación, permiten corregir los errores detectados antes de que tengan un impacto más alto para la empresa.

- ***Control de realimentación:*** se da al terminarse la actividad. Por esta razón, ya no es posible corregir los problemas que se presenten, pero a su vez brinda oportunidades de mejora para actividades futuras.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Veamos el diagrama que propone Hatton (2000), para entender el proceso de control:

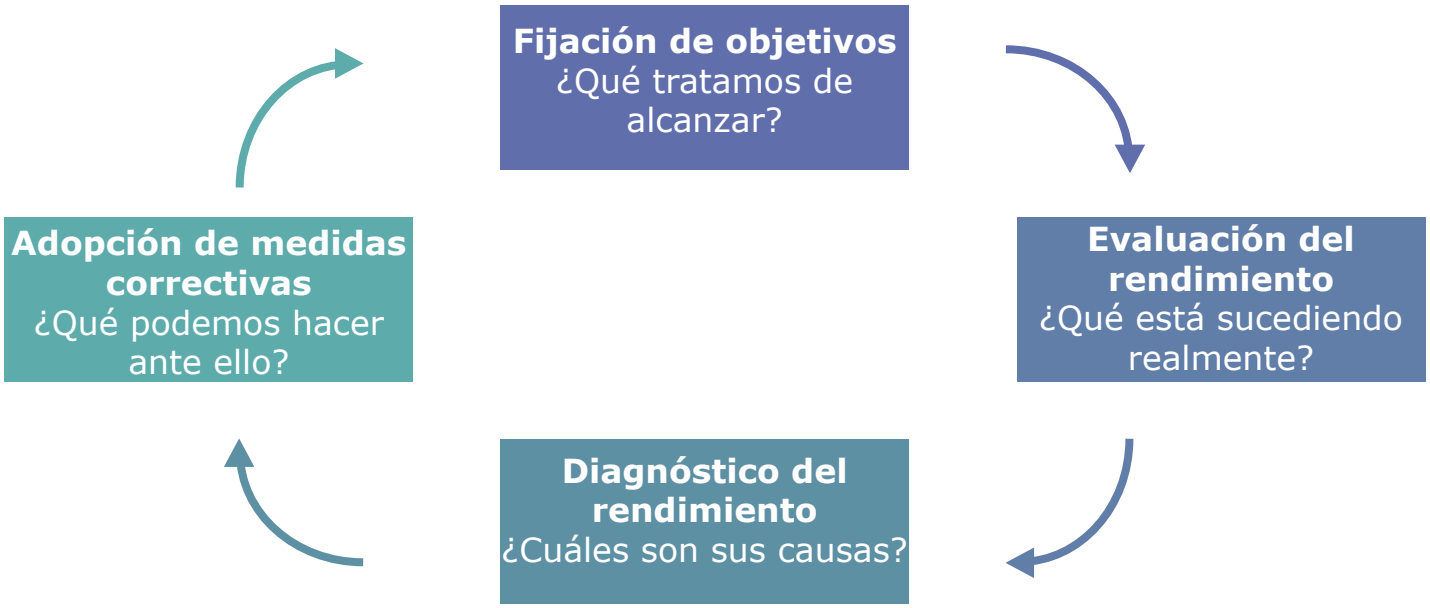


Figura 7. Proceso de control
Fuente: Hatton, (2000)

Esta es la descripción del proceso:

- Partimos de los objetivos ya formulados. Un objetivo bien planteado es la base de un buen proceso de evaluación.
- Con los objetivos, se diseñan los indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, que sirvan para medir el comportamiento y el desempeño del proceso. En el material "Diseño de indicadores" puede consultarse la metodología para su elaboración.
- Luego, se realiza la medición del rendimiento, la cual debe estar previamente diseñada. Esto se hace al determinar:
    - Las **fuentes de información**, o de donde se puede obtener
    - La **frecuencia de medición** de las distintas variables
    - La **forma de tabulación**
    - La forma o **estrategia de análisis**
    - La forma o **manera de presentar la información**

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

- El siguiente paso es el diagnóstico de los resultados, es decir, determinar cuáles son las causas de los resultados obtenidos.
- Finalmente, se realiza la corrección: buscar alternativas para mejorar el desempeño e implementarlas.

Sin embargo, Fernández (2007) argumenta que las actividades de evaluación en un plan de mercadeo o en un plan de ventas, inician con la misma evaluación de las actividades que se vienen realizando en la función de ventas, esto para poder formular correctamente objetivos y estrategias, que a su vez son evaluadas de acuerdo con su posibilidad de ser llevadas a cabo, y su coherencia con la plataforma estratégica de la empresa; se deben evaluar además las actividades a realizar, para finalmente evaluar los resultados que se obtengan.

9. Conclusiones

Sin desconocer que la finalidad de la labor de ventas es lograr intercambios valiosos para las partes interesadas, y que además es la única función generadora de ingresos en las empresas, no se puede olvidar el hecho de que como toda actividad empresarial, al demandar todo tipo de recursos y esfuerzos, debe cumplir con todas las fases del ciclo administrativo (planear-hacer-verificar-actuar). Por consiguiente, la fase de planeación se constituye en un elemento fundamental que ayuda a controlar el uso de los recursos, anticiparse a eventos futuros y prepararse para enfrentar las diferentes situaciones que se puedan prever.

De igual manera, aunque la función de ventas es fundamental para la empresa, esta condición no implica que goce de autonomía administrativa frente a instancias como la gerencia de mercadeo, que orienta la función de ventas y la gerencia general, la cual rige los destinos de toda la empresa. En consecuencia, los objetivos y estrategias que se planteen en el plan de ventas deben procurar por alcanzar los objetivos fijados para toda la empresa en su plan estratégico corporativo y los objetivos para el área de mercadeo establecidos en el plan de mercadeo.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

10. Fuentes

Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy. New York: Mc Graw Hill. Citado en Hair, J., Anderson, R., Mehta, R., Babin, B. (2010). Administración de Ventas. México: Cengage Learning.

Boston Consulting Group. (1970). The Product Portfolio. Perspectives. 66.

Cron, W., Levy, M. (1987). Sales Management Performance Evaluation: A Residual Income Perspective. Journal of Personal Selling and Sales Management, 7(2), 57-66.

David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. 9ª Ed. México: Pearson Educación.
Hair, J., Anderson, R., Mehta, R., Babin, B. (2010). Administración de Ventas. México: Cengage Learning.

Johnson, E., Kurtz, D., Scheuing, E. (1996). Administración de ventas. Bogotá: McGraw Hill.
Johnston, M., Marshall, G. (2013). Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology. New York: McGraw Hill.

Kerin, R., Hartley, S., Rudelius, W. (2012). Marketing. 11a Ed. New York: McGraw Hill.
Lambin, J., Gallucci, C., Sicurello, C. (2009). Dirección de Marketing: gestión estratégica y operativa del mercado. México: McGraw-Hill.

Learned, E., Christensen, C., Andrews, K. y Guth, W. (1965). Bussines Policy: Text and Cases. Hopmehood, Ill: Irwin.

Stanton, W., Rich, G., Spiro, R. (2008). Management of a Sales Force. 12a Ed. New York: McGraw Hill.

Walker, O., Ruekert, R. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategy: A Critical Review and Conceptual Framework. Journal of Marketing, 51(3), 15-33.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

11. Créditos

EXPERTO TEMÁTICO

Carlos Arturo Aristizábal Rodríguez. Administrador de Empresas. Especialista en Gerencia de Mercadeo. Especialista en Administración. Magíster en Administración de Negocios (MBA), con énfasis en Mercadeo.

ASESOR DIDÁCTICO

Carlos Andrés Huertas Valencia. Licenciado en Lingüística y Literatura con énfasis en Investigación Literaria. Realizador de Cine y Artes Audiovisuales.

DISEÑADOR

Viviana Jiménez Mayor. Ingeniera en Multimedia.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

COORDINAR EL TALENTO HUMANO
A TRAVÉS DE SU GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Tabla de contenido

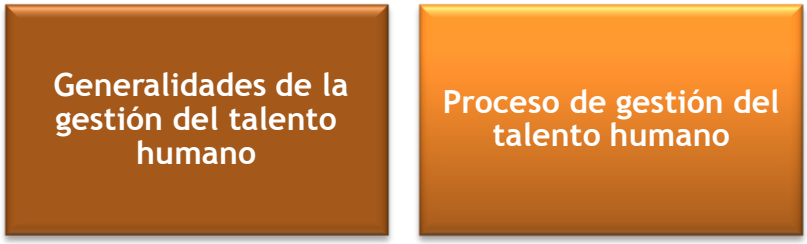
1. Contextualización
2. Generalidades de la gestión de talento humano
   - 2.1. ¿Qué es talento humano?
   - 2.2. La dirección de la organización vs. El talento humano
   - 2.3. ¿Qué es gestión del talento humano?
   - 2.4. Objetivos de la gestión del talento humano
   - 2.5. Aspectos fundamentales de la gestión moderna del talento humano
   - 2.6. Paralelo entre la gestión antigua y moderna del talento humano
   - 2.7. Génesis y evolución de la gestión del talento humano
3. Proceso de gestión del talento humano
   - 3.1. Entrada
     - 3.1.1. Necesidades de personal
     - 3.1.2. Admisión de personal
       - 3.1.2.1. *Reclutamiento*
       - 3.1.2.2. *Selección*
       - 3.1.2.3. *Proceso de inducción*
     - 3.1.3. Transformación
       - 3.1.3.1. *Aplicación de personas*
       - 3.1.3.2. *La descripción y análisis de puestos de trabajo*
       - 3.1.3.3. *La evaluación de desempeño*
     - 3.1.4. Compensación
       - 3.1.4.1. *Remuneración*
       - 3.1.4.2. *Beneficios*
     - 3.1.5. Desarrollo de personas
       - 3.1.5.1. *Entrenamiento*
     - 3.1.6. Mantenimiento de personas
       - 3.1.6.1. *Higiene y seguridad social*
     - 3.1.7. Monitoreo de personas
       - 3.1.7.1. *Sistema de información gerencial*
   - 3.2. Salida
     - 3.2.1. Jubilación
     - 3.2.2. Licencias
     - 3.2.3. Despidos
4. Fuentes
5. Créditos

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

1. Contextualización

Actualmente, el papel del talento humano es crucial para el crecimiento y permanencia de las organizaciones, pues a partir de la eficacia de su gestión se logran alcanzar altos estándares de productividad y competitividad. Por lo tanto, se hace necesario vincular los diferentes aspectos que encierra la gestión del talento humano para llevar a cabo una coordinación efectiva de los colaboradores, de tal manera que, además de lograr los objetivos organizacionales, también se logre mejorar la calidad de vida laboral que se vea reflejada en un equipo de trabajo motivado, integrado y, sobre todo, satisfecho. Para abordar la temática partiremos de su definición y características, teniendo en cuenta un breve recorrido por el nacimiento y transformación de la concepción de talento humano, para desembocar en la descripción del proceso de su gestión.

El recorrido de este material se compondrá de dos grandes ejes temáticos:



2. Generalidades de la gestión del talento humano

2.1 ¿Qué es talento humano?

El talento humano representa al conjunto de colaboradores que desarrollan actividades productivas o de apoyo en una organización mediante la utilización de sus capacidades y uso de las herramientas para su ejecución, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales trazados.

2.2 La dirección de la organización vs. El talento humano

La administración o dirección de la organización está implicada en **la coordinación de acciones de talento humano** para facilitar el desempeño laboral para mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Para llevar a cabo la coordinación, se parte del diseño e implementación de

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

actividades en cada uno de los procesos de gestión del talento humano tales como: **elección de las técnicas de selección y mecanismos de reclutamiento para elegir el personal más idóneo, programas de formación y capacitación, compensación, bienestar, incentivos, salud ocupacional y planes de retiro.**

¡Recuerde!

El direccionamiento de dichas actividades debe ser avalado por la **filosofía organizacional** y sus directrices (políticas institucionales), de tal manera que exista congruencia entre lo que se quiere y lo que se ejecuta.

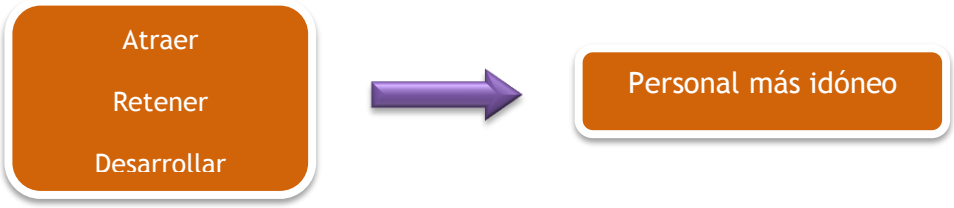
Tengan en cuenta que la filosofía organizacional o filosofía empresarial, corresponde a todos y cada uno de los lineamientos que orientan el accionar de una organización, su propósito y razón de ser. Alguno de sus componentes son la visión, la misión, los principios, los valores y las creencias que esta tenga (Prosper & Songel, 2004).

2.3 ¿Qué es gestión del talento humano?

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos concernientes a las personas o colaboradores de la organización como: reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación de desempeño.

2.4 Objetivos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano se centra en tres aspectos fundamentales:



Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

2.5 Aspectos fundamentales de la gestión moderna del talento humano

Los colaboradores son:

- Seres humanos
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales
- Socios de la organización

Paralelo entre la gestión antigua y moderna del talento humano

Gestión antigua del talento humano	Gestión moderna del talento humano
✓ Individualista	✓ Trabajo en equipó
✓ Rígidos	✓ Flexible
✓ Énfasis en normas y reglas	✓ Énfasis en la ética y valores
✓ Subordinada	✓ Auto gestionadas
✓ Estricto cumplimiento de tareas	✓ Metas negociadas y compartidas
✓ Dependencia de la jefatura	✓ Interdependencia
✓ Manual	✓ Tecnificada

Fuente: Chiavenato, 2009.

2.6 Génesis y evolución de la gestión del talento humano

A continuación, se muestran las diferentes corrientes o pensamientos administrativos que han influido notoriamente en el desarrollo de las personas dentro de la organización y que son importantes a la hora de reconocer por qué al día de hoy se tiene una gestión del talento, resultado de la hibridación o consolidación de corrientes que a lo largo del tiempo se han perpetuado.

Revise la tabla en PDF de la Génesis y evolución de la gestión del talento humano.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

3. Procesos de gestión del talento humano

Una vez reconocidos los aspectos generales del talento humano, vamos ahora a identificar y caracterizar cada uno de los procesos que comprende la gestión del talento humano y, de esta forma, diseñar las estrategias y actividades que permitirán alcanzar los objetivos propuestos para el área y la organización.

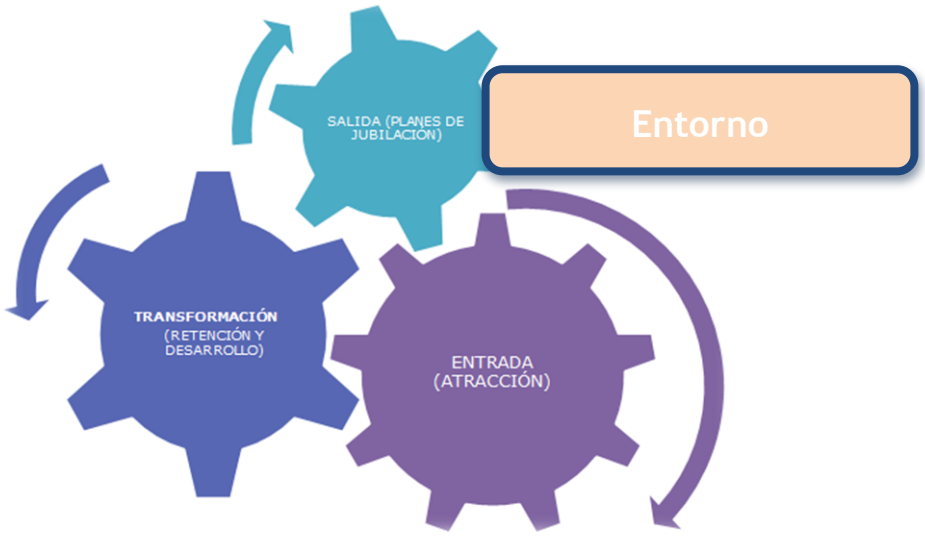
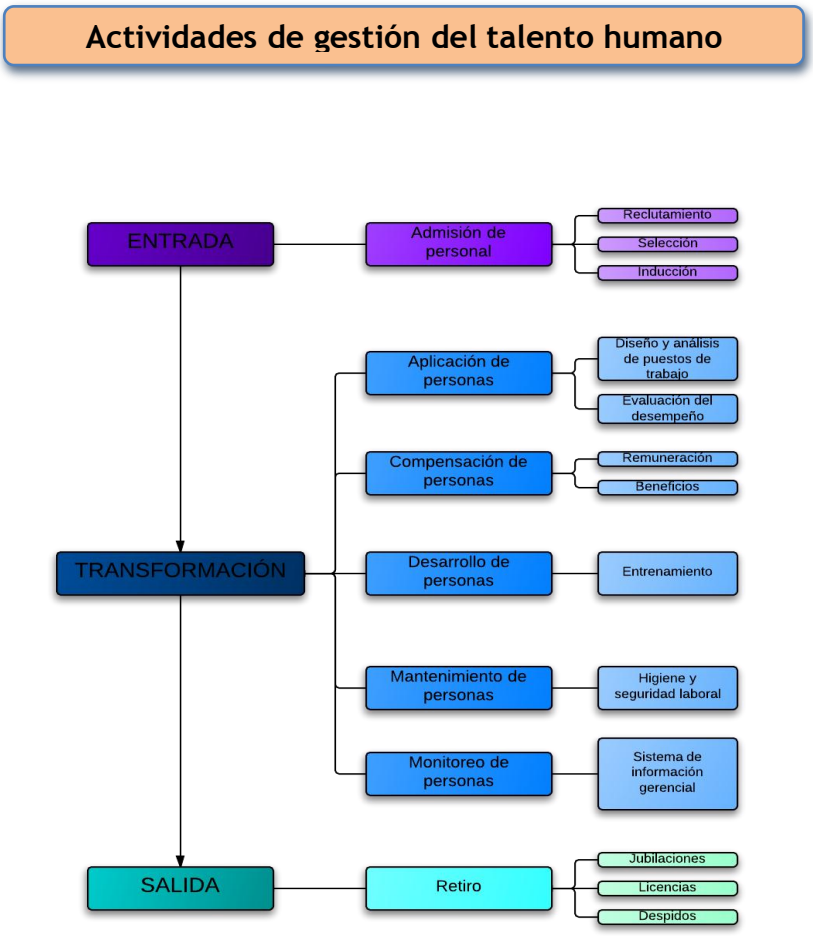


Figura 1: Proceso de gestión del talento humano

Como se evidencia en la gráfica anterior, los tres procesos que componen la gestión del talento humano son **entrada, transformación y salida**, los cuales reúnen una serie de actividades que se describirán a continuación, para que se comprenda cómo se logra cumplir los objetivos primordiales de la coordinación del talento humano: **atraer, retener y desarrollar** el personal más idóneo.

A continuación, se presenta un esquema general del proceso de las diversas actividades de la gestión del talento humano.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.



Fuente: Adaptado de Chiavenato (2009)

A continuación se describe cada uno de los procesos según sus diversas actividades.

3.1. Entrada

Para iniciar este primer macro proceso de la gestión del talento humano, se hace necesario detectar las necesidades de personal, paso fundamental para planificar las labores iniciales del departamento y, de esta manera, poder entrar en el proceso de admisión de personal.

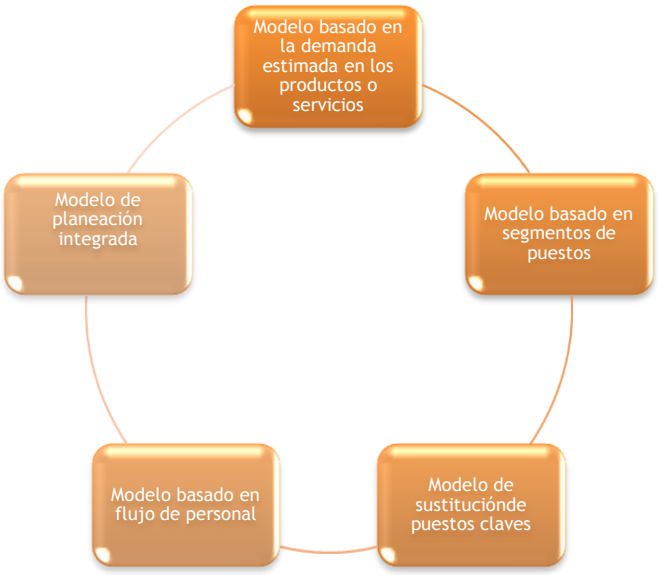
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

3.1.1 Necesidades de personal

Los requerimientos de personal parten de la identificación del número de colaboradores que van a permitir, a corto, mediano y largo plazo, llevar a cabo las actividades organizacionales, de manera que se cumpla con los planes de crecimiento y desarrollo que se han planteado en el proceso de planeación al iniciar la operación de la organización. Por esta razón, muchas compañías. de manera permanente, optan por llevar a cabo un proceso de planeación de la organización del personal que les permita conocer, en cualquier momento, cuántas personas se deben vincular, así como los perfiles y características del puesto de trabajo que deberán tenerse en cuenta para abordar con éxito un proceso de reclutamiento y selección.

Según Chiavenato (2011), en su libro Administración de Recursos Humanos: "La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Esto conlleva a determinar en el futuro la cantidad y calidad de personas".

Existen varios **modelos para la planeación de personal**; algunos de estos incluyen a toda la organización, mientras que otros solo algunas de sus áreas. Veamos a continuación una clasificación de los modelos tomada de Chiavenato (2011) de su texto Administración de recursos humanos:



Modelo basado en la demanda estimada de los productos o servicios

La demanda estimada es un factor clave para determinar si se requiere, en determinado momento, personal para cubrir los incrementos generados por valoraciones que se hacen teniendo en cuenta aspectos como, por ejemplo, temporadas, festividades, cosechas, etc. Junto con esto,

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

se deben tener en cuenta la productividad, la tecnología y la disponibilidad de recursos financieros para conocer si al tener mayor productividad se cuenta con tecnología que suprimirá determinados puestos o, por el contrario, la ausencia de esta hará necesario vincular personas que logren alcanzar los niveles trazados. Este modelo se basa en datos históricos y no vincula contingencias que se podrían presentar como estrategias de la competencia, huelgas, escasez de materia prima, entre otras.

Modelo basado en segmentos de puestos

Se focaliza al área operativa de la organización y es utilizado en grandes empresas. Para su planeación se toma un factor estratégico por cada área de la empresa (margen de utilidad, nivel de ventas, volumen de producción) que afecte las necesidades de personal. A estos factores se le establecen los niveles históricos (pasado y futuro) y luego se proyectan. De igual manera, se determinan y proyectan los niveles históricos de la mano de obra de cada área funcional, con el fin de correlacionar las dos proyecciones para poder determinar las necesidades de personal.

Modelo de sustitución de puestos claves

Este modelo emplea una representación gráfica de quién podría sustituir un empleado, en la eventualidad que el cargo quedara vacante, a partir de dos aspectos: **desempeño actual y posibilidad de ascenso.** El primer aspecto está netamente relacionado con los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño y opiniones de quienes intervienen en el proceso de evaluación, como gerentes, proveedores, clientes etc. En el segundo aspecto, se tiene en cuenta el desempeño actual y las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. La identificación de los logros futuros de este personal se obtiene de bases de datos que compilan registros de educación, experiencias, competencias, aspiraciones y objetivos de los colaboradores.

Modelo basado en flujo de personal

Se hace a través de una predicción a corto plazo basada en la verificación histórica y el seguimiento del flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización, ya sea por promociones, trasferencias, entradas o salidas de estas. Aspectos como ascensos, aumentos de rotación y dificultades en el reclutamiento son tenidos en cuenta en este modelo.

Modelo de planeación integrada

La planeación integrada contempla cuatro aspectos:

- Volumen planeado de producción
- Cambios tecnológicos

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

- La oferta y demanda del mercado y el comportamiento de los clientes o usuarios
- Planeación de carrera dentro de la organización

Internamente, con este modelo, la planeación de personal considera la composición cambiante del flujo de trabajo por área generado de las entradas (ingresos, transferencias, promociones reingresos por incapacidad, entre otros) y las salidas (jubilaciones, transferencias, promociones, ausencias por incapacidad, etc.). Por lo tanto, es un modelo sistémico e incluyente (Chiavenato, 2011).

3.1.2 Admisión de personal

Cuando ya se tiene una planeación de personal donde se identifica las necesidades, se da inicio al primer subproceso de gestión de talento humano denominado Admisión de personal, el cual está integrado por las actividades de reclutamiento, selección e inducción, que permiten la elección de los colaboradores más idóneos para ocupar las vacantes.

Para dar inicio a este primer proceso es importante reflexionar acerca del siguiente cuestionamiento:

¿Qué buscan las empresas hoy?

De acuerdo con el artículo "¿Qué buscan las empresas hoy?", publicado por la revista Dinero en 2010, , "Si bien cada profesión en el mundo laboral exige habilidades distintas, hay ciertas competencias que todo profesional debe tener para poder desempeñarse con éxito en el trabajo".

Señala también que "las competencias laborales son un conjunto de destrezas, conocimientos y actitudes a las tareas exigidas de la profesión. Las mejores empresas buscan actualmente profesionales que tengan estas cualidades y no sólo el conocimiento teórico que les entrega su carrera" (Revista Dinero, 2010).

En el momento de búsqueda de empleo se hace necesario que los profesionales destaquen sus habilidades, de tal manera que impacten en la entrevista laboral y les permita ubicarse como la persona idónea para el cargo.
Algunas cualidades a tener en cuenta en estos procesos de cambio en la gestión del talento humano se basan en lo siguiente:

- Autoconfianza
- Creatividad
- Empatía
- Habilidades de comunicación

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Tolerancia a la frustración
- Flexibilidad

Finalmente, el artículo de la revista destaca la apreciación que hace el country manager de Trabajando.com Colombia: "Al momento de buscar trabajo, es importante que el candidato haga un análisis de las competencias y habilidades con las que cuenta y las grafique con determinadas situaciones y logros, para que las pueda potenciar tanto en su hoja de vida como en una futura entrevista, ya que éstas son cada vez más valoradas por las empresas" (Revista Dinero, 2010).

Una vez identificados los aspectos que prevalecen para elegir a los colaboradores en la organización, se hace necesario conocer cómo se lleva a cabo el proceso de selección del talento humano.

3.1.2.1 Reclutamiento

El reclutamiento es el subproceso de búsqueda a través de fuentes internas o externas para atraer al futuro colaborador. Se inicia con la divulgación de la oferta de empleo que es requerida en la organización a través de diferentes medios: radio, prensa, televisión, página web, convocatorias, universidades, ferias de empleo, etc.

Las organizaciones deben atraer un número suficiente de participantes para lograr un proceso de selección objetivo y completo, para evitar quedarse corto y supeditado a pocos candidatos.

Actualmente, se cuenta con tres tipos de reclutamiento:



Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Reclutamiento interno: es útil para promover a los colaboradores que quieren una mejor posición organizacional, ya sea ascendiéndolos o transfiriéndolos y, de esta forma, generar mayor motivación y compromiso. Generalmente, se tienen publicaciones al interior del establecimiento en carteleras, intranet y otros medios que les permita informarse sobre los cargos vacantes. Este tipo de reclutamiento suele ser un medio más económico y rápido, ya que la búsqueda está cercada dentro de los límites de la organización.

Reclutamiento externo: es aquel medio de búsqueda que atraviesa los límites de la organización para atraer candidatos que cumplan con los requisitos exigidos y puedan hacer parte del equipo de trabajo. Este tipo de reclutamiento suele ser un poco más costoso que el interno. Algunas fuentes de reclutamiento externo son:

- ✓ Oficinas de empleo
- ✓ Agencias públicas o privadas de empleo
- ✓ Colegios profesionales
- ✓ Centros de formación e instituciones educativas
- ✓ Asociaciones
- ✓ Sindicatos
- ✓ Bolsas de empleo
- ✓ Página web de la empresa
- ✓ *Partnering program* (programa de acompañamiento)
- ✓ Foros de empleo
- ✓ Presentaciones en vivo en instituciones educativas o profesionales
- ✓ Ferias de empleo
- ✓ Tablones de anuncios
- ✓ Servicios de selección: ETE consultoras, *head hunters*, etc.
- ✓ Anuncios: prensa, boletines, revistas especializadas, radio, televisión, portales de empleo, etc.
- ✓ Candidaturas espontáneas
- ✓ Amigos de los actuales empleados
- ✓ Antiguos empleados
- ✓ Red de contactos

Reclutamiento mixto: es el proceso mediante el cual se buscan candidatos a través de fuentes internas y externas. Se utilizan los mismos mecanismos que se mencionaron en los dos medios anteriores.

3.1.2.2 Selección

Es el subproceso mediante el cual se elige el candidato más idóneo para desempeñar un cargo dentro de una organización, la realización de un proyecto o cualquier actividad productiva que requiera de la vinculación de un colaborador.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Las siguientes son las variables y subprocesos que inciden en la elección de un colaborador para la organización.



Figura 7. Variables que inciden en la elección de colaborador

Bases para la selección de personal

Se requiere recolectar información de los siguientes aspectos:

- Descripción y análisis del cargo
- Solicitud de personal
- Investigación del mercado
- Características deseables y no deseables

Técnicas de selección

Para seleccionar el talento más idóneo para las necesidades de la organización se utilizan diferentes técnicas:

- Entrevistas
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Entrevista

Esta técnica es la más utilizada en el proceso de selección del talento humano en cualquier tipo de organización y es la más influyente para tomar la decisión final. Sin embargo, la entrevista personal no solo se utiliza para el proceso de elección del candidato más adecuado, sino que, también, se hace necesaria en otros momentos como en la evaluación de desempeño, diseño de planes de carreras, descripción de puestos de trabajo, entre otras. La entrevista se puede hacer de manera individual o grupal como el *assessment center*.

Pruebas de conocimiento

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico (profesionales, técnicos o temas que requiera el cargo a desempeñar) de los candidatos, exigidos por el cargo vacante. Estas pruebas tratan de medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.

Las pruebas de conocimiento se clasifican en tradicionales y objetivas:

Prueba tradicionales

Evalúan la profundidad del conocimiento que se circunscribe a una pequeña extensión del campo de saber del candidato. Suelen ser pruebas de pocas preguntas y de respuestas largas en su extensión, explicativas y prolongadas. El siguiente es un ejemplo del tipo de enunciado que aparece en la prueba:

Desarrolle un ensayo donde se identifique el diagnóstico financiero a partir de los indicadores de generación de valor de la empresa.

Estas pruebas deben ser aplicadas por un especialista en el tema a tratar, ya que no suelen tener respuestas estándar que califiquen las respuestas dadas por el candidato.

Pruebas objetivas

Se estructuran en forma de test objetivos, su aplicación es fácil y rápida y evalúan la extensión y el alcance de los conocimientos. Para hacerlo se utilizan preguntas con alternativas sencillas (F o V), de selección múltiple, de completar espacios o de ordenamiento. Para evaluar, se utiliza una escala de evaluación donde se toma un atributo: excelente, bueno o malo.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Pruebas psicométricas

Corresponden a medidas objetivas y estandarizadas de una muestra de comportamiento referente a la aptitud de las personas. Son utilizadas como medida de desempeño.

Algunas características son:

Predictibilidad: ofrece resultados proyectados capaces de servir de diagnóstico para el desempeño del cargo.

Validez: compara con exactitud la variable humana que se pretende medir.

Precisión: en distintos momentos sus resultados suelen ser semejantes al momento de aplicarlos en la misma persona.

Pruebas de personalidad

Son utilizadas para reconocer los distintos aspectos de la personalidad, sean estos por el carácter adquirido o el temperamento innato. Los rangos de personalidad permiten distinguir a una persona de otra.

Existen dos tipos de test para reconocer el tipo de personalidad que posee el candidato: **los genéricos y los específicos**. Los primeros, revelan rasgos generales de personalidad; a estos, pertenecen los test expresivos (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López - PMK) y test proyectivos (la figura humana de Machover, árbol de Koch, etc.). Los segundos solo se enfocan en algunos aspectos determinados de la personalidad, el equilibrio emocional, las motivaciones, los intereses, etc.

Técnicas de simulación

Son utilizadas para reconstruir escenarios en el momento presente, de tal manera que se puedan estudiar y analizar diferentes aspectos que enseñen cómo será el comportamiento del candidato a la hora que se presenten situaciones adversas o conflictivas en el desarrollo de su labor. Esta técnica suele ir acompañada de diversos personajes con diferentes roles, los cuales permiten, con sus acciones preconcebir el esquema de conducta del implicado en el proceso.

3.1.2.3 Proceso de inducción

Es el proceso mediante el cual el empleado obtiene información relacionada con la organización y su labor. El programa de inducción y entrenamiento es efectivo, siempre y cuando se encause el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

El programa de inducción debe tener por lo menos tres etapas:

- Inducción general: en esta primera etapa, se le ofrece al colaborador información general sobre la organización que le sirva de fundamento para la realización y el desempeño del cargo. Algunos aspectos tocados en esta inducción son: información sobre la estructura organizacional, políticas generales, filosofía organizacional, reglamento interno, visita guiada a toda la organización, entre otros.
- Inducción específica: en esta se brinda orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar para llevar a cabo sus funciones de manera exitosa. Información como tareas a realizar, procesos y procedimientos del cargo, presentación del equipo de trabajo inmediato son algunos de los aspectos a abordar en este tipo de inducción.
- Evaluación: la evaluación del proceso de inducción permite llevar a cabo la toma de decisiones que van encaminadas al establecimiento del colaborador como tal, ya sea porque de manera directa se relacionó bien con su futuro entorno o, por el contrario, requiere de un plan de mejoramiento que le ayude adaptarse con facilidad (Alles, 2007).

3.2 Transformación

Este macro proceso vincula diversas actividades que van encaminadas a retener y desarrollar el talento humano en la organización. A continuación, se presentan los subprocesos que se llevan a cabo: aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

3.2.1 Aplicación de personas

Este subproceso está enfocado en dos aspectos fundamentales para la gestión del talento humano: **la descripción y análisis de puestos de trabajo y la evaluación de desempeño**.

3.2.1.1 La descripción y análisis de puestos de trabajo

Es el proceso por el cual se organiza el trabajo en una serie de tareas o responsabilidades que se deben realizar y cumplir en un puesto específico. Vincula aspectos intrínsecos como título del puesto, ubicación del puesto dentro de la organización y contenido, es decir, las tareas y atributos que lo hacen diferente a los demás.

La descripción del puesto debe:

- ✓ Expresar la realidad del mismo, lo que es, no lo que debería ser
- ✓ Ser breve y concisa
- ✓ Ser auto explicativa

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

La descripción de puestos de trabajo en las tendencias actuales se caracteriza por lo siguiente:

- ✓ Organigramas cada vez más planos
- ✓ Necesidad de polivalencia funcional
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Nuevos sistemas de recompensas (no monetarias)
- ✓ Desarrollo de nuevas carreras profesionales
- ✓ Implantación de nuevas tecnologías
- ✓ Necesidad de hacer más cosas con menos recursos
- ✓ Nuevas formas de trabajo:
  - Mayor autonomía
  - Mayor creatividad
  - Más descentralización
  - Más comunicación
  - Mayor énfasis en los resultados

La descripción del puesto de trabajo contiene los siguientes aspectos:

- ✓ Identificación del puesto de trabajo:
  - Denominación
  - Posicionamiento
- ✓ A quién reporta / quién le reporta
- ✓ Contenido del puesto:
  - Misión
  - Funciones
  - Relaciones internas / externas

Principales usos y aplicaciones de la descripción de puestos de trabajo

- La descripción de puestos de trabajo es la base para lo siguiente:
- Analizar los puestos de trabajo
- Planificar las necesidades de los recursos humanos
- Reclutar y seleccionar el personal
- Gestionar las retribuciones
- Valorar los puestos de trabajo
- Evaluar el rendimiento
- Planificar las necesidades de formación
- Brindar acogida
- Dar formación
- Perfeccionar
- Desarrollar la carrera profesional
- Gestionar la ruptura laboral
- Gestionar los sistemas de información de recursos humanos

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

- Negociar los convenios colectivos

Además, se utiliza para detectar puestos de trabajo en el que se dan condiciones penosas, peligrosas e insalubres.

El análisis de puestos de trabajo

Una vez realizada la descripción de los puestos de trabajo, hay que definir los requisitos que impone a su ocupante, es decir, el análisis de puestos.

El análisis de puestos se encarga de detallar los **requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo** que permitirán un adecuado desempeño. Dentro de los **requisitos,** se detallan los *físicos* (esfuerzo físico, concentración visual, complexión física) e *intelectuales* (educación, experiencia, iniciativa necesaria, aptitudes). Dentro de las **responsabilidades,** se encuentran las que se adquieren con el jefe inmediato, los materiales y equipos que manipula, los procesos y métodos utilizados, los recursos asignados y la información confidencial que maneje. También se hace un análisis de las **condiciones de trabajo** a las que haya lugar en el ambiente de trabajo y los riesgos de trabajo a los que podría exponerse.

El **cuestionario** facilita la obtención de información para realizar una **descripción y análisis de puesto** acorde a la realidad. Su documentación sirve de base para realizar la valoración posterior. Es importante ser muy observador y consultar la fuente directa que suministre la información veraz.

Recuerden revisar el ejemplo de cuestionario anexo a este material.

3.2.1.2 La evaluación de desempeño

Es un proceso que mide el desempeño de los colaboradores con el fin de verificar el cumplimiento de su labor dentro de la organización para, de esta manera, permitirles reconocer si requieren mejorar en aspectos que involucran su rendimiento para facilitar y mejorar la productividad en su puesto de trabajo.

Existen dos tipos de evaluaciones: **las informales y las formales**. A continuación, se describe cada una de estas:

Evaluaciones informales: son evaluaciones poco planeadas o improvisadas que se realizan para tomar decisiones cotidianas de eventos observados, como por ejemplo, observar el flujo de visitantes de una tienda para conocer el servicio al cliente prestado por los cajeros. Son evaluaciones subjetivas y que no cuentan con información suficiente para que permita hacer otros análisis.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Evaluaciones formales: son evaluaciones planificadas que requieren mayor tiempo para su diseño y una mayor cantidad de recursos para que se dé su desarrollo. Por ejemplo, si se desea evaluar el trabajo y los resultados logrados por un grupo de operarios en un año o en un determinado proyecto, necesariamente habrá que pensar en una evaluación de tipo formal.

La evaluación de desempeño ofrece importantes beneficios, entre los cuales tenemos.

- Mejorar el desempeño
- Determinar las compensaciones salariales
- Proporcionar información importante para ascensos y desarrollo de planes de carrera
- Posibilitar que los colaboradores conozcan su rendimiento en el trabajo y de esta manera la retroalimentación dada les permita implementar acciones de mejoras
- Identificar problemas de sistema de información sobre los recursos humanos
- Evidenciar la efectividad de los procesos de selección, capacitación y/o diseño de puestos de trabajo

Un sistema de evaluación de desempeño debe ser válido, confiable, efectivo y, sobre todo, aceptado por todos los implicados.

3.2.2 Compensación

El proceso de compensación constituye un factor fundamental a la hora de motivar e incentivar a los colaboradores. La compensación corresponde a la retribución monetaria y los beneficios brindados al trabajador por los servicios prestados, en función de alcanzar los objetivos organizacionales.

Veamos cómo se comporta la compensación según los niveles jerárquicos y cómo es el proceso de compensación de las personas, según el enfoque tradicional y el enfoque moderno:

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Compensación según niveles jerárquicos



Fuente: Human Capital Consulting 2007

Proceso de compensación de las personas

Proceso de compensación de las personas	
Enfoque tradicional	**Enfoque moderno**
1. Modelo de hombre económico	1. Modelo de hombre complejo
2. Esquemas rígidos	2. Esquemas flexibles
3. Valores estáticos y fijos	3. Valores variables y flexibles
4. Evaluación subjetiva de la actuación individual	4. Desarrollo de evaluación participativa

Fuente: adaptado de Proceso de compensación de personas, Chiavenato, (2005)

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

La compensación se expresa en dos aspectos: la remuneración y los beneficios. A continuación, se describe cada uno de estos:

3.2.2.1 Remuneración

Es la recompensa o pago económico y extraeconómico que recibe el colaborador, a cambio de realizar las diversas funciones asignadas. Existen dos maneras de remuneración: la directa y la indirecta. La primera, hace mención al pago en forma de salario, bonos, premios y comisiones. La segunda, es derivada de los acuerdos que con antelación, ya sea como convenio colectivo u otro, se hayan establecido para ofrecer, además de la primera, ciertas prestaciones y/o servicios sociales que brinda dicha organización, participación en utilidades, seguros de vida, bonos extras, años de servicio, etc.

Hay un conjunto de aspectos relacionados con la remuneración, por lo cual se hace necesario exponerlos para identificar por qué son fundamentales a la hora de mantener motivados a los colaboradores.

- *Aspectos económicos:* la consideración de la remuneración como factor vinculado a la competitividad, la estructura de costos, etc.
- Aspectos sociológicos: el salario determina la capacidad de adquirir un bien y una posición o estatus. Las organizaciones, como entornos sociales que son, reproducen a pequeña escala este fenómeno. Cuando una empresa fija el salario de un puesto, no sólo se ve influido por su contenido, también le afectan el histórico de salarios con el que se viene retribuyendo en la organización, así como los salarios que ofrecen otras empresas de su mismo sector de actividad.
- *Aspectos psicológicos:* la remuneración es un elemento que contribuye a la satisfacción de determinadas necesidades del individuo, por lo que en este sentido tiene una vinculación clara con la motivación del trabajador.
- *Aspectos de poder:* las empresas, los sindicatos y los gobiernos, ponen en marcha aspectos de poder e influencia que inciden en los procesos de negociación y repercuten en cómo se determinan los salarios.
- *Aspectos éticos:* los aspectos de justicia y equidad vinculados con los salarios.

Criterios para el diseño del sistema de remuneración

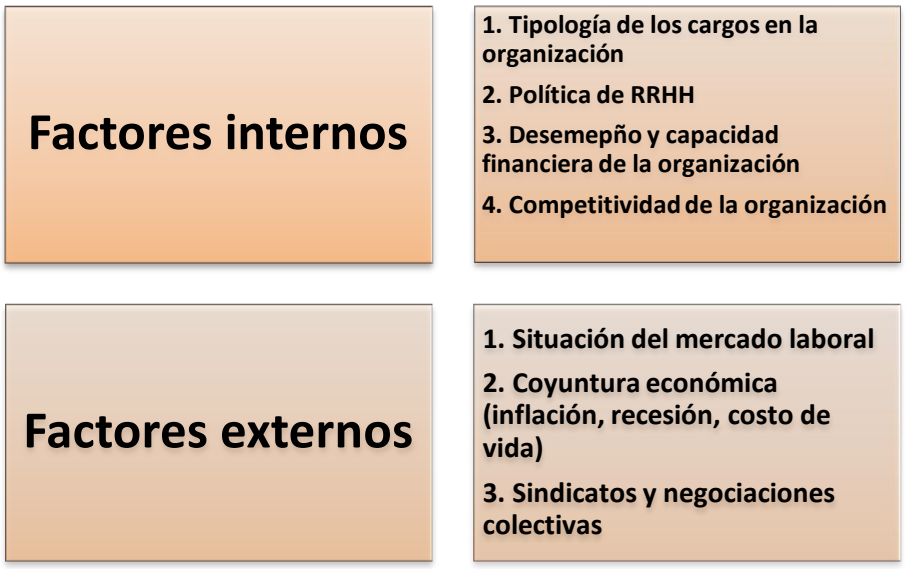
- Equilibrio interno vs. equilibrio externo: obedece al principio de equidad retributiva
- Remuneración fija o remuneración variable
- Desempeño o tiempo en la empresa
- Remuneración del cargo o remuneración de la persona

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

- Igualitarismo o elitismo
- Premios monetarios o no monetarios
- Remuneración abierta o remuneración confidencial
- Centralización o descentralización de las decisiones laborales

Para complementar lo anterior, observen en el siguiente esquema cómo es la composición de los salarios teniendo en cuenta los factores internos y externos.

Composición de los salarios



Fuente: adaptado del texto Mezcla salarial, Chiavenato (2005)

3.2.2.2 Beneficios

Corresponde a todos aquellos factores agregados que proporcionan satisfacción al colaborador ya que aunque no son parte de una remuneración básica (salario mensual) genera un valor adicional que motiva. Entre estos beneficios se tiene:

- Seguro de vida
- Seguro de salud
- Restaurante o comedor subsidiados
- Guardería para los hijos menores
- Becas o subsidios para la universidad de colaboradores y/o sus hijos

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

3.2.3 Desarrollo de personas

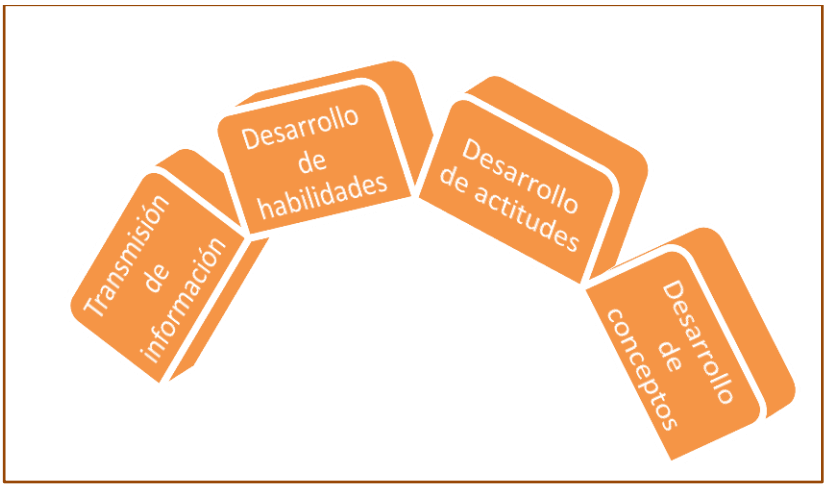
Este proceso está directamente ligado con la formación y capacitación de los colaboradores dentro de la organización. Tiene el fin de potencializar sus competencias y permitir, de esta manera, un mejor rendimiento en sus actividades. Además, permite el desarrollo de los colaboradores a través de la formación y capacitación para que obtengan habilidades y destrezas que lo ubiquen en una mejor posición en el futuro.

Uno de los principales componentes del desarrollo de las personas es el entrenamiento. A continuación, se destaca los aspectos generales que lo encierra.

3.2.3.1 Entrenamiento

Es el proceso mediante el cual, a partir de diversas estrategias de formación, se busca potencializar las habilidades y destrezas, y ampliar los conocimientos de los colaboradores para agregar valor a sus puestos de trabajo.

El entrenamiento genera cuatro clases de cambio de comportamiento entre los cuales están:



Transmisión de información: su objetivo es incrementar el conocimiento de los colaboradores por medio de la transmisión de información que les será útil. Dicha información son reglamentos, procesos y procedimientos organizacionales, productos y servicios ofrecidos, entre otros.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Desarrollo de habilidades: está estrechamente relacionado con el mejoramiento de las habilidades y destrezas mediante la capacitación en el manejo de herramientas y equipos, así como en la ejecución de tareas.
Desarrollo de actitudes: está vinculado con la modificación de comportamientos que ofrezcan mejores resultados no solo en su puesto de trabajo sino, además, en su vida personal. Se potencializan aspectos como cambio de actitudes negativas a positivas, conciencia y sensibilización con las personas, con clientes internos y externos, etc.
Desarrollo de conceptos: permite subir el nivel de abstracción a partir del desarrollo de ideas y conceptos que les permita pensar en términos globales y suficientes (Chiavenato, 2005).

3.2.4 Mantenimiento de personas

Este proceso vincula aspectos relacionados con la calidad, higiene laboral y la seguridad, los cuales son fundamentales a la hora de contar permanentemente con los colaboradores.

3.2.4.1 La higiene laboral

La higiene laboral está vinculada con las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. En primera medida, la salud física puede verse afectada por agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la luminosidad, las herramientas y los equipos e instrumentos de trabajo, lo cual puede incidir positiva o negativamente en el desempeño de los colaboradores. A nivel mental, el lugar de trabajo debe proveer condiciones psicológicas y sociológicas que actúen de manera positiva en el comportamiento, para evitar emociones que recaigan en problemas de depresión, estrés, o ansiedad, entre otros.

Las políticas de mantenimiento, en especial las enfocadas a la higiene de trabajo, deben estar reguladas por normas y procedimientos que reflejen las condiciones adecuadas, teniendo en cuenta las herramientas, equipos e instrumentos que protegen la salubridad y la vida del trabajador en el lugar de trabajo. Las condiciones adecuadas de trabajo mejoran sustancialmente, no solo el desempeño sino, además, las relaciones con los diferentes grupos de interés que se encuentran alrededor de este.

3.2.5 Monitoreo de personas

Este proceso busca consolidar la información de talento humano a través de la recopilación, registro, almacenamiento y análisis de datos que contribuya a organizar las actividades e identificar todos los aspectos que están involucrados en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores dentro de la organización.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Uno de sus principales aspectos está relacionado con el **Sistema de información gerencial**.

3.2.5.1 Sistema de información gerencial

Está planteado para tener disponibilidad de la información de los diferentes componentes del talento humano, de tal manera que les permita a los gerentes y directivos tomar decisiones. La nómina, los informes contables, los reportes de ausentismo, la accidentalidad, las vacaciones, entre otros, son algunos de los insumos que se pueden determinar con un buen sistema de información, el cual puede ser objeto de retroalimentación, planeación y mejoras o, en casos nefastos, optar por llevar a cabo remplazos y sanciones.

3.3 Salida

Este macro proceso vincula tres aspectos que son fundamentales a la hora de la desvinculación de un colaborador por motivos como las jubilaciones, las licencias y los despidos, ya que a partir de la percepción que se genere de estos se puede afectar la imagen corporativa de una organización. Los despidos masivos de trabajadores, por ejemplo, son un evento que no es bien visto por la sociedad y puede reflejarse en resultados nefastos.

3.3.1 Jubilaciones

Hacen parte del movimiento de salida de personal en las organizaciones, que consiste en el retiro de los colaboradores por el cumplimiento de la edad para obtener dicho beneficio y el tiempo estipulado para alcanzar una mesada a la cual se tiene derecho, dado unos ahorros previos realizados por estos, a las diferentes entidades encargadas de administrar dichos recursos.

3.3.2 Licencias

A pesar de que se establecen como un movimiento hacia fuera de las organizaciones, las licencias son permisos temporales a los cuales recurren los trabajadores, ya sea por sus condiciones de salud o por situaciones personales, por las cuales requieren de tiempo para estar por fuera de la organización. Algunas de estas licencias son pagas, otras no.

Las licencias más frecuentes son:

- Maternidad
- Estudio
- Calamidad doméstica
- Paternidad
- Para el ejercicio del sufragio
- Para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

- Comisión sindical
- Por el funeral de un compañero
- Por muerte de un familiar cercano, como esposa, hijos, padres, hermanos, etc.

3.3.3 Despidos

Genera movimiento de personal a través del retiro de colaboradores, ya sea por una sanción particular o políticas adoptadas por la organización para adelgazar o reducir la planta de personal (*downsizing*). Las organizaciones deben ser muy cuidadosas con este tema, ya que podrían incurrir en multas o demandas que podrían traducirse, también, en salida de dinero.

Según Chiavenato (2011), existen diferentes tipos de políticas que son utilizadas por las organizaciones para gestionar de una mejor manera este tipo de eventos:

- **Políticas de despido selectivo:** los hacen frente a parámetros previamente definidos de acuerdo a sus necesidades. Por ejemplo, pueden elegir el parámetro o atributo de edad, género u otro que consideren sean los más pertinentes para continuar con la operatividad del negocio.
- **Colocación en otras empresas:** llamado también outplacement, consiste en ubicar a los colaboradores que han sido retirados, por procesos de reestructuración u otros, en nuevas empresas que les permitan seguir laborando.
- **Plan de renuncia voluntaria:** esta medida la adoptan empresas con el fin de lograr que colaboradores de manera voluntaria acepten desvincularse de la organización. Para ello, ofrecen algunos beneficios como pago de indemnizaciones más elevadas, prestaciones sociales por el tiempo pactado y la búsqueda de nuevos empleos (*outplacement*).

4. Fuentes

Árcala, Á. B.c2011). *Dirección de Personal*: *Un timón en la tormenta*. (2 ed.). Madrid: Díaz de Santos S.A.

Cardona, C. R. (2007). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.

Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*.Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Cuartas, D. H. (2008). *Principios de administración* (1 ed.). Medellin: Textos Académicos.

Human Capital Consulting, (2007).*Reinventando el pago: "el reto empresarial en un escenario de alta competitividad laboral"*. Recuperado el 25 de mayo de 2012 del sitio: http://www.gestionhumana.com/gh4/bancomedios/archivos/encuestasalarial/Desayuno_lanzamiento.ppt

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Marie Dalton, D. G. (2007). *Relaciones Humanas* (3 ed.). México: Thomson.
Petrella, C. (2007). *Ánalisis de la Teoría Burocrática*. Uruguay.
Revista Dinero (2010). *¿Qué buscan las empresas hoy?* Recuperado el 12 de mayo de 2013 del sitio http://www.dinero.com/administracion/articulo/que-buscan-empresas-hoy/107934
Silva, B. R. (2002). *Teorías de la administración*. Cengage Learning Editores.

5. Créditos

Experto Técnico-Pedagógico: Franci Paola Lozano Piraquive

Administradora Financiera, Especialista en RRHH y Desarrollo Organizacional, Magíster en RRHH y Relaciones Laborales

Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información

Regional Distrito Capital

Asesor didáctico: Carlos Andrés Huertas

Licenciado en Lingüística y Literatura, Realizador de cine y artes audiovisuales

Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información

Regional Distrito Capital

Diseñadora gráfica: Carolina Salavarrieta Castro

Diseño Gráfico, Universidad Jorge Tadeo Lozano

Diseñadora Gráfica, Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación

Regional Distrito Capital

Programador: Héctor Julián Poveda Carvajal

Ingeniero en Multimedia, Universidad Militar Nueva Granada

Desarrollo de Software, Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación

Regional Distrito Capital

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Seguimiento y evaluación del talento humano



Para verificar una eficiente ejecución de las tareas del equipo de trabajo en el área de mercadeo o cualquier otra área de la empresa y, a su vez, promover el desarrollo personal de cada colaborador, se hace necesario definir un proceso de seguimiento y evaluación desde todas las dimensiones de la administración del talento humano.

Tener personal a cargo sugiere una gran responsabilidad, por cuanto no solo se trata de informar y observar el cumplimiento de las tareas asignadas a través del Manual de procedimientos, sino de orientar y dirigir su trabajo, desarrollo, comunicación, clima organizacional, remuneración y cada uno de los factores que determinan su satisfacción. Estos colaboradores son integrados a toda una estructura empresarial única e irrepetible cuando los invitamos a hacer parte de una misión y le señalamos cuáles son los objetivos del departamento al que se integran.

Lo anterior se constituye en el objeto por el cual se desarrolla este material multimedia, el cual busca dar elementos de comprensión de un proceso que, si bien es complejo (porque a nadie le gusta ser evaluado) es necesario y gratificante, en la medida en que se confirma que el equipo responde a los objetivos organizacionales con pertenencia y compromiso.

En general, las personas son quienes hacen posible una empresa. Desde el área de mercadeo, esto gana más relevancia, puesto que son los vendedores y, en general, las personas que tienen el contacto con el cliente, quienes garantizan la obtención de los ingresos previstos que permitan cubrir los costos, asumir los gastos y brindar utilidades al proyecto para mantenerse y crecer.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Tabla de contenido

1. Desarrollo y mantenimiento
   1.1. Entrenamiento
   1.2. Mantenimiento
2. Monitoreo
   2.1. Cambio de enfoque del talento humano: generador de valor
   2.2. Evaluación del desempeño
   2.3. Planes de reentrenamiento o mejoramiento
3. Retiro

Es indispensable realizar una apropiada valoración de todos los aspectos o factores relacionados con la administración del talento humano. Se debe analizar de qué manera esto se convierte en una tarea fundamental para el departamento en particular y para la empresa y el proyecto en general, para el logro de los objetivos y la generación de valor.

Dado que en la actividad anterior "Organizar el equipo de trabajo" se abordaron los tres primeros procesos vinculados con la administración del talento humano, en esta actividad de aprendizaje se abordarán los procesos restantes. Se hace especial énfasis en las acciones de seguimiento y evaluación, con el objetivo de brindar los lineamientos para que se observe y evalúe la gestión que, como líder de un departamento o proyecto, asumirá el Tecnólogo en gestión de mercados. Este material le brindará la conceptualización y estructura mental necesaria para emprender sus retos en esta materia.

1. Desarrollo y mantenimiento

Tanto la experiencia como la teoría sobre el tema, afirman: los empleados trabajan mejor si reciben un buen entrenamiento y son evaluados en su desempeño con objetividad y honestidad.

En primer lugar, se trabaja en el proceso de inducción, el cual permite que el empleado conozca su rol en la empresa y ejecute sus labores acorde con las políticas, los lineamientos y los objetivos organizacionales. Los programas de entrenamiento existen para mejorar habilidades y aptitudes en el puesto de trabajo y en el entorno empresarial, con lo cual, también se abre la oportunidad de un plan de carrera dentro de la organización.

En segundo lugar, dentro de este proceso, se incluye la evaluación de desempeño del empleado, donde son importantes los indicadores de gestión y los objetivos desde los cuales se medirá, así

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

como aquellos aspectos de comportamiento y relaciones interpersonales que inciden en el desarrollo personal y profesional.

1.1. Entrenamiento

El entrenamiento es cada vez más determinante para la conquista de resultados organizacionales. La tecnología y la globalización de los mercados van a un ritmo muy acelerado, por lo cual, se exige a los empleados contar con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para manejar nuevas y más exigentes tareas, como nuevos procesos y técnicas de producción, ventas, atención al cliente y, en general, cualquier labor dentro de la empresa.

Algunas recomendaciones importantes para el establecimiento de programas de entrenamiento son:

1. Evitar la rotación de empleados, para no generar baja productividad
2. Actualizar las estrategias comerciales y empresariales, debido a la mayor competencia doméstica y global
3. Tener equipos más capacitados y auto gestionados
4. Hacer énfasis en el autodesarrollo y el crecimiento personal, ya que es una exigencia cada vez mayor del personal
5. Pensar en el crecimiento y la diversificación de las empresas.
6. Tener en cuenta las fusiones y adquisiciones corporativas que modifican las estructuras y *modus operandi* de las empresas.
7. Tener en cuenta la internacionalización de los mercados y la unificación de normas y reglamentaciones (tratados de libre comercio).
8. Mantener la especialización de algunas tecnologías, en general y los sistemas de comunicación e intercambio de información, en particular.

Objetivo de un programa de entrenamiento

Las empresas buscan que sus empleados adquieran o potencien sus conocimientos, aptitudes y habilidades, de manera tal que lleguen al nivel requerido para un desempeño idóneo, en el cual se asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Pasos de un proceso de entrenamiento o capacitación

En general, un proceso de entrenamiento consta de los siguientes pasos:

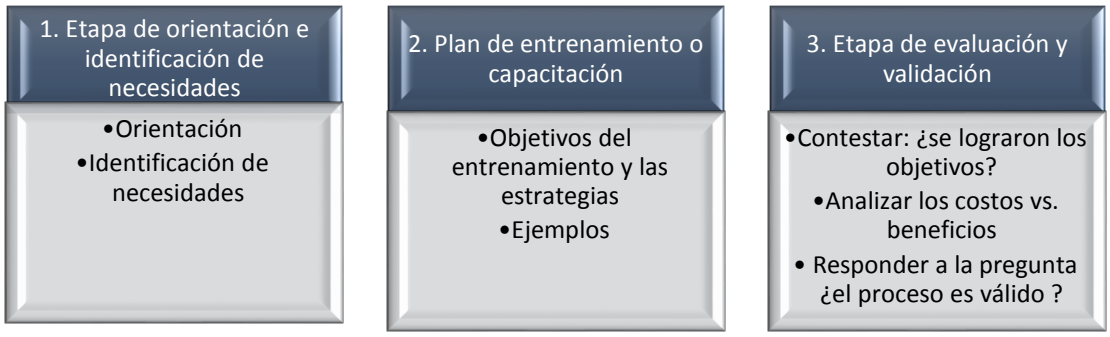


Figura 1. Pasos del proceso de entrenamiento

Orientación: El proceso de entrenamiento comienza con la orientación en el lugar de trabajo. En la mayoría de las empresas, los programas de inducción solo abarcan el conocimiento de la compañía en general y la presentación de los reglamentos corporativos. Su objetivo es facilitar a los nuevos empleados su adecuación a las funciones y entorno laboral (unidad, dependencia o división, compañeros, superiores), para que se conviertan en miembros productivos de la empresa.

La orientación debe ser continua, en la medida en que las condiciones cambiantes exigen a las empresas cambiar igualmente sus políticas, procedimientos y planes. La orientación debe estar cimentada en un eficaz plan de comunicación y colaboración de todos los departamentos y niveles de la empresa.

Los tecnólogos en mercadeo, asumiendo labores de coordinación, jefatura o supervisión, deberán desarrollar listas de verificación para la orientación, basadas y adecuadas a las funciones y rol de cada nuevo integrante de su equipo.

Lo más importante es dar un panorama claro del puesto de trabajo, las reglas de seguridad y objetivos del cargo.

Un ejemplo de lo que puede incluir una orientación es:

- Una visita guiada por su lugar de trabajo que incluya la presentación de todo el equipo

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

- Una explicación de los procedimientos, deberes y responsabilidades del cargo, y la entrega de esta información en soporte digital o impreso
- Una aclaración sobre el entrenamiento que recibirá la persona
- Un informe de las expectativas del supervisor y la organización respecto a cumplimiento de horarios, conducta y cuidado personal
- Estándares del puesto e indicadores de desempeño
- Criterios de evaluación de desempeño
- Reglamentos de seguridad
- Lista de los términos principales de uso exclusivo del sector y/o de la empresa
- Lista de e-mails y teléfonos de las personas a quienes debe recurrir ante problemas y dudas
- Una presentación del organigrama y la indicación de cuál es la línea de mando a quien se debe reportar
- Un ofrecimiento de ayuda y colaboración fraterna

Identificación de necesidades: identificar las debilidades o necesidades de la capacitación de los empleados antiguos y nuevos es labor de los supervisores o jefes directos. Así mismo, cuando surgen cambios como una fusión, adquisición, diversificación o internacionalización, etc., las empresas deben identificar y planear los elementos requeridos para equilibrar los conocimientos que cada empleado bebe obtener.

En general, esta tarea es más estratégica. No obstante, el tecnólogo en gestión de mercados, como parte del equipo de mercadeo, será un interlocutor válido e indispensable para hacer seguimiento a los indicadores que permitan identificar qué tipo de entrenamiento requiere su equipo.

Este proceso, en general, consta de tres pasos:

- **Análisis organizacional**: el primer paso consiste en revisar y evaluar las metas, los recursos (tecnológicos, financieros, estructurales), los talentos y el ambiente de la empresa para identificar los puntos en los cuales se debe concentrar el entrenamiento.
- **Análisis de tareas**: una vez se identifiquen las condiciones y necesidades organizacionales, para idear un programa específico de entrenamiento, es necesario revisar la descripción de cada cargo y determinar con base en las tareas, el tipo de habilidades de desempeño y conocimiento requeridos.
- **Análisis de la persona**: finalmente, es indispensable estudiar las características de las personas o equipos que recibirán la capacitación o entrenamiento. Esto facilitará el diseño de estrategias apropiadas para la aceptación y apropiación del programa.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Objetivos del entrenamiento y estrategias

En este punto del proceso, se elabora el plan de capacitación. Así pues, se plantea cada una de las partes, tal como todos los planes que se han definido a lo largo de su programa formativo (remitirse a la actividad de proyecto 9). Lo más importante es definir el o los objetivos que se persiguen con dicho plan, establecer las estrategias más adecuadas para asegurar su consecución y definir una a una las actividades requeridas para desarrollar las habilidades esperadas, con sus respectivos tiempos, espacios y costos.

Ejemplos

Para ilustrar lo anterior, se pueden consultar dos ejemplos:

El primero, es un ejemplo del consultor argentino licenciado Antonio Wald (2009). Él nos indica un proceso para capacitar a los vendedores partiendo de su importancia. Habla de una caracterización de los vendedores y los mitos e ilusiones entorno a la capacitación de la fuerza de ventas. Finalmente, presenta detalladamente los temas y estrategias para abordar dicha cualificación.

El segundo ejemplo es la tesis de grado para maestría de Antonio Cantú (2001), donde sintetiza un modelo de capacitación para vendedores de sistemas multinivel, empresas que se vuelven cada vez más comunes en nuestra vida diaria.

Evaluación

Un eficaz proceso de **evaluación** siempre dependerá de la claridad de los objetivos planteados en el plan. Por ello, los objetivos de capacitación o entrenamiento deben centrarse en el desempeño y cuantificación de las actividades.

Esta evaluación será más sencilla si los objetivos son traducibles en evidencias de comportamientos comprobables por los compañeros, el supervisor directo e incluso, los clientes. Puede revisar el tema de indicadores visto en la actividad de aprendizaje 8 y 9.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Validación

Finalmente, la **validación** se puede medir en términos de efectividad, es decir, en los beneficios que generó a la empresa el programa de capacitación o entrenamiento versus el costo para obtenerlos. Esta validación se puede dividir en dos elementos básicos:

Validación del programa: se determina si el programa fue efectivo en tanto se lograron los objetivos en el empleado.
Validación de transferencia de conocimiento: se establece si el conocimiento adquirido por los empleados es transferible entre sus colegas y redunda en el desempeño organizacional.

1.2. Mantenimiento

El mantenimiento de las personas dentro de las organizaciones está ligado al aspecto anterior de entrenamiento y capacitación. Dado que los empleados hoy en día son más exigentes con su autodesarrollo, exigen a las empresas la oportunidad de crecer y participar en las decisiones que se tomen. Esto es un elemento de doble beneficio, ya que, de una parte, la persona (el empleado) aumenta su satisfacción personal, con lo cual hace mejor y a gusto su trabajo y, por otra parte, la empresa tiene un equipo más cualificado para crecer y proyectarse en el mercado, con procesos cada vez más eficientes.

Plan de carrera

La capacitación permanente facilita a los empleados la participación en los planes de la empresa. Estos planes son determinados por el nivel estratégico. Se puede decir que, en general, se componen de las siguientes fases o etapas:

1. Comprobar necesidades individuales y organizacionales
2. Configurar condiciones favorables: políticas de talento humano, apoyo de la alta gerencia y alineación con los objetivos organizacionales de transferencia de conocimiento y planes de sucesión
3. Establecer y comunicar el inventario de oportunidades de trabajo
4. Identificar los empleados potenciales para cada línea de carrera
5. Determinar las necesidades individuales de desarrollo
6. Nombrar un mentor o guía

En el área de mercadeo, lo más común es que las personas inicien su carrera como vendedores y continúen cualificándose para ser supervisores, jefes y, algunos, finalmente, directivos. Esto es

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

posible con dedicación y determinación. Sin importar si la empresa tiene o no un plan de carrera definido, cada empleado puede mostrar sus capacidades, sentido de pertenencia y empoderamiento para demostrar que es capaz de asumir nuevos retos y mayores responsabilidades, con lo cual se pueden abrir oportunidades dentro de la misma empresa o incluso con los competidores. Todas las empresas siempre están atentas a captar el mejor talento para su organización.

En Gazia y Asociados (www.21.edu.ar/mails/mail.../cierre/.../estructura.ppt), encontrarán un documento de una firma consultora argentina donde se define un plan de carrera para un departamento comercial, partiendo de su fuerza de ventas.

Convivencia organizacional

Asimismo, como parte del mantenimiento de las personas, las empresas deben gestionar y controlar algunos factores de la convivencia organizacional como son: la comunicación, el clima y la cultura.

Es responsabilidad de la empresa ofrecer condiciones de bienestar en el sitio de trabajo que provean tranquilidad, satisfacción y energía a los colaboradores. Hay varios factores en los que, de alguna manera, puede intervenir el departamento de Talento Humano en general y, en particular, el líder del área de mercadeo. Algunos son:

Comunicación organizacional: es el proceso específico a través del cual se desplaza e intercambia la información entre las personas de una organización. (Chiavenato, 2009)
Clima organizacional: constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización (Chiavenato, 2009)
Cultura organizacional: patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (Koontz y Heinz, 2001)

2. Monitoreo

En gestión del talento humano, la palabra **seguimiento** se relaciona con la labor del supervisor, jefe o responsable del proceso. El seguimiento se puede ubicar en dos puntos: primero, como acompañamiento a la tarea que se ha encomendado y como mecanismo de corrección inmediata ante un error; y, segundo, como evaluación del desempeño o como tutoría al plan de mejoramiento que ha asumido el trabajador sobre sus aspectos a superar.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

2.1. Cambio de enfoque del talento humano: generador de valor

En el siguiente cuadro, adaptado a partir de la conferencia del Profesor Raúl Nieto, de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, se puede apreciar cómo, en los últimos tiempos, ha cambiado la visión de la gerencia de las empresas hacia la labor del talento humano. Esta labor ya no se interpreta como parte de un departamento específico, sino como tarea fundamental de la organización desde cada uno de sus agentes.

Enfoque basado en actividades	Enfoque basado en resultados
• Suministro de servicios • Desarrollo de eventos • La gerencia de Recursos humanos es un gasto • Enfoque en reducción de costos • Las actividades de Recursos humanos brindan un soporte operativo • La medición de esfuerzos se hace por cobertura, cumplimiento, costos y reacciones	• Satisfacción de clientes • Mejoramiento del desempeño y resultados • La gerencia de talento humano es una inversión • Enfoque en agregación de valor • El departamento de talento humano es un socio de negocio • La medición es en términos de contribuciones: estratégica e impacto económico

Figura 2. Enfoques del talento humano
Adaptación conferencia por el profesor Raúl Nieto de la Pontificia Universidad Javeriana: "Generación de valor del Talento Humano" junio de 2006

Antes, se observaban y cuantificaban las **actividades** que se desarrollaban desde talento humano o que asumían los mandos medios sobre su equipo. Ahora, lo importante son los **resultados**. De esta manera, la empresa o el proyecto observa y mide la retribución de todo lo que entrega a sus colaboradores. El cuadro nos muestra cómo la gestión del talento humano pasó de ser un **gasto** a ser una **inversión**.

Este cambio de enfoque se debe, entre otras cosas, al reconocimiento de que las personas son quienes generan el valor en las organizaciones. Las buenas condiciones de trabajo repercuten en un buen desempeño y esto impacta en la productividad que aprecia el cliente, quien es en últimas el objetivo de toda empresa.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

La anterior sucesión se puede apreciar en la siguiente gráfica, creada por el profesor Nieto (conferencia PUJ, 2006) que nos muestra la construcción de valor de las empresas a partir de las capacidades de sus colaboradores. Estas capacidades son administradas a través de políticas y prácticas eficientes de la gestión del talento humano.

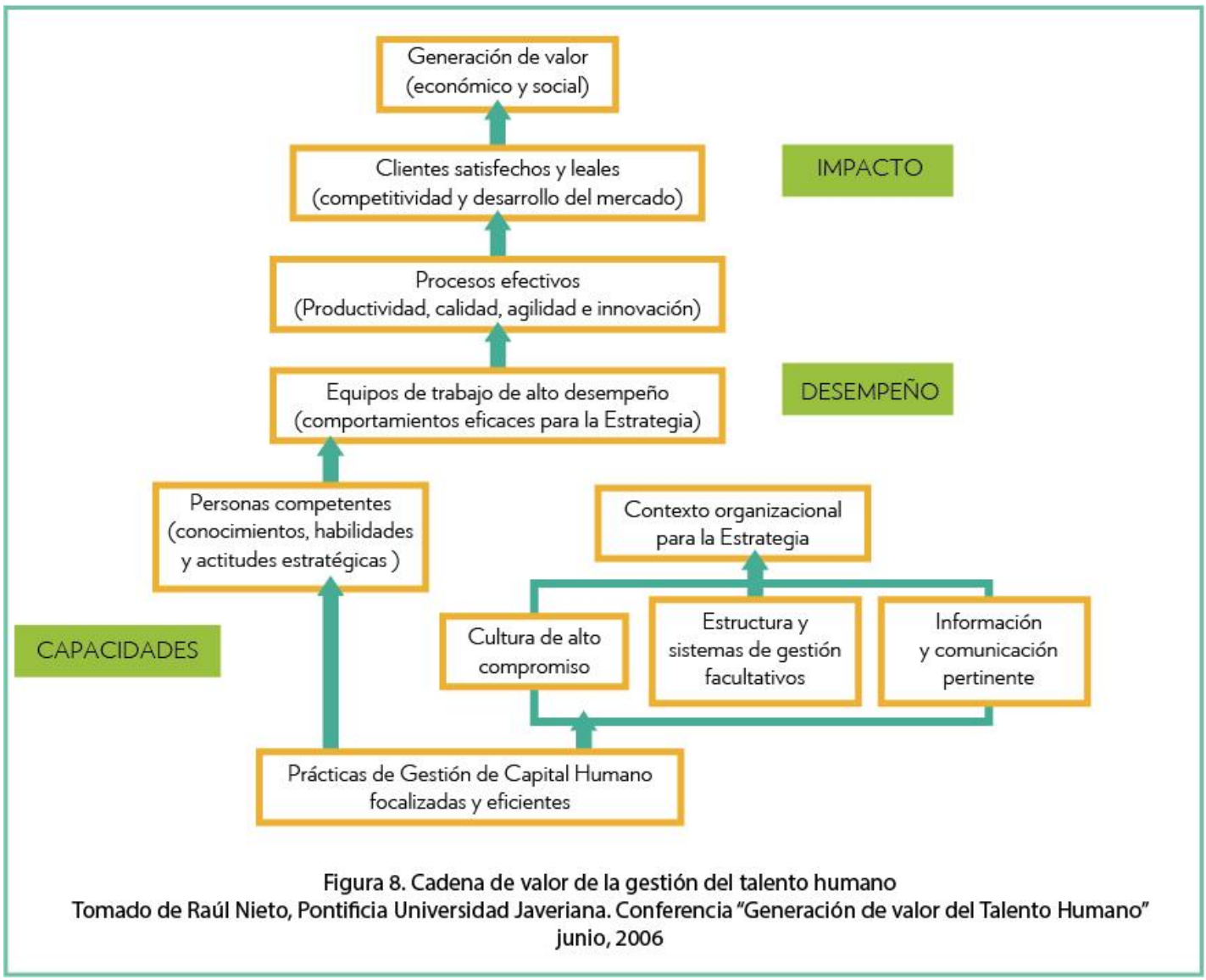


Figura 8. Cadena de valor de la gestión del talento humano
Tomado de Raúl Nieto, Pontificia Universidad Javeriana. Conferencia "Generación de valor del Talento Humano" junio, 2006

Figura 3. Cadena de valor de la gestión del talento humano
Tomado de Raúl Nieto, Pontificia Universidad Javeriana. Conferencia "Generación de valor del Talento Humano" junio, 2006

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

2.2. Evaluación de desempeño

El objetivo principal de un proceso de monitoreo es mantener la productividad. Esto se hace a través de la evaluación del desempeño de los empleados, sea que las empresas tengan o no programas formales para llevar a cabo este proceso.

Para tener un panorama general, visita los siguientes enlaces:

http://www.youtube.com/watch?v=8Q_XylSzRAg&feature=related

http://www.youtube.com/watch?v=u35NcfIkLzU&feature=related

http://www.youtube.com/watch?v=qid3fkjaVT4&feature=related

http://www.youtube.com/watch?v=zejXXdAjooI&feature=related

En la evaluación de desempeño se busca establecer cómo alguien está desarrollando un trabajo, qué lo motiva a realizarlo, por qué algunas personas realizan mejor una actividad que otras y determinar qué se requiere para impulsar y mejorar ese desempeño. Esta tarea, se hace a través de varias técnicas o instrumentos pertinentes, según el tipo de trabajo y las responsabilidades del cargo, que permiten identificar las fortalezas y debilidades que tienen los empleados en su puesto de trabajo.

Al igual que todos los procesos que lidera el departamento de talento humano o quien haga sus veces en una empresa o proyecto, esta actividad es de doble beneficio, tanto para el trabajador como para la organización. La evaluación de desempeño es un sistema administrativo de retroalimentación que provee información necesaria para la toma de decisiones sobre planificación de personal y sistemas de compensación e, igualmente, sobre los planes de desarrollo y crecimiento que favorecen directamente a los empleados.

Programas o sistemas de evaluación del desempeño

Los programas formales para evaluación de desempeño son cada vez más comunes en las pequeñas y medianas empresas, debido a sus beneficios y la dinámica de las relaciones laborales actuales¬ (donde, además de que el empleado exige más participación, la empresa también quiere contar con el mejor socio estratégico: un trabajador eficiente y comprometido con la organización). Para ello, los programas deben ser cada vez más sencillos, prácticos, comprensibles, justos y exactos. Las etapas de un proceso de evaluación son:

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Programación: es la primera etapa, donde la dirección debe informar a los empleados, a través de todos los canales disponibles en la empresa, cuándo, dónde, quién y de qué manera se realizará la evaluación de desempeño. Generalmente y según la naturaleza de las empresas y sus operaciones, estas evaluaciones tienen un calendario al inicio de año, donde se establece la periodicidad de los procesos de seguimiento, auditoría y revisión de desempeños.

Preparación para la revisión: en esta etapa, los directivos, supervisores y personas encargadas del proceso (llámese departamento de talento humano u otro semejante), deben revisar los instrumentos diseñados para la evaluación, ajustarlos a las necesidades actuales y, así mismo, socializar con antelación al grupo de colaboradores sobre el proceso, para que cada persona tenga la oportunidad de prepararse y revisar su propio desempeño, objetivos de trabajo y comportamiento. Si no se informó en la etapa anterior, se deben publicar los estándares de desempeño con los cuales serán valorados los indicadores de gestión que se utilizarán para medir su eficiencia y los factores de comportamiento que harán parte de su evaluación integral.

Dado que la mayoría de las evaluaciones o, por lo menos así se recomiendan, tienen un componente de entrevista personal, se deben programar los espacios y tiempos para que este proceso no altere las labores ordinarias del equipo de trabajo.

Revisión: esta es la etapa de la evaluación en sí, en esta se aplican los instrumentos y se entrevista a cada empleado, ya sea de manera independiente o grupal, según la técnica aplicada.

Se recomienda que, después de escrita la evaluación, se guarde durante unos días y se revise después para evitar que las circunstancias puntuales del momento de la aplicación afecte la valoración de la misma. Así mismo, en la medida de lo posible, es conveniente que la evaluación sea revisada por un comité encargado para tal fin, así se trate únicamente del jefe de departamento de marketing y el supervisor de ventas, para señalar un caso en que puede estar inmerso el tecnólogo en gestión de mercados.

Retroalimentación: esta es la etapa más importante de todo el proceso, ya que se trata de tener una conversación directa y franca con el empleado para reconocer sus logros e indicar sus puntos de mejora. En esta parte, es fundamental dar ejemplos de lo que es un desempeño por encima y por debajo del promedio; de esta manera, es más sencillo para el trabajador asimilar sus debilidades y asumir la necesidad de mejorar.

El evaluador debe ser objetivo, específico y descriptivo, hablar de manera honesta sobre las diferencias y dificultadas identificadas en el empleado y buscar acuerdos conjuntos para superarlas.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Finalmente, esta retroalimentación debe propender por el diseño de planes de mejora tendientes a realizar actividades correctivas en materia de crecimiento y desarrollo de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Objetivos del programa de evaluación

- Ofrecer al empleado la oportunidad de discutir con su supervisor o superior acerca de su desempeño y los estándares organizacionales
- Contar con un instrumento de identificación de fortalezas y debilidades de su equipo. Esto va dirigido al supervisor o responsable directo
- Implementar planes en procura de la mejora del desempeño, con automotivación
- Evaluar y promover la productividad de cada área, proceso y responsable
- Hacer seguimiento al personal evaluado y al desarrollo de los procesos de la entidad
- Identificar las competencias laborales de manera individual, para alinearlas con las requeridas por el cargo
- Tener claridad sobre los objetivos individuales y las expectativas dela empresa, en corto y mediano plazo, con respecto al desempeño trabajador

Métodos o técnicas de evaluación

A continuación, con base en el recuento histórico que hace Idalberto Chiavenato en su texto Gestión del talento humano y los autores William B. Wrther, Jr. y Heith Davis en su libro Administración de personal y recursos humanos, se presenta un listado de las técnicas utilizadas:

Métodos de evaluación basados en el desempeño pasado	**Métodos de evaluación e grupos**	**Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro**

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

• **Escalas de puntuación** • **Lista de verificación** • **Método de selección forzada** • **Método de registro de acontecimientos críticos** • **Escalas de calificación conductual** • **Método de verificación de campo**	• Método de categorización • Método de distribución forzada • Método de comparación por parejas	• Autoevaluaciones • Administración por objetivos • Evaluaciones psicológicas • Métodos de los centros de evaluación

Tabla 3. Métodos de evaluación

Actualmente, los procesos de participación y evaluación desde todos los agentes involucrados en el desempeño de un empleado, tienen algunas técnicas. Las más usadas son:

Técnica	Características
Evaluación del desempeño 360°	• Contempla la valoración de todos los agentes de su entorno: superiores, colaboradore compañeros y clientes internos. • Tiene dos partes, una valoración en condiciones normales –sólo verificación de factores y otra en condiciones especiales, como estrés bajo tareas especiales, etc. • Se fundamenta en las competencias clave del cargo • Sus etapas claves: Definición de factores claves, sensibilización, recolección de datc procesamiento de datos, comunicación a los interesados y planes de mejoramiento
Evaluación del desempeño por competencias	• Pone en común de lo que se debe alcanzar y cómo se va a conseguir en un puesto de trabajo. • Establece los criterios de evaluación con claridad. • Requiere técnicas escritas y de observación para su valoración. • Se centra más en el logro de los objetivos del cargo que en la persona. • Es un excelente sistema para establecer recompensas, por ejemplo entre los vendedores de un área de mercadeo. • Se recomienda consultar el ejemplo en el siguiente link: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_5_evaluacin_del_de

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

sempeo_por_competencias.html

Tabla 4. Técnicas más usadas

2.3. Planes de reentrenamiento o mejoramiento

Tal como apreció en el proceso de seguimiento, la finalidad de toda evaluación es identificar los aspectos o desempeños susceptibles de mejora, para impulsar la productividad del empleado y, por tanto, el logro de los objetivos organizacionales. Este propósito se puede lograr únicamente a través de un plan de reentrenamiento o la definición concertada de un plan de mejoramiento derivado de un proceso de evaluación de desempeño.

En resumen, tal como lo afirma el profesor Jensy Campos de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica, en su presentación Plan de Mejoramiento: elementos básicos para su diseño: "los planes de mejoramiento son el conjunto de proyectos de corto, mediano o largo plazo destinados a subsanar debilidades detectadas durante los procesos de seguimiento y evaluación".

Para tener en cuenta:

1. La necesidad de mejoramiento se desprende de una deficiencia en los resultados.
2. Es importante que el empleado tenga claridad sobre lo que se espera de él.
3. Es fundamental identificar los elementos que afectan el desempeño, desde sus habilidades (conocimientos, aptitudes, capacidad técnica, etc.), esfuerzo personal (motivación, limitaciones físicas, etc.) y condiciones externas (manejo de inventarios, zona de ventas, supervisión excesiva, etc.).
4. Toda acción de mejora que se asuma debe hacerse con objetividad, justicia y reconocimiento de la persona.

Ventajas de los planes de mejoramiento

1. Permite definir soluciones conjuntas entre jefe-colaborador.
2. Facilita el establecimiento de programas de reentrenamiento y de cualificación.
3. Minimiza costos de formación por cambio de personal.
4. Fortalece los procesos de cooperación y transferencia de conocimiento.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

5. Beneficia el desarrollo personal en términos de autoestima, auto eficiencia y auto excelencia.

Estructura de un plan de mejoramiento

1. **Problema o necesidad de mejora**: basado en los indicadores de rendimiento y logro de objetivos
2. **Identificación de las causas**: detallar el origen de la deficiencia en el orden de habilidades, esfuerzo o condiciones externas
3. **Objetivos de mejora:** establecer los resultados esperados con sus respectivos indicadores
4. **Planes de acción**: tener presente las siguientes actividades: de reentrenamiento, capacitación, de acompañamiento y/o seguimiento necesarias
5. **Coach y responsable:** la persona designada para impartir la formación, desarrollar las actividades de acompañamiento y seguimiento o responsable de que se ejecute el plan
6. **Cronograma y costos**: se establecen los tiempos y costos a que hubiese lugar para la ejecución del plan

3. Retiro

El proceso de retiro es el último dentro de una organización y puede tener origen en cualquiera de las siguientes causales:

1. Renuncia del empleado
2. Despido por justa causa: cualquiera de las causales establecidas en el código sustantivo de trabajo, incluido la negligencia y bajo rendimiento laboral
3. Jubilación
4. Muerte del empleado
5. Incapacidad permanente
6. Incapacidad parcial que le impida realizar la tarea para la cual fue contratado, en tal caso puede darse el proceso de reubicación

Cada uno de estos procesos son responsabilidad del departamento de talento humano o quien haga sus veces dentro de la empresa en el orden directivo. No obstante, el tecnólogo en Gestión de mercados, asume labores de supervisión o responsabilidades con personal a cargo, es posible que deba tramitar y gestionar asuntos como:

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

- Incapacidades por accidente laboral
- Incapacidades por enfermedad común
- Licencias de maternidad
- Licencias de paternidad
- Manejo de ausentismo

En últimas, todos los procesos de gestión del talento humano o del equipo de trabajo a cargo, deben estar encaminados al bienestar y desarrollo de las habilidades, competencias e integración de las personas con la empresa o proyecto, para que esto se refleje en el logro de los objetivos organizacionales, con eficiencia y efectividad, en un ambiente de armonía y compromiso colectivo.

Finalmente, los invito a revisar un ejemplo de programa de evaluación del desempeño, con el fin de que relacionen el proceso descrito de manera práctica.

Fuentes

Bohlander, J., y Snell Scott. (2008). Administración de recursos humanos (14ª ed.). México: Cengage Learning editores, s.a.

Campos, J. (2004). Plan de Mejoramiento: elementos básicos para su diseño. Recuperado el 17 de mayo de 2012 de http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/investymateriales/materiales1.pdf

Cantú, Antonio (2001) Tesis Modelo de capacitación a vendedores de sistemas de multinivel. México. Recuperado el 18 de agosto de 2013 de http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020145430/1020145430_04.pdf

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ª. Edición). Bogotá: Mc Graw Hill.

Gazia y Asociados Consultores (s/f) PPT Estructura del Plan de Carrera, Argentina. Recuperado el 19 de agosto de 2013 de www.21.edu.ar/mails/mail.../cierre/.../estructura.ppt

Gestión Humana. (2011). El valor de la Capacitación: aprendizaje para impulsar el talento. Recuperado el día 16 de abril de 2012.

Koontz y Heinz (2001). Administración una perspectiva global. 11ª edición. Mc. Graw Hill. México D.F.

Lección 5. Evaluación del desempeño por Competencias. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado el 21 de agosto de 2013 de

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_5_evaluacin_del_desempeo_por_competencias.html

Méndez, E. (2011).10 pistas para la innovación en RR. HH. 2011. Recuperado el 15 de abril de 2012 de http://humanresources.blogs.ie.edu/

Pin, J. y otros. (2012). La mejora de procesos de Recursos Humanos: ¿conocemos su efecto en la empresa? España. Recuperado el 14 de abril de 2012 de http://capitalhumano.wke.es/system/Document/attachments/10365/original/

Socorro, F. (2007). Hacer seguimiento… ¿por qué? Recuperado el 15 de mayo de 2012 de http://www.degerencia.com/articulo/hacer_seguimiento_por_que

Vídeos Evaluación de desempeño

http://www.youtube.com/watch?v=8Q_XylSzRAg&feature=related
http://www.youtube.com/watch?v=u35NcfIkLzU&feature=related
http://www.youtube.com/watch?v=qid3fkjaVT4&feature=related
http://www.youtube.com/watch?v=zejXXdAjooI&feature=related

Créditos

Experto Técnico-pedagógico
María Fernanda Osorio F.
Administradora de Empresas, especialista en Gerencia de talento humano de la Pontificia Universidad Javeriana, con experiencia pedagógica basada en Proyectos. Instructora Virtual del Sena en las áreas de Mercadeo y Bilingüismo
Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información. Regional Distrito Capital

Asesor didáctico
Diana Catalina Hernández
Filósofa de la Universidad Nacional de Colombia y Profesional en Estudios literarios de la Pontificia Universidad Javeriana
Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación
Regional Distrito Capital

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

Diseñador gráfico

Viviana Marcela Jiménez Mayor
Ingeniera en Multimedia
Universidad Militar Nueva Granada
Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación
Regional Distrito Capital.

Programador

Julián Poveda
Ingeniero en Multimedia
Universidad Militar Nueva Granada
Desarrollo de Software, Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación
Regional Distrito capital

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.