GUÍA DE APRENDIZAJE Nº 14

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: EVALUACIÓN				
Actividad de Proyecto: Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios	**Actividad (es) de Aprendizaje:** AA25. Evaluar el modelo de comercialización del producto o servicio, teniendo en cuenta políticas y criterios de gestión y el impacto en las finanzas de la empresa.	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: 2103010292 Investigar las causas y soluciones a los problemas contables y financieros con sentido de pertenencia, de acuerdo con las normas de control interno y financieras.	**Competencia:** 210301029 Analizar los resultados contables y financieros según los criterios de evaluación establecidos por la organización.	Ambiente Virtual de Aprendizaje dispuesto en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS).	**N/A**	**N/A**
Resultados de Aprendizaje: 21010100504 Analizar los resultados de la evaluación de manera ecuánime, según políticas de gestión y necesidades de las áreas y procesos.	**Competencia:** 210101005 Dirigir el talento humano según necesidades de la organización.			
Resultados de Aprendizaje: 24020150004 Redimensionar permanentemente su proyecto de vida de acuerdo con las circunstancias del contexto y con visión prospectiva.	**Competencia:** 240201500 Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.			

Resultados de Aprendizaje: 24020150208 Relacionarse con hablantes nativos en un grado suficiente de fluidez y naturalidad, de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo por parte de los interlocutores.	**Competencia:** 240201502 Producir textos en inglés en forma escrita y oral.			
Duración de la guía: 160 horas				

2. INTRODUCCIÓN

La presente Actividad de Proyecto denominada: "***Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios",*** tiene como objetivo brindarle al aprendiz herramientas para el seguimiento y evaluación de los resultados contables y financieros, de acuerdo con los criterios ya establecidos por la organización. El proceso orientador formativo, incluye la necesaria participación del aprendiz en el redimensionamiento permanente de su proyecto de vida, derivado éste, del ineludible y permanente cambio en las estructuras de gestión organizacional.

El tiempo requerido para desarrollar esta actividad de proyecto será de 160 horas, período en el cual se adelantará el estudio de la Actividad de Aprendizaje: ***Evaluar el modelo de comercialización del producto o servicio, teniendo en cuenta políticas y criterios de gestión y el impacto en las finanzas de la empresa;*** los contenidos temáticos a estudiar abordan la evaluación del proyecto formativo mediante el análisis de los **Factores Críticos de Éxito,** con el fin de generar propuestas competitivas hacia la el logro de objetivos satisfactorios. La herramienta **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando,** facilita la medición de resultados definidos por el plan estratégico, con el fin de detectar las posibles desviaciones; mientras que, el objeto de aprendizaje **Elaboración del Plan de Mejoramiento** permitirá mitigar los hallazgos de no conformidades en la ejecución del proyecto, mediante la aplicación de ajustes y correctivos pertinentes a las exigencias encontradas mediante la aplicación del **Ciclo de Calidad PHVA**.

Las orientaciones entregadas en la presente Actividad de Proyecto, buscan cerrar el proceso formativo mediante acciones de estudio enfocadas hacia crecimiento y fundamentación profesional, en donde el aprendiz pueda demostrar suficiencia e idoneidad en el manejo de actividades correspondientes a un futuro Tecnólogo en Gestión de Mercados, competente y competitivo en el mundo laboral que le espera.

¡Bienvenido!

3. ESTRUCTURACION DIDACTICA DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE 1 y 2.

3.1 Actividades de Reflexión inicial.

Teniendo en cuenta que durante el desarrollo de un proyecto formativo, especialmente uno como el que se ha venido desarrollando en el programa de Tecnólogo en Gestión de Mercados, específicamente en el enfoque fundamental de implementar modelos de comercialización de productos y servicios, donde se ha recorrido un basto

camino desde la diagnosticar y caracterizar el mercado, definir un proceso de investigación, definir parámetros de diseño de productos, calcular la oferta y la demanda, sistema de información de mercados, definición de características del producto o servicio, establecer un sistema de distribución y plan de promoción, proyectar presupuesto de ventas, elaborar planes de acción de mercadeo, aplicar pruebas a los productos, conocer lo relacionado con el manejo de acuerdos comerciales y coordinación de equipo de trabajo, implementar un plan de distribución, ahora en la etapa final se podrán conocer aspectos que se abordan en la presente guía en relación con:

- La valoración del modelo de comercialización de productos y/o servicios para determinar su efectividad, eficacia y rentabilidad.

Definidos los lineamientos de la guía de aprendizaje direccionada hacia la valoración del modelo de comercialización, el aprendiz puede realizar una serie de reflexiones en torno a los siguientes cuestionamientos, acerca de la aplicación del cuadro de mando para la evaluación de proyectos, diseño plan de mejoramiento y los factores críticos de éxito, como son:

- ¿Qué otras herramientas puedo aplicar para la evaluación y seguimiento a mi proyecto?
- ¿Mi proyecto formativo permite implementar todas las perspectivas de un cuadro de mando integral?
- ¿Los factores críticos de éxito influyen directamente en la ejecución del proyecto?

Una vez identificados los elementos para la evaluación de proyecto formativo y revisando las preguntas propuestas, como actividad de reflexión, el aprendiz deberá identifica que otras herramientas, técnicas permiten realizar el proceso de evaluación de una manera clara y objetiva del producto o servicio.

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

Con la actividad anterior de la revisión de herramientas para el seguimiento y evaluación, se hace necesario profundización de conocimientos que para el caso de la actividad de aprendizaje AA25. “Evaluar el modelo de comercialización del producto o servicio”, teniendo en cuenta políticas y criterios de gestión y el impacto en las finanzas de la empresa. son los siguientes:

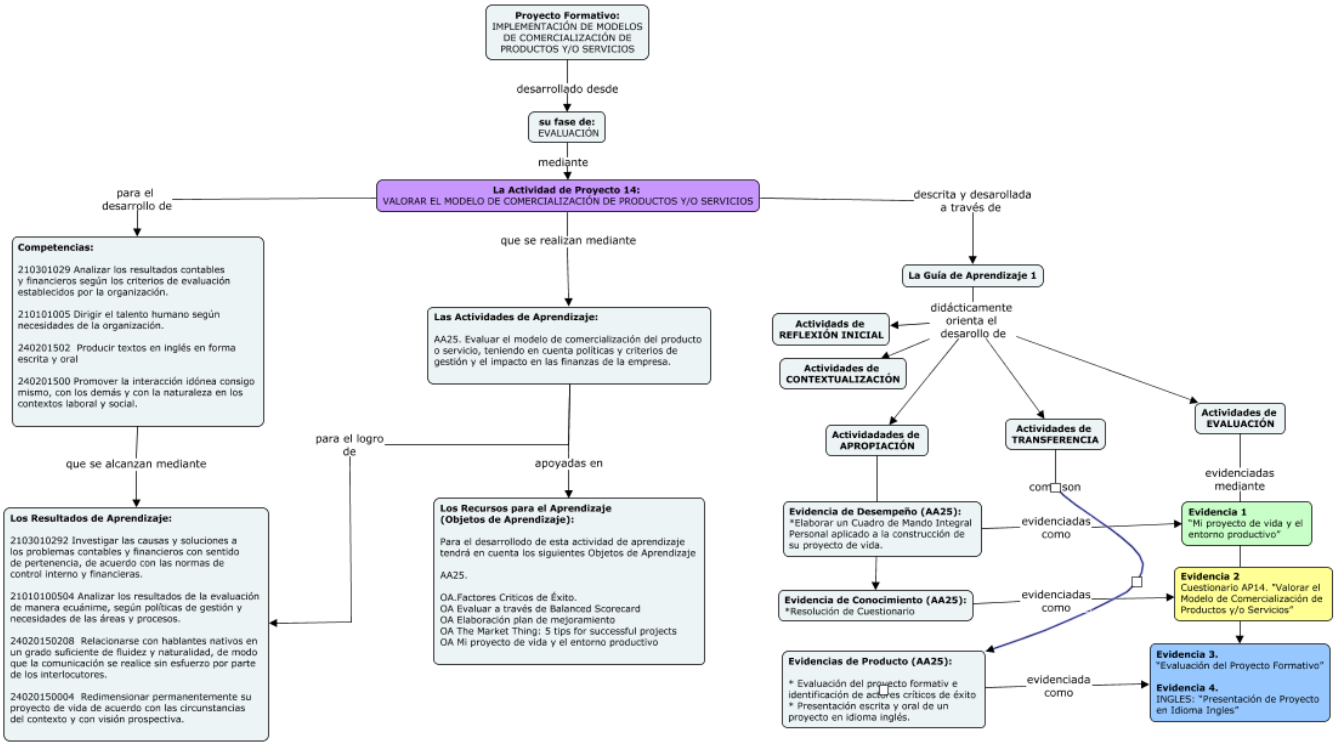
- Cuadro de Mando Integral: La relación de las perspectivas estratégicas con los objetivos instituciones o estratégicos.
- Indicadores de Gestión: Cómo establecer y definir indicadores de evaluación.
- Iniciativas Estratégicas: Cómo establecer relación con los objetivos institucionales o estratégicos.
- The market thing: 5 tips for successful projects: comprensión de textos en inglés en forma escrita y auditiva.

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

- Proyecto de vida y el entorno productivo en el marco del contexto social y laboral.

Considerando que el aprendiz cuenta con mayor claridad sobre los procesos y conocimientos asociados a esta guía de aprendizaje, en su Fase 4 “de Evaluación”, correspondiente a la Actividad de Proyecto 14 **“Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios”**; 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 **160 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
			25%	20%	35%	20%	
Trabajo Independiente del Aprendiz:	80%	128	32	25,6	44,8	25,6	128
Trabajo con acompañamiento directo del instructor:	20%	32	8	6,4	11,2	6,4	32
Tiempo desarrollo de Actividad de Proyecto:	**100%**	**160**	40	32	56	32	160

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) AP14-EV01- Foro Temático: "Mi proyecto de vida y el entorno productivo".	Evidencia 2 (Cuestionario) AP14-EV02- Cuestionario AP14. "Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios".	Evidencia 3 (Producto) AP14-EV03- "Evaluación del Proyecto Formativo"	Evidencia 4 (Producto) AP14-EV04- INGLÉS: "Presentación de Proyecto en Idioma Ingles".
AA25. Evaluar el modelo de comercialización del producto o servicio, teniendo en cuenta políticas y criterios de gestión y el impacto en las finanzas de la empresa.	2103010292 Investigar las causas y soluciones a los problemas contables y financieros con sentido de pertenencia, de acuerdo con las normas de control interno y financieras.			X	
	21010100504 Analizar los resultados de la evaluación de manera ecuánime, según políticas de gestión y necesidades de las áreas y procesos.			X	
	24020150004 Redimensionar permanentemente su proyecto de vida de acuerdo con las circunstancias del contexto y con visión prospectiva.	X	**X**		
	24020150208 Relacionarse con hablantes nativos en un grado suficiente de fluidez y naturalidad, de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo por parte de los interlocutores.				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 **la actividad de aprendizaje 25,** 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 25

- OA Factores Críticos de Éxito.
- OA Evaluar a través de Balanced Scorecard
- OA Elaboración plan de Mejoramiento
- OA The Market Thing: 5 tips for successful projects
- OA Mi proyecto de vida y el entorno productivo

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 **(AA25**) denominada: "***Evaluar el modelo de comercialización del producto o servicio, teniendo en cuenta políticas y criterios de gestión y el impacto en las finanzas 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 Factores Críticos de Éxito**: El contenido temático de este objeto de aprendizaje es dar a conocer al aprendiz elementos que permitan diseñar indicadores para el monitoreo y evaluación de los objetivos corporativos del proyecto formativo y los factores de la etapa de ejecución. Se abordaran tema relacionados con la definición de los factores críticos de éxito, sus características, técnicas para identificarlos, aspectos a tener en cuenta para su diseño, y comparativo con herramientas de evaluación como es el cuadro de mando integral.

- **OA Evaluar a través de Balanced Scorecard** : El material de estudio de este objeto de aprendizaje contiene la contextualización sobre los aspectos que componen un cuadro de mando, y como utilizarlos para la evaluación de nuestro proyecto formativo. De igual forma presenta los elementos y características de un mapa estratégico y tabla de indicadores. En este OVA se retomará el ciclo administrativo del proyecto y se mencionarán algunos mecanismos de evaluación para, finalmente, trabajar el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta es una herramienta integral de gestión y evaluación que permite ver completamente la organización o proyecto, relacionando cada una de sus partes o procesos internos y externos.

- **OA Elaboración plan de Mejoramiento**: En este objeto de aprendizaje se presenta los pasos que se deben tener en cuenta en la construcción de un plan de mejoramiento (Debilidades y Problemas, Tareas y Objetivos, Diseño y Seguimiento). El Objetivo es brindar una herramienta que permita identificar dentro del proyecto que áreas no cumplieron con las metas y objetivos propuestos y aplicar las respectivas correcciones para mitigarlas.

- **OA The Market Thing: 5 tips for successful projects**: 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 recomendaciones para el éxito en los proyectos, destacando y apropiando para la comprensión del idioma y la producción de textos base sobre el mismo.

La conceptualización temática requerida como elementos de integralidad fundamentales para vivir en sociedad, desenvolverse en el ámbito laboral de la gestión de mercados y el análisis comprensivo para la solución de problemas de la vida cotidiana, es aportado por los siguientes objetos de transversalidad.

- **OA Mi Proyecto de Vida y el Entorno Productivo**: El contenido temático tratado en este objeto de aprendizaje tiene como objetivo brindar al aprendiz directrices para que al interior de cada uno plantee su proyecto de vida, y mediante la utilización de herramientas de análisis, establezca sus metas, objetivos y visión de su proyecto de vida empresarial o profesional.

A continuación se describen las evidencias a realizar.

Evidencia 1 (De Desempeño)
AP14-EV01- Foro Temático: "Mi proyecto de vida y el entorno productivo". Para el desarrollo de esta evidencia el aprendiz deberá haber leído el material de estudios correspondientes al objeto de apendizaje ***Mi proyecto de vida y el entorno productivo***, una vez revisado este temática el aprendiz deberá realizar la siguiente actividad:

Realizar un cuadro de mando integral personal aplicado a la construcción de su proyecto de vida. Se debe abordar todos los componentes del CMIP. Para el desarrollo de esta actividad el aprendiz debe apoyarse en investigaciones para profundizar sobre los temas propuestos. Deberá elaborar un texto donde se realice una introducción del proyecto de vida plasmado en el cuadro de mando integral personal, igualmente debe ajuntar un documento con la información correspondiente al desarrollo del cuadro de mando integral personal con todos su componentes.

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 25.

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-AP14-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 Evaluación*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, participe en el foro haciendo clic en el enlace: **AP14-EV01- Foro Temático: "Mi proyecto de vida y el entorno productivo"**, para participar en el foro también puede ir directamente al link de "foros" desde el menú principal.

Evidencia 2 (De Conocimiento)
AP14-EV02- Cuestionario AP14. "Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios". 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 la Actividad de Aprendizaje 25, se dispone de un cuestionario que determina si el aprendiz maneja adecuadamente los conceptos relacionados la evaluación del modelo de comercialización del producto o servicio, teniendo en cuenta políticas y criterios de gestión y el impacto en las finanzas de la empresa.

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-AP14-EV02"**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de "Actividades" e ingrese al enlace "Fase Evaluación", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, conteste el cuestionario de preguntas a través del siguiente enlace: **AP14-EV02- Cuestionario AP14. "Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios".**

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)

AP14-EV03- "Evaluación del Proyecto Formativo". Elaborar un documento donde se realice la evaluación del proyecto formativo, se identifique los factores críticos de éxito y se establezcan los indicadores del proyecto formativo, junto con el plan del plan de mejoramiento para los hallazgos encontrados.

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-AP142-EV03"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP14-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 Evaluación*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP14-EV03- "Evaluación del Proyecto Formativo".**

Evidencia 4 (De producto)

AP14-EV04- INGLÉS: "Presentación de Proyecto en Idioma Ingles". Toda empresa requiere de proyectos para analizar y evaluar los resultados obtenidos, y presentar dichos proyectos en inglés, permiten que en casos donde los clientes o socios de habla inglesa necesiten tener conocimiento de los procesos para solucionar un problema en común, podrán comprender las posibles soluciones planteadas al respecto. De una buena comunicación depende el éxito de este procedimiento.

El aprendiz hará una presentación escrita y oral de un proyecto en idioma inglés, donde se valoren los resultados contables y financieros de una empresa, a través de encuentro sincrónico.

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-AP14-EV04"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP14-EV04"**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de "*Actividades*" e ingrese al enlace "*Fase Evaluación*", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP14-EV04- INGLÉS: "Presentación de Proyecto en Idioma Ingles".**

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 Conocimiento : **AP14-EV02- Cuestionario AP14.** "Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios".	Identifica e integra los elementos de su contexto que le permiten redimensionar su proyecto de vida. Interpreta los resultados de las evaluaciones de desempeño de	Formulación de preguntas mediante cuestionario con opción de respuesta múltiple en LMS. Formato para desarrollo de evidencia:

	acuerdo con los estándares y normas de calidad e indicadores de gestión en las diferentes tareas, procesos y procedimientos analizando las variables de medición del rendimiento del talento humano.	**"TGM-AP14-EV02"**
Evidencias de Desempeño: **AP14-EV01**- Foro Temático: "Mi proyecto de vida y el entorno productivo".	Identifica e integra los elementos de su contexto que le permiten redimensionar su proyecto de vida. Genera ideas para innovar y solucionar problemas en la organización mediante el fomento del trabajo en equipo como estrategia de interacción grupal e interpersonal para incrementar la productividad de acuerdo con las normas de seguridad y políticas organizacionales. Interpreta los resultados de las evaluaciones de desempeño de acuerdo con los estándares y normas de calidad e indicadores de gestión en las diferentes tareas, procesos y procedimientos analizando las variables de medición del rendimiento del talento humano.	Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP14-EV01"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-RubricaTIGRE-ForosDiscusion**
Evidencias de Producto: **AP14-EV03-** "Evaluación del Proyecto Formativo"	Diseña los planes de mejoramiento, reentrenamiento y capacitación para el mejor desempeño del talento humano con base en los resultados obtenidos. Contextualiza las causas de la problemática financiera de acuerdo con el entorno y las políticas de la organización. Propone alternativas de solución y	Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP142-EV03"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP14-EV03"** Rubrica Sustentación de Actividades **"TGM-IE-RS-Evidencias"**

	correcciones financieras y económicas a partir del análisis de la información y los criterios establecidos por la organización de acuerdo con principios éticos y profesionales.	
Evidencias de Producto: **AP14-EV04- INGLÉS:** "Presentación de Proyecto en Idioma Ingles".	Sostiene una conversación con naturalidad, fluidez y eficacia, incluso sobre temas especializados de su profesión. Puede iniciar un discurso, tomar la palabra, y terminar una conversación técnica de su profesión. Puede interactuar fácil y espontáneamente con hablantes nativos. Puede inferir el significado de una palabra u oración dentro de un texto en inglés, así este no esté explícito.	Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP14-EV04"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP14-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
Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios .	160	NA	NA	**Objetos Actividad de Aprendizaje 25** • OA Factores Críticos de Éxito. • OA Evaluar a través de Balanced Scorecard • OA Elaboración plan de Mejoramiento • OA The Market Thing: 5 tips for successful projects • OA Mi proyecto de vida y el entorno productivo	5	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

Arquitectura empresarial: Arquitectura Empresarial es entendida como la organización fundamental de una entidad o una corporación como un todo, o en conjunto con aliados, proveedores y/o clientes (la empresa ampliada), o en alguna de sus partes, así como los principios que gobiernan su diseño y evolución.

Artefacto: Producto tangible resultante del proceso de desarrollo de software (o de una etapa del mismo). Algunos artefactos como los casos de uso, diagrama de clases u otros modelos UML ayudan a la descripción de la función, la arquitectura o el diseño del software. Otros se enfocan en el proceso de desarrollo en sí mismo, como planes de proyecto, casos de negocios o enfoque de riesgos. Un artefacto puede ser compuesto por otros artefactos.

Balanced Scorecard: El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro perspectivas (desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento) para alinear iniciativas individuales, organizacionales e interdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

CMMI-DEV: Es un modelo para la mejora y evaluación de los procesos de desarrollo y mantenimiento de sistemas y productos de software de una empresa, desarrollado por el Instituto de Ingeniería del Software de la Universidad Carnegie Mellon (SEI). Representa un camino de mejoramiento y permite determinar la madurez y evaluar las capacidades de las organizaciones que desarrollan software. Es una colección estructurada de elementos que describe características de procesos que han demostrado por experiencia ser exitosos. Es recomendado para organizaciones que quieren incrementar la capacidad de su proceso de desarrollo y desarrollar software con calidad.

Estrategia: Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.
Indicador: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables. Medida sustitutiva de información que permite calificar un concepto abstracto. Se mide en porcentajes, tasas y razones para permitir comparaciones.

Misión: La Misión de una organización es una frase concisa, con foco interno, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. La misión está vinculada con los valores centrales. También describen cómo competir y generar

valor al cliente.

Perspectiva: Significa un punto de vista. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización y sirven para clasificar los objetivos estratégicos que se definen en el plan estratégico de una organización. Visto de esta manera, las perspectivas sirven para organizar la estrategia de una empresa. La perspectiva también se puede entender, como un punto de vista, un enfoque, una óptica de cada uno de los actores claves de una organización. Es importante aclarar que las perspectivas no son las áreas o departamentos de una organización, es decir cuando hablamos de la perspectiva del cliente no hablamos del departamento comercial o de servicio que tiene que ver con el cliente, lo mismo que cuando hablamos de la perspectiva del empleado, no nos referimos al departamento de gestión humana.

Visión: La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es externa, orientada al mercado y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

Objetivo: Significa el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar.

Metas: Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOSA

Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa. Técnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial. 1ra edición. Editorial. Ideaspropias. 2007

Hernández, F. (2013). Factores críticos de éxito. Recuperado el 30 de Julio de 2016 de goo.gl/sekmq

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson.

Palacio Salazar, Ivarth. Guía práctica para la identificación, formulación y evaluación de Proyectos. Facultad de Administración. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010.

Romero, R., Noriega S., Escobar, C. & Ávila, V. (2009, marzo-abril). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. Revista CULCyT, Año 6 No.31.

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 13

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: Implementar el plan de distribución y venta del producto y/o servicio.	**Actividad (es) de Aprendizaje:** AA23. Formular plan de distribución y venta del producto o servicio, teniendo en cuenta la estructuración y tamaño del mercado y las metas de ventas de la empresa. AA24. Ejecutar procedimientos de negociación y venta, de acuerdo con la política estratégica establecida y el plan de mejoramiento acordado.	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: 26010100403. Aplicar políticas y estrategias de distribución teniendo en cuenta la estructuración del mercado. 26010100405. Optimizar la red geográfica y tecnológica de distribuidores, según el tamaño del mercado y las necesidades del cliente. 26010100402. Identificar el comportamiento de las variables y estándares de gestión de los canales teniendo en cuenta las metas de ventas de la empresa.	**Competencia:** **260101004**. Desarrollar los Canales de distribución a partir del mercado, idiosincrasia, cultura y necesidad de los clientes.	Ambiente Virtual de Aprendizaje dispuesto en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS).	**N/A**	**N/A**

Resultados de Aprendizaje: 26010102102. Realizar el proceso de la venta de productos y servicios siguiendo procedimientos para negociar un producto o servicio en un mercado específico, conforme a las políticas de venta y los términos de negociación.	**Competencia:** 260101021. Negociar productos y servicios según condiciones del mercado y políticas de la empresa.			
Resultados de Aprendizaje: 26010102202. Monitorear el comportamiento de factores y variables que inciden en la compra de los diferentes actores con responsabilidad social, de acuerdo con el mercado.	**Competencia:** 260101022. Identificar los Comportamientos del Mercado según resultados de la Investigación y tendencias del entorno.			
Resultados de Aprendizaje: 24020150207. Encontrar y utilizar sin esfuerzo vocabulario y expresiones de inglés técnico en artículos de revistas, libros especializados, páginas web, etc.	**Competencia:** 240201502. Producir textos en inglés en forma escrita y oral.			
Duración de la guía: 270 horas				

2. INTRODUCCIÓN

La presente Actividad de Proyecto: ***"Implementar el plan de distribución y venta del producto y/o servicio",*** orientará el proceso formativo fundamentado en el desarrollo de los canales de distribución, el tipo de mercado, el entorno cultural en el que éste interactúa y las necesidades del cliente; igualmente, acercará el aprendiz a la acción propia del negocio, según determinantes del mercado actual, las políticas de la empresa y el plan de mejoramiento acordado.

El tiempo requerido para desarrollar esta actividad de proyecto será de 270 horas, período en el cual se adelantarán dos actividades de aprendizaje; en la primera de ellas: ***"Formular plan de distribución y venta del producto o servicio, teniendo en cuenta la estructuración y tamaño del mercado y las metas de ventas de la empresa",*** se revisará el contenido temático referido al E-Commerce o Comercio Electrónico, en donde se analizarán beneficios como: los elementos básicos de una tienda virtual, el software que le asiste y los modelos de comercio electrónico. En lo referido al Análisis E-Business o Negocio Electrónico, se revisarán temas como: elementos constitutivos, modelos desarrollados mediante aplicaciones en Internet, ventajas que brindan las redes y el crecimiento generado mediante adaptaciones de negocios en sitios WEB.

La segunda actividad de aprendizaje: ***"Ejecutar procedimientos de negociación y venta, de acuerdo con la política***

estratégica establecida y el plan de mejoramiento acordado", enfocará el proceso formativo mediante el estudio de las nuevas teorías que giran alrededor de la maximización de planes empresariales, vistos éstos, como la reunión de las acciones funcionales de la organización y sus tácticas en la intervención de la gestión comercial de la empresa, es decir, en la Ejecución del Plan de Ventas; en cuanto a la implementación de Estrategias de Distribución y en el Seguimiento de las Ventas, se plantea un balanceo con la prestación de un buen servicio como valor agregado fundamental para generar posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

De acuerdo con la estructura temática propuesta, se han diseñado actividades mediante las cuales los aprendices apropiarán conocimientos enfocados hacia el desarrollo integral de competencias, las cuales deberán ser evidenciadas a través de las estrategias estructuradas en el proyecto formativo, como son la resolución de casos, la respuesta a cuestionarios de preguntas y la transferencia de conocimientos.

En su visión integradora la presente Actividad de Proyecto, aborda contenidos referidos a la comprensión de textos en idioma inglés sobre marketing en forma escrita y auditiva; así mismo, se exponen temas relacionados con el desempeño laboral y su organización, mediante la presentación del modelo de trabajo en equipo.

Al finalizar esta guía, el aprendiz estará en la capacidad de administrar las fases del proceso de la distribución, los planes de ventas y el comercio electrónico, dando fundamentación a la aplicación de su proyecto formativo; así mismo, cimentará sus competencias como Tecnólogo en Gestión de Mercados, idóneo en la ejecución de métodos y herramientas para el trabajo en equipo, y en la aplicación de estrategias en áreas y procesos funcionales de la organización.

¡Bienvenidos!

3. ESTRUCTURACION DIDACTICA DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Actividades de Reflexión inicial.

Una vez abordadas las temáticas en el proceso de las actividades de distribución, ventas y marketing comercial aplicando las estrategias propias de un plan de ventas, identificando los elementos que intervienen en la organización y estructura de los canales comerciales, se proponen algunos interrogantes que el aprendiz debe analizar mediante una reflexión comprometida con su proceso formativo:

- ¿Cuál es la importancia de un plan de ventas?
- ¿Qué elementos y características de los planes de ventas propician su ejecución eficiente?
- ¿Qué aspectos diferencian las estrategias de distribución?

La anterior reflexión permitirá al aprendiz identificar claramente los elementos, características y aspectos básicos en los procesos de los planes de ventas, su ejecución, su seguimiento y las estrategias de distribución para las empresas.

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

El proceso del aprendiz en las actividades de reflexión inicial, ha contribuido a clarificar su propuesta de ejecución, seguimiento y ajustes a los planes de ventas; así como a identificar las características de las estrategias de distribución.
Para una ampliación en la conceptualización de los temas de estudio, es importante que el aprendiz avance en toda la propuesta temática presentada para la presente guía de aprendizaje, comprometiendo su esfuerzo en la clarificación y asimilación de conceptos y elementos que intervienen en la estructuración y caracterización de las ventas.

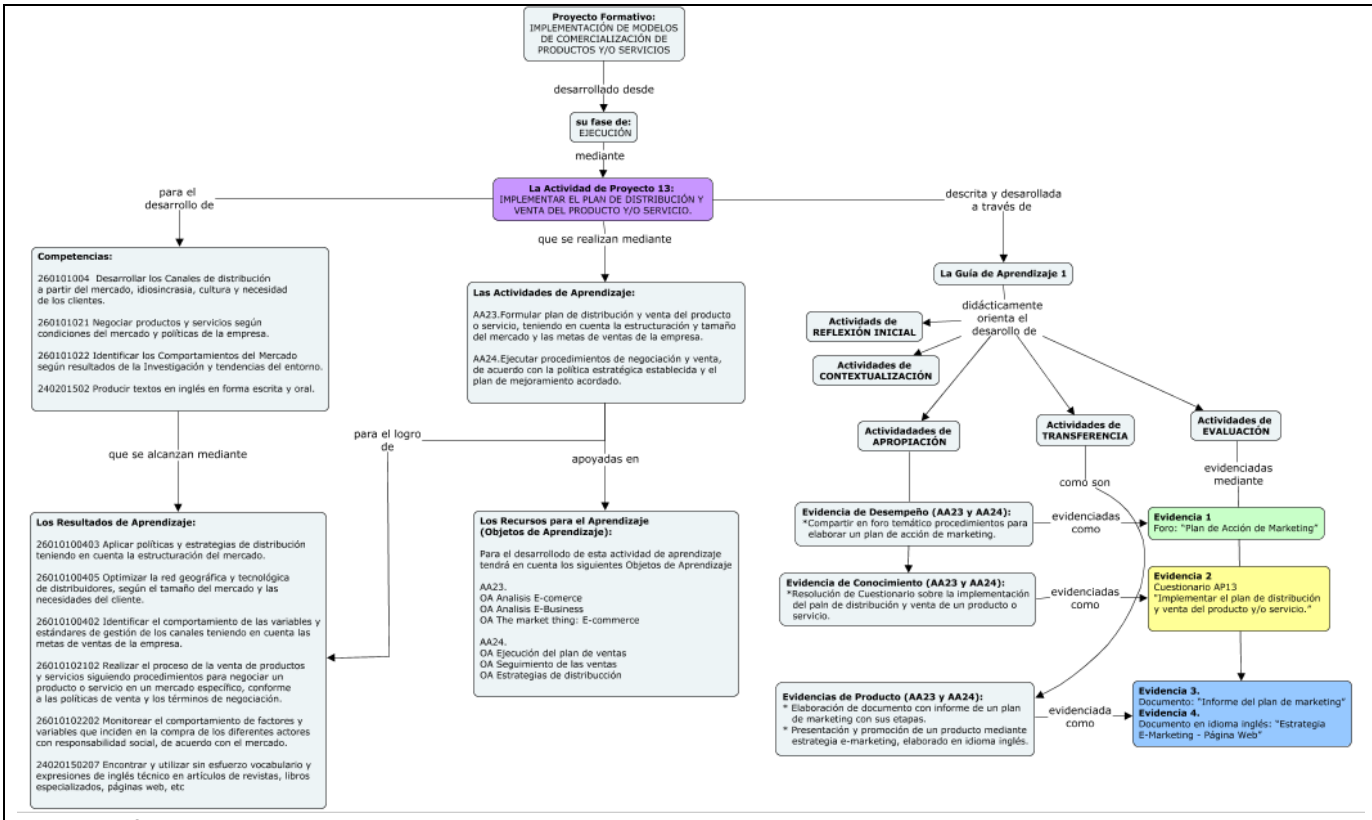
La actividad de aprendizaje (AA23): ***"Formular plan de distribución y venta del producto o servicio, teniendo en cuenta la estructuración y tamaño del mercado y las metas de ventas de la empresa"***, hace necesaria la profundización de conocimientos en:

- Análisis E-commerce
- Análisis E-Business
- The market thing

En cuanto a los contenidos temáticos para la actividad de aprendizaje (AA24): ***"Ejecutar procedimientos de negociación y venta, de acuerdo con la política estratégica establecida y el plan de mejoramiento acordado"***, son los siguientes:

- Ejecución del plan de ventas
- Seguimiento de las ventas
- Estrategias de distribución

Considerando que el aprendiz cuenta con mayor claridad sobre los procesos y conocimientos asociados a esta guía de aprendizaje, correspondiente a la ***Fase III Ejecución*** en su actividad de proyecto 13: ***"Implementar el plan de distribución y venta del producto y/o servicio"***, 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 **270 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%	216	43,2	32,4	75,6	64,8	216
Trabajo con acompañamiento directo del instructor:	20%	54	10,8	8,1	18,9	16,2	54
Tiempo desarrollo de Actividad de Proyecto:	**100%**	**270**	54	40,5	94,5	81	270

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) AP13-EV01-Foro: "Plan de Acción de Marketing".	Evidencia 2 (Cuestionario) AP13-EV02-Cuestionario AP13. "Implementar el plan de distribución y venta del producto y/o servicio".	Evidencia 3 (Producto) AP13-EV03-"Informe del plan de marketing".	Evidencia 4 (Producto) AP13-EV04-INGLES: "Estrategia E-Marketing-Página Web".
AA23. Formular plan de distribución y venta del producto o servicio, teniendo en cuenta la estructuración y tamaño del mercado y las metas de ventas de la empresa.	26010100403 Aplicar políticas y estrategias de distribución teniendo en cuenta la estructuración del mercado.		X	X	
	26010100405 Optimizar la red geográfica y tecnológica de distribuidores, según el tamaño del mercado y las necesidades del cliente.			X	
	26010100402 Identificar el comportamiento de las variables y estándares de gestión de los canales teniendo en cuenta las metas de ventas de la empresa.			X	
	26010102202 Monitorear el comportamiento de factores y variables que inciden en la compra de los diferentes actores con responsabilidad social, de acuerdo con el mercado.	X			
	24020150207 Encontrar y utilizar sin esfuerzo vocabulario y expresiones de inglés técnico en artículos de revistas, libros especializados, páginas web, etc.				X
AA24. Ejecutar procedimientos	26010100403 Aplicar políticas y estrategias de		X	X	

de negociación y venta, de acuerdo con la política estratégica establecida y el plan de mejoramiento acordado.	distribución teniendo en cuenta la estructuración del mercado.					
	26010100402 Identificar el comportamiento de las variables y estándares de gestión de los canales teniendo en cuenta las metas de ventas de la empresa.			X		
	26010102102 Realizar el proceso de la venta de productos y servicios siguiendo procedimientos para negociar un producto o servicio en un mercado específico, conforme a las políticas de venta y los términos de negociación.	X		X		
	24020150207 Encontrar y utilizar sin esfuerzo vocabulario y expresiones de inglés técnico en artículos de revistas, libros especializados, páginas web, etc.				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 fundamentales para establecer y realizar el planteamiento del problema, necesidad u oportunidad del proyecto 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 23 y 24,** 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 de la Actividad de Aprendizaje 23

- OA Analisis E-commerce
- OA Analisis E-Business
- OA The market thing: E-commerce

Objetos de Aprendizaje de la Actividad de Aprendizaje 24

- OA Ejecución del plan de ventas
- OA Seguimiento de las ventas
- OA Estrategias de distribución

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 (AA23): ***"Formular plan de distribución y venta del producto o servicio, teniendo en cuenta la estructuración y tamaño del mercado y las metas de ventas 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 Análisis E-commerce:** Revisa el contenido temático en donde se analizarán beneficios que aportan los elementos básicos de una tienda virtual, el software que le asiste y los modelos de comercio electrónico. Los subtemas a considerar dentro del contenido temático son los siguientes:
  - Qué es el comercio electrónico
  - Beneficios del comercio electrónico
  - Elementos básicos de la tienda virtual
  - Software para la tienda virtual

- **OA Análisis E-Business:** Se revisan las características relevantes del negocio electrónico, sus elementos constitutivos, los modelos desarrollados mediante aplicaciones en Internet, las ventajas que brindan las

redes y el crecimiento generado mediante adaptaciones de negocios en sitios WEB. Los subtemas considerados dentro del contenido temático son los siguientes

- Concepto de negocio electrónico
- Elementos del Negocio electrónico
- Modelos de Negocio electrónico
- Ventajas de los negocios electrónicos
- Aplicaciones de internet para el negocio electrónico

- **OA Market thing:** Explica las situaciones de mercadeo a partir del aprovechamiento del comercio electrónico, utilizando las posibilidades brindadas por Internet para la creación de tiendas virtuales.

Los conceptos y contenidos diseñados para el desarrollo de la actividad de aprendizaje (AA24): ***"Ejecutar procedimientos de negociación y venta, de acuerdo con la política estratégica establecida y el plan de mejoramiento acordado",*** son los siguientes:

- **OA Ejecución del plan de ventas:** Propone para su desarrollo temático los siguientes contenidos:
  - Contacto con los clientes
  - Características del producto y la venta
  - Comunicación con el cliente
  - Uso de técnicas de venta
  - Organización del equipo de ventas
  - Tipos de venta
  - Gestión del plan de ventas
  - Recepción y entrega de pedidos
  - Nivel de servicio al cliente
  - Evaluación y control de la fuerza de ventas

- **OA Seguimiento de las ventas:** Enfatiza la importancia de la constante evaluación a los procesos de mercadeo, teniendo en cuenta que en la actualidad los cambios en este sector son rápidos y con fuerte tendencia hacia propuesta "de temporada", así como, la acción de constante innovación en las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, que día a día cobran mayor relevancia en el campo de la gestión de mercados:
  - Monitoreo del comportamiento de compra
  - Factores externos e internos de la compra
  - Métodos y técnicas psicológicas de análisis del consumidor
  - Monitoreo del producto o servicio
  - Migración del valor
  - Evaluación de los atributos del producto o servicio
  - Control interno: sistema de gestión de calidad
  - Monitoreo del equipo de ventas

- **OA Estrategias de distribución:** Sus contenidos se desarrollan en los siguientes subtemas:

- Objetivos de la distribución
- Políticas de distribución
- Tipos de distribución
- Administración del sistema de distribución
- Estrategias de presión
- Estrategias de comunicación corporativa
- Estrategias de fortalecimiento empresarial
- Estrategias globales de la organización
- Distribución y E-Commerce
- Planificación de los recursos de la empresa – ERP
- Cadena de abastecimiento
- Lead time
- Eficiencia y efectividad en el canal de distribución

A continuación, se describen las evidencias a realizar.

Evidencia 1 (De Desempeño)
AP13-EV01- Foro: "Plan de Acción de Marketing". Para el desarrollo de esta evidencia el aprendiz deberá haber leído el material de estudios correspondientes al análisis del E-Commerce, análisis del E-Business, ejecución del plan de ventas, seguimiento de las ventas y estrategias de distribución. Una vez el aprendiz realice las lecturas sugeridas, ingresar al Foro temático y compartirá el análisis sobre el procedimiento para la elaboración del plan de acción de marketing teniendo en cuenta la tendencia del marketing digital.

Además de la participación en el foro sobre el procedimiento de plan de acción de marketing, el aprendiz deberá dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Respecto del producto o servicio a comercializar qué estrategias de distribución considera le son pertinentes y por qué?
- ¿Qué factores considera puede influir negativamente y positivamente en la ejecución del plan de ventas para el producto o servicio a comercializar?
- ¿Cuáles tendencias del marketing digital considera apropiadas y aplicables a su producto o servicio para su promoción y comercialización?

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 el 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.

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-AP13-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: **AP13-EV01- Foro: "Plan de Acción de Marketing"**, para participar en el foro también puede ir directamente al link de "foros" desde el menú principal.

Evidencia 2 (De Conocimiento)
AP13-EV02- Cuestionario de preguntas: "Implementar el plan de distribución y venta del producto y/o servicio". 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 23 y 24; se dispone de un cuestionario que determina si el aprendiz maneja adecuadamente los conceptos relacionados con la formulación del plan de distribución y venta del producto o servicio, teniendo en cuenta la estructuración y tamaño del mercado y las metas de ventas de la empresa, y la ejecución de procedimientos de negociación y venta, de acuerdo con la política estratégica establecida y el plan de mejoramiento acordado.

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-AP13-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: **AP13-EV02- Cuestionario AP13. "Implementar el plan de distribución y venta del producto y/o servicio".**

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 implementación del plan de distribución y ventas de producto o servicio, avanzando con ello, hacia el objetivo de cumplir con 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, de manera que puede producir textos escritos con aplicación en acciones de mercadeo, igualmente maneja una expresión oral que le facilita el intercambio directo de ideas para el ejercicio de una negociación. Basados en la estructuración de competencia alcanzada, se proponen las siguientes actividades para la transferencia de conocimientos:

Evidencia 3 (De Producto)
AP13-EV03- "Informe del plan de marketing". De acuerdo a las indicaciones del instructor y una vez revisado el material de estudio para la Actividad de Proyecto 13. "***Implementar el plan de distribución y venta del producto***

y/o servicio.", y los temas de estudio propuestos para las Actividades de Aprendizaje (AA23): "Formular plan de distribución y venta del producto o servicio, teniendo en cuenta la estructuración y tamaño del mercado y las metas de ventas de la empresa", y la actividad de aprendizaje (AA24): "Ejecutar procedimientos de negociación y venta, de acuerdo con la política estratégica establecida y el plan de mejoramiento acordado"; el aprendiz deberá elaborar un documento que contenga el Informe del plan de marketing con todas sus etapas, 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-AP13-EV03"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP13-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: **AP13-EV03- "Informe del plan de marketing".**

Evidencia 4 (De Producto)
AP13-EV04- INGLES: "Estrategia E-Marketing- Página Web". El aprendiz deberá realizar presentación y promoción en inglés de un producto mediante estrategia e-marketing.

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-AP13-EV04"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP13-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: **AP13-EV04- INGLES: "Estrategia E-Marketing- Página Web".**

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: **AP13-EV01-** Foro: "Plan de Acción de Marketing".	Caracteriza a los clientes y consumidores mediante la identificación de actitudes, comportamientos e intereses frente a los productos y servicios que ofrece la empresa al momento de la compra. Explica claramente las ventajas y desventajas de una posible decisión en lo técnico. Maneja situaciones embarazosas frente a las preguntas y objeciones del cliente.	Formato para desarrollo de evidencia: "**TGM-AP13-EV01"** Instrumento de evaluación: "**TGM-IE-RubricaTIGRE-Foros Discusion**"
Evidencias de Conocimiento : **AP13-EV02- Cuestionario AP13.** "Implementar el plan de distribución y venta del producto y/o servicio".	Maneja situaciones embarazosas frente a las preguntas y objeciones del cliente. Interpreta motivación, interés y decisión de compra por parte del cliente. Determina la red geográfica con el apoyo de tecnologías informáticas y mediante la identificación de los puntos de origen y destino de los bienes e información.	Enlace LMS – Prueba de Conocimiento Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP13-EV02"**
Evidencias de Producto: **AP13-EV03-** "Informe del plan de marketing".	Cálcula los estándares aplicando las técnicas de diseño de estándares con el apoyo de software, teniendo en cuenta variables relacionadas con el número de pedidos, la	Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP13-EV03"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP13-EV03"**

	cantidad de unidades compradas, el espacio de venta por metro cuadrado, la rotación de pedidos, el número de devoluciones y las averías de producto por cada canal en un tiempo determinado. Aplica estrategias de venta y negociación apoyado en medio de comunicación establecido por la organización. Evalúa el comportamiento de los clientes y consumidores mediante la aplicación de métodos y técnicas sicológicas y de análisis del comportamiento humano de acuerdo el segmento de mercado y el producto o servicio. Define los estándares de acuerdo con la participación y crecimiento en el mercado, la concentración de clientes y el tipo de canal, a partir de los estándares y políticas de la organización. Interpreta motivación, interés y decisión de compra por parte del cliente. Elabora el plan de distribución aplicando técnicas y procedimientos de planeación teniendo en cuenta el potencial de la demanda, las fechas y eventos especiales, los cambios geográficos, el desarrollo de nuevos productos, el transporte, la tecnología, la competencia y los canales de distribución. Evalúa los costos de la red según tiempos y distancias de los diferentes clientes y centros o	Rubrica Sustentación de Actividades **“TGM-IE-RS-Evidencias”**

	unidades de negocio, aplicando procedimientos para el cálculo de costos con el apoyo de software. Determina la red geográfica con el apoyo de tecnologías informáticas y mediante la identificación de los puntos de origen y destino de los bienes e información.	
Evidencia de Producto **AP13-EV04- INGLES:** "Estrategia E-Marketing- Página Web"**.**	Toma parte activa en debates informales dentro de contextos de trabajo habituales. Plantea, explica y contesta hipótesis técnicas.	Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP13-EV04"** Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP13-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
Implementar el plan de distribución y venta del producto y/o servicio.	270	NA	NA	**Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 23** OA Analisis E-commerce OA Analisis E-Business OA The market thing: E-commerce **Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 24** OA Ejecución del plan de ventas OA Seguimiento de las ventas OA Estrategias de distribución	6	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

Abandono: Hace referencia al usuario cuando está intentado comprar algo a través de internet, pero no completa el proceso de compra.

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.

Base de Datos: Sistema o archivo que contiene información organizada y estructurada.

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.

Comercio Electrónico o E-COMMERCE: Intercambios mediados por la tecnología entre diversas partes (individuos, organizaciones, o ambos), así como, las actividades electrónicas dentro y entre organizaciones que facilitan esos intercambios.

Comercio en Internet: Comercio realizado a través de plataformas de internet.

Compañía: Empresa o sociedad mercantil: una compañía de seguros; una compañía de productos químicos.

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.

Diseño: Se refiere a un boceto, bosquejo o esquema que se realiza, ya sea mentalmente o en un soporte material, antes de concretar la producción de algo. El término también se emplea para referirse a la apariencia de ciertos productos en cuanto a sus líneas, forma y funcionalidades.

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.

E-Book: Se refiere a los libros en formato digital; éstos pueden ser leídos en dispositivos móviles o computadores personales.

E-Business: Por sus siglas en inglés, hace referencia a los Negocios Electrónicos; definidos como cualquier actividad empresarial que se realiza a través de Internet, mediante la utilización de las tecnologías de la información; éstas facilitan la compra y venta de productos, servicios e intercambio de información a través de internet, intranet y extranet.

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

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

Exhibidor: Concepto de exhibidor de producto Exhibe productos de marca de cualquier naturaleza Puede o no contener la línea completa de productos de una marca o empresa.

Existencia: Se refiere al número de productos que existen en las bodegas o almacenes de una empresa.

Exposición comercial: Las ferias y exposiciones son eventos de gran magnitud y amplio alcance que, si bien no es su principal meta, potencian el turismo en el lugar en donde se realizan. Tanto las ferias como las exposiciones, son la vidriera de una temática especial de diferentes empresas que, durante una cantidad limitada de tiempo, en un espacio determinado organizado para tal fin, los visitantes recorrerán y conocerán sus productos o servicios

F – Commerce: Tipo de comercio electrónico que se desarrolla dentro de la plataforma FACEBOOK. La idea es que los usuarios realicen compra en línea a sin necesidad de abandonar esta plataforma.

Firma Digital: Mecanismo en el cual un documento es firmado, de tal forma que se asegura que la persona firmante, efectivamente, lo ha hecho.

Góndola: Soporte publicitario que consiste en un mueble alargado, de tres o más niveles, muy utilizado en los comercios para la presentación de mercancías. Es una forma atractiva de promocionar productos en los puntos de venta.

Google Analytics: Sistema gratuito de Google para rastrear el comportamiento de los visitantes, el tiempo de visita, la tasa de rebote y georreferenciación de nuestro portal WEB.

Google WEBmasters: Herramienta gratuita de Google para dueños y administradores de páginas web.

Hosting: Servicio para alojamiento de páginas web.

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)**

Instrumento: Elemento o herramienta de apoyo para una actividad.

Investigación de Mercados: Proceso para buscar información acerca de consumidores, el entorno de las organizaciones, las necesidades de bienes o servicios para tomar decisiones relacionadas con el mercado.

Investigación: De acuerdo a las definiciones que presenta la Real Academia Española (RAE) sobre la palabra investigar (vocablo que tiene su origen en el latín investigare), este verbo se refiere al acto de llevar a cabo estrategias para descubrir algo. También permite hacer mención al conjunto de actividades de índole intelectual y experimental de carácter sistemático, con la intención de incrementar los conocimientos sobre un determinado asunto.

Investigación: Se hace referencia a la indagación de información para buscar solución a una posible situación problémica.

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: Marca es un término que cuenta con varios usos y significados. Uno de los más frecuentes está vinculado al derecho exclusivo a la utilización de una palabra, frase, imagen o símbolo para identificar un producto o un 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.

Medios de difusión: Aquellos elementos que tienen como misión desde la publicidad, hacer llegar los mensajes a los destinatarios objeto de dichas comunicaciones.

Medios de Pago: Diferente formas como un cliente puede comprar un producto.

Medios Sociales: Es la agrupación de las diferentes redes sociales, por ejemplo: Twitter, Facebook.

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.

Mercadotecnia: American Marketing Association (AMA), la mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

Navegador de Internet: Término genérico usado para definir los programas con los que se accede a la WEB en internet, se conocen como Browser.

Navegadores: Aplicaciones que permiten la visualización de los contenidos WEB.

Necesidades: Condiciones insatisfechas o de carencias.

Negocios Electrónicos: Ejecución de negocios en canales electrónicos como internet. Se conoce como E-BUSSINES.

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.

Portal WEB: Documento electrónico que contiene información textual y audiovisual; se encuentra alojada en un servidor y es visualizada a través del servicio World Wide WEB.

Propaganda: Se establece como una forma de comunicación cuyo objetivo fundamental es influenciar al público con algunos argumentos específicos y sesgar compras.

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.

Publicidad: Se entiende como una técnica de comunicación que utiliza los medios de difusión en busca de objetivos comerciales en procura de influencia sobre las actitudes y gustos de los consumidores.

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.

Servidor: Equipo de cómputo que forma parte de una red y provee servicios a otros clientes.

Sistemático: Que sigue o se ajusta a un sistema o conjunto de elementos ordenados: una investigación sistemática

es siempre más fiable.

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

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

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

Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados.* México D.F.: Pearson Educación, Inc. Recuperado el Marzo de 2016

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/nJI2Im

CÁMARA COLOMBIANA DE COMERCIO ELECTRÓNICO. (1 de Noviembre de 2014). *Cámara Colombiana de Comercio Electrónico*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de ccc.org.co: http://ccce.org.co/

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.

Exojo, A. (2012). Dinamización del punto de venta. Mc Graw-Hill.

GOOGLE. (2016). *Herramientas y Recursos de la Web 2.0 para Idiomas*. Recuperado el 5 de Marzo de 2016, de www.sites.google.com: https://goo.gl/BoHeA5

Hoffman, D. (2007). *Principios de Marketing y sus Mejores Prácticas.* México DF.: Internal. Thomson Editores. SA CV.Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). (M. G. Martínez Gay, Trad.) México D.F.: Pearson Education, Inc. Recuperado el Marzo de 2016

Instituto Tecnológico de Pachuca. (22 de Octubre de 2014). Las Nuevas Tendencias y la Importancia de los Negocios Electrónicos -Video-. Pachuca, Hidalgo, México. Recuperado el 29 de Abril de 2016, de https://www.youtube.com/watch?v=9KxSKXUX514

Malhotra , N. K. (1997). *Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico.* México DF.: Prentice Hall.

Peter, P., & Donnelly , J. (1999). *Administración de Marketing.* Madrid: McGraw Hill.

Rayport, J. F., & Jaworsky, B. J. (2003). *E-COMMERCE.* México: INTERAMERICANA.

Rayport, J., & Jaworski, B. (2003). *Introducción al Comercio Electrónico.* Mcgraw-Hill/Irwin Series in Marketing.

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.

VISA Negocios - La Red de Empresarios Visa-. (2 de Agosto de 2016). ¿Cómo iniciarte en el e-commerce? -Video-. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de https://www.youtube.com/watch?v=cChswP_eGyA

VISA Negocios -La Red de Empresarios Visa-. (10 de Agosto de 2014). ¿Cómo atraer y retener a tus clientes con el E-commerce? -Video-. (C. Mairena, Recopilador) Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de https://www.youtube.com/watch?v=7wi6IYM9LfY

VISA Negocios -La Red de Empresarios Visa-. (10 de Agosto de 2014). Cumplimiento de órdenes de pago y métodos de pago en E-commerce -Video-. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de https://www.youtube.com/watch?v=gB_phKxPCsU

VISA Negocios -La Red de Empresarios-. (5 de Agosto de 2013). ¿Qué es el Comercio Electrónico? -Video-. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de https://www.youtube.com/watch?v=KJySEhleE94

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.	



ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Tabla de contenido

1. Presentación
2. Definición de plan de mejoramiento
3. Pasos para elaborar el plan de mejoramiento
   3.1. Identificar debilidades y problemas
   3.2. Definir tareas y objetivos
   3.3. Construir el plan de mejoramiento
   3.4. Seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento
4. Conclusiones
5. Fuentes
6. Créditos

1. Presentación

Para la elaboración del plan de mejoramiento de nuestro proyecto se debe realizar un análisis conjunto entre el tutor, el supervisor de los procesos y el aprendiz, con el objeto de identificar el cumplimiento de cada una de las metas y objetivos propuestos en la ejecución del proyecto.

De igual forma, es necesario identificar las áreas donde no se cumplieron las metas y objetivos establecidos por el proyecto nos ayuda a establecer las debilidades, problemas y fortalezas que

se presentaron en la etapa de ejecución y planeación del proyecto planteado por el aprendiz y que son el insumo para la elaboración del plan de mejoramiento.

A lo largo de este contenido, se presentarán las técnicas y los pasos por medio de los cuales el aprendiz podrá construir el plan de mejoramiento de su proyecto.

2. Definición de plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento es un conjunto o secuencia de pasos, orientados a superar los problemas o las debilidades de un proyecto, por medio del planteamiento y la ejecución de tareas, que tienen como propósito alcanzar las metas y los objetivos propuestos que no se alcanzaron en la ejecución inicial de los planes empresariales.

El plan de mejoramiento se debe construir en compañía del tutor, el aprendiz y el supervisor de los procesos, debido a que son las personas con el conocimiento y la capacidad de identificar los factores o aspectos del proyecto, que deben ser incluidos en el plan de mejoramiento para lograr cumplirlos en una segunda ejecución.

3. Pasos para la elaboración del plan de mejoramiento

El primer paso para la elaboración del plan de mejoramiento es identificar las fortalezas, debilidades, problemas y necesidades de la propuesta y, con base en este análisis, definir las tareas objetivos y acciones que se deben llevar a cabo para superarlos. El siguiente paso es elaborar el plan de mejoramiento e incluir toda la información relacionada, así como definir el escenario que se desea alcanzar. La siguiente gráfica 1 ilustra este proceso.

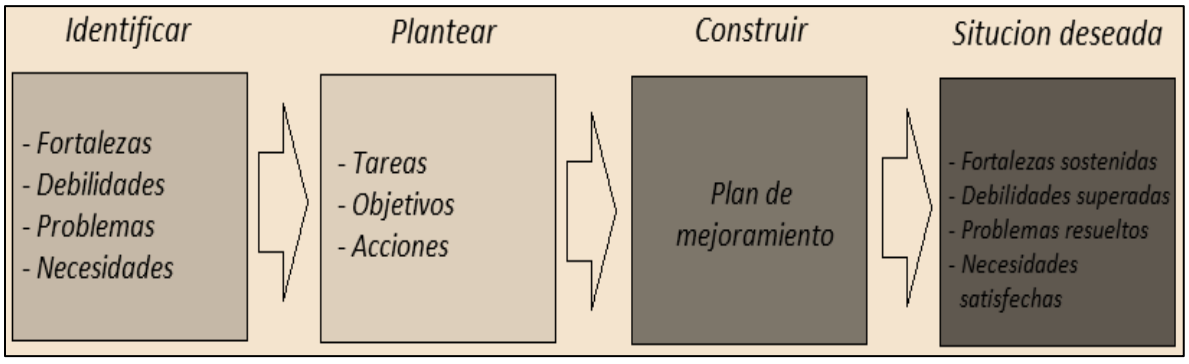


Figura 1. Pasos para elaborar plan de mejoramiento
Fuente: SENA

3.1. Identificar debilidades y problemas

Para la identificación de los problemas, se debe conformar un equipo que conozca y haya acompañado el proyecto durante las fases de planeación y ejecución, con el fin de identificar todos los aspectos a mejorar y que deben ser incluidos dentro del plan de mejoramiento. Para la realización de esta tarea podemos utilizar técnicas de recolección de información, como la lluvia de ideas y el árbol de problemas, los cuales nos sirven para analizar integralmente los componentes del problema. A continuación, explicaremos brevemente cada una de ellas:

a. Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una técnica que requiere la conformación de un grupo con conocimientos del tema, para exponer ideas relevantes, que permitan identificar todos los componentes de un problema, con lo cual se puede asegurar un análisis integral de la problemática y de las posibles soluciones. Con la utilización de la "Lluvia de ideas" se alcanzan nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras. Para el éxito de esta técnica debemos tener cuenta los siguientes tips:

- Es indispensable que todos los integrantes del grupo se expresen.
- Debe generarse un ambiente donde no exista miedo y haya libertad al hablar.
- Se deben tener en cuenta todas las ideas expresadas sin importar su pertinencia.
- Es recomendable utilizar fichas escritas para expresar las ideas, ya que se debe mantener inicialmente el anonimato, lo que da más libertad de expresión.

b. Árbol de problemas

Según el SENA:

> *El árbol de problemas es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema.*
>
> *El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos* (SENA, 2010).

Veamos un ejemplo de esta técnica:

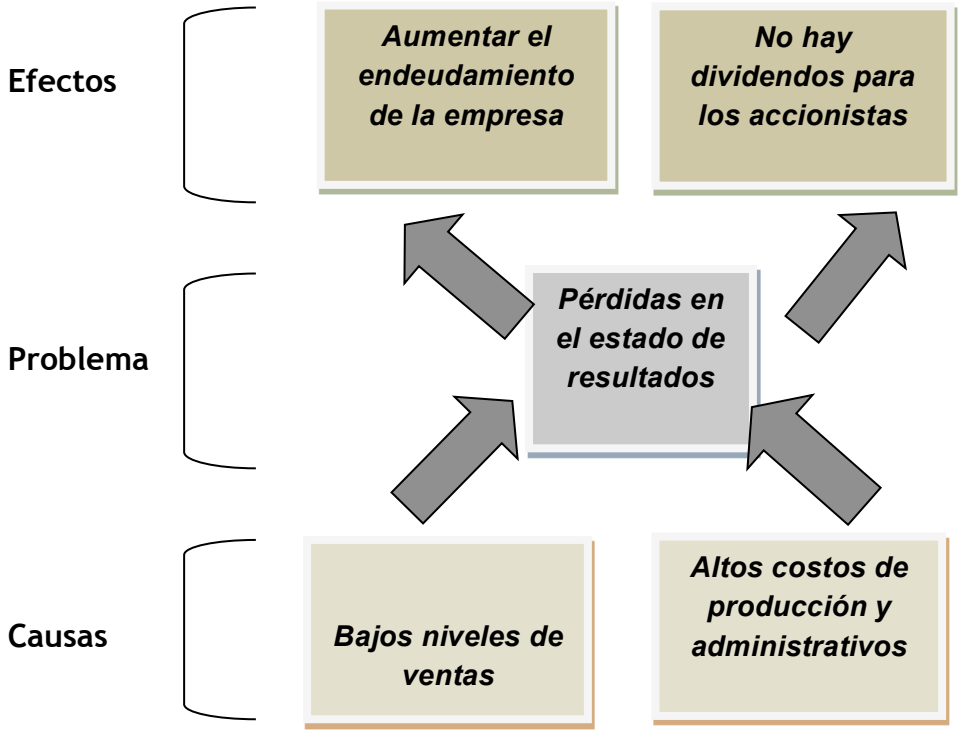


Figura 2. Ejemplo árbol de problemas
Fuente: SENA

3.2. Definir tareas y objetivos

Para definir las tareas y los objetivos del plan de mejoramiento, podemos utilizar la técnica denominada árbol de objetivos, la cual, a partir de los problemas identificados, nos permite proponer objetivos y acciones que nos ayuden a alcanzar todas las metas propuestas. A continuación, ampliaremos un poco más acerca de esta técnica:

Árbol de objetivos

Es una técnica que nos ayuda a plantear posibles soluciones a un problema identificado. Para la elaboración de un árbol de objetivos, se debe contar con información clara y completa del problema a solucionar, que puede ser extraída del árbol de problemas construido con antelación.

La conversión de un árbol de problemas a un árbol de objetivos requiere que los efectos se conviertan en los fines, el problema en el objetivo y las causas en los medios.

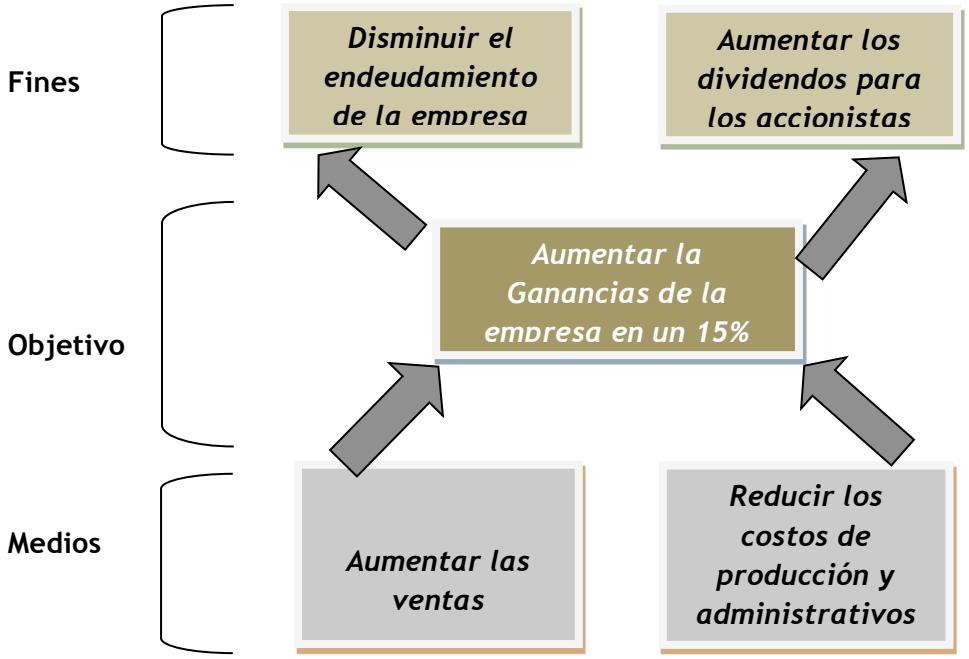


Figura 3. Ejemplo árbol de objetivos
Fuente: SENA

3.3. Construir el plan de mejoramiento

Para el SENA, "*El Plan de Mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas (…)*" (SENA, 2011). Este plan debe incluir acciones y tareas que deberán ser jerarquizadas para su ejecución, así como un(os) responsable(s), control y seguimiento, con lo cual, se busca asegurar el logro de los objetivos propuestos y por consiguiente de las metas planteadas en el proyecto.

Para estructurar el plan de mejoramiento se debe:

- Conformar un equipo que integre los responsables (aprendices) de la ejecución del proyecto, un supervisor de la ejecución y el tutor
- Identificar los problemas y las debilidades del proyecto
- Plantear soluciones, tareas y acciones para cumplir los objetivos planteados
- Determinar los responsables de ejecutar las tareas a desarrollar así como los encargados de hacer un seguimiento y control a las mismas
- Planear recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar las tareas
- Construir un cronograma donde se estipule fecha de inicio y culminación del plan y de cada tarea
- Identificar los indicadores de seguimiento

Nº	FECHA INICIO	OBJETIVO	SITUACIÓN INICIAL	FECHA LÍMITE	ACCIONES PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO			SEGUIMIENTO	
					FECHA	ACCIONES	RESPONSABLE/S	FECHA	COMENTARIOS

Tabla 1. Formato para elaboración del plan de mejoramiento
Fuente: www.portalcalidad.com

3.4. Seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento

El último paso en la ejecución del plan de mejoramiento es el seguimiento, control y la evaluación del mismo, por parte de las personas asignadas. La autorregulación del plan debe ser el resultado de los avances y logros en el cumplimiento de cada una de las tareas planteadas, revisadas periódicamente y plasmadas en un informe de gestión.

Aristizábal, Ramírez y Sánchez, en la "Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y mejoramiento", establecen tres acciones de mejora (pp. 11-12):

- Las de corto plazo que no necesitan cambios normativos y pueden llevarse a cabo por parte de las dependencias que las necesiten implementar
- Las de mediano plazo que necesitan algún tipo de resolución por parte de las directivas dela empresa para llevarse a cabo
- Las de plazos más largos que requieren de un proyecto estructurado que debe ponerse a consideración de las directivas para organizar el presupuesto de ejecución

Veamos lo que dicen los autores al respecto de estas acciones de mejora:

> Estos *tres tipos de acciones requieren definir indicadores de cumplimiento que ayuden a efectuar un monitoreo ágil sobre el avance del plan. El equipo de autoevaluación debe estar atento a presentar informes periódicos sobre el avance en la ejecución del plan, el cual debe darse a conocer a la comunidad universitaria, de esta forma se garantiza una revisión permanente del cumplimiento de las diversas tareas y se evita que los programas sólo retomen el plan de acción en el momento en el cual les sea requerido por la unidad académica, la institución o entidades externas, o para conseguir recursos.*
>
> *El programa debe contar con herramientas tecnológicas y personal capacitado suficiente para realizar el seguimiento y el control de los planes de acción y ofrecer la capacitación necesaria para el manejo de aquellas.* (Aristizábal, Ramírez y Sánchez; 2005; p. 12)

4. Conclusiones

Podemos concluir que el plan de mejoramiento es una herramienta que nos ayuda a corregir las desviaciones encontradas en la ejecución de nuestro proyecto. La oportuna identificación de estos errores nos permite tomar decisiones pertinentes y oportunas para alcanzar los objetivos y las metas trazadas inicialmente en el plan. Por esa razón, es muy importante poner a consideración de un grupo de expertos la evaluación de nuestro proyecto, ya que podemos planificar, de manera conjunta, las acciones que se deben llevar a cabo.

5. Fuentes

Aristizábal, M., Ramírez, P., y Sánchez, M. (2005). Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y mejoramiento. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de http://es.scribd.com/doc/167673367/Guia-Plan-de-Mejoras

Universidad Industrial de Santander (s.f). *Plan de mejoramiento*. Recuperado el 20 de junio de 2012, de https://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/rectoria/acreditacionInstitucional/autoevaluacionInstitucional/informe/Plan.pdf

Universidad Tecnológica y pedagógica de Colombia (2010). *Guía para la formulación del plan de mejoramiento resultado de la autoevaluación de los programas académicos*. Recuperado el 20 de junio de 2012, de http://virtual.uptc.edu.co/acreditacion/MODELO/ANEXOS/GUIASYFORMATOS/GUIAS/GUIA_05_PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO.pdf

Portalcalidad. (2007). *Formato para documentar un plan de mejora basado en objetivos*. Recuperado el 25 de junio de 2012, de http://www.portalcalidad.com/docs/246-formato_documentar_plan_mejora_basado_objetivos

6. Créditos

Experto técnico-pedagógico

Oscar Daniel Carvajal C.
Economista. Especialista en dirección de proyectos y comercio electrónico
Centro de Gestión de Mercados, Logística y TIC, 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 TIC, Regional Distrito Capital

Diseñador gráfico

Carolina Salavarrieta Castro
Diseñadora Gráfica, Universidad Jorge Tadeo Lozano
Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación. Regional Distrito capital

EVALUAR A TRAVÉS DE BALANCED SCORECARD

Tabla de contenido

Contextualización

1. **Recuento**
2. **Tipos de evaluación**
3. **Sistemas o herramientas de control y evaluación**
4. **Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral**
4.1. **El mapa estratégico**
4.2. **Tabla de indicadores**
5. **Conclusión**
6. **Fuentes**
7. **Créditos**

Contextualización

Todo proyecto tiene un mínimo de cuatro fases que constituyen un ciclo administrativo: preparación, planeación, ejecución y evaluación. Este ciclo se reinicia y retroalimenta.

La evaluación, como última etapa del proceso inicial, es un paso natural y necesario en todo proyecto. Es el mecanismo a través del cual comparamos lo planeado con lo ejecutado para medir los resultados y tomar medidas que permitan superar las diferencias o reorientar el camino. En este OVA se retomará el ciclo administrativo del proyecto y se mencionarán algunos mecanismos de evaluación para, finalmente, trabajar el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta es una herramienta integral de gestión y evaluación que permite ver completamente la organización o proyecto, relacionando cada una de sus partes o procesos internos y externos.

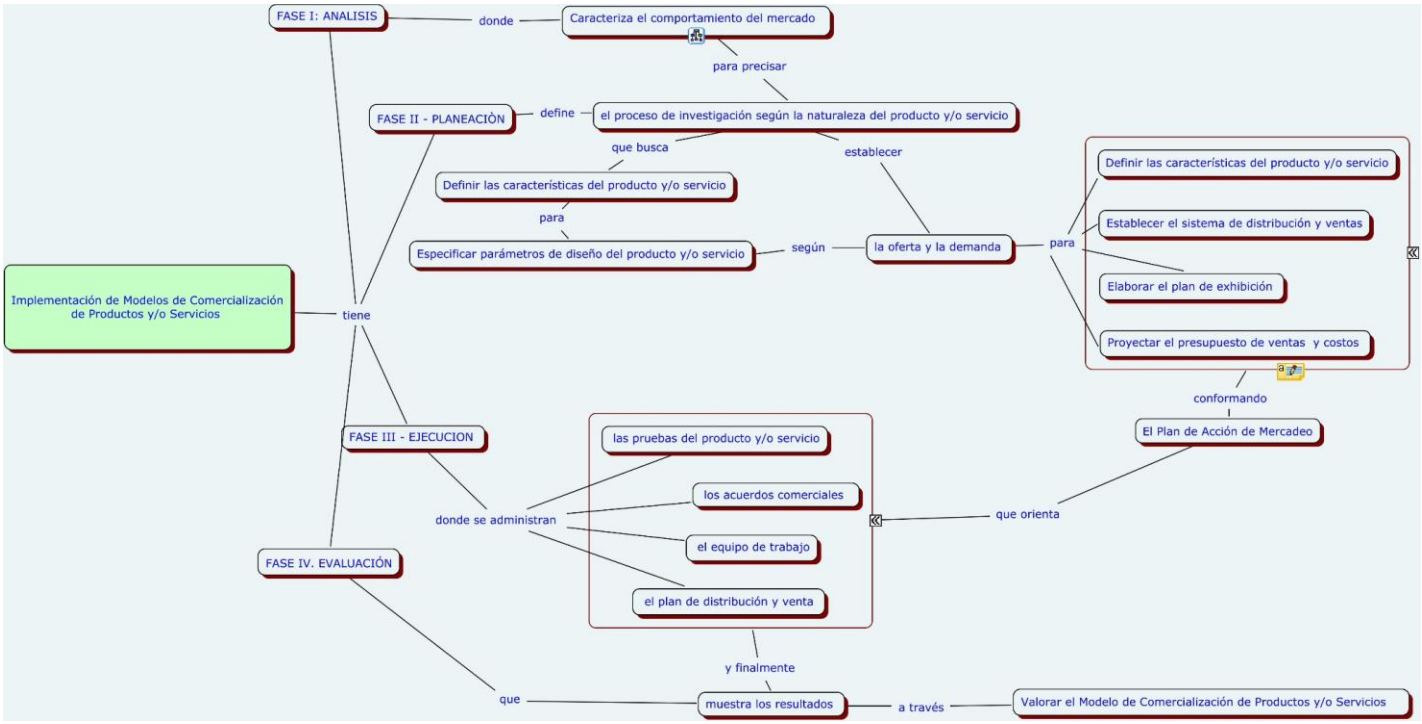
¡El BSC es una herramienta sencilla, versátil, flexible y óptima!

1. Recuento

Estimados aprendices, han llegado al final de tu proceso de formación. Por ello, queremos hacer un recuento de todo el camino que recorrimos a lo largo de catorce actividades de proyecto, para

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

que revisen sus logros y juntos asumamos la tarea de evaluar el modelo de comercialización de productos y servicios que construimos a través del proyecto de formación.



Ahora, como último paso de este proceso de formación, se revisarán los resultados obtenidos a través de la evaluación de todo el programa.

2. Tipos de evaluación

Primero, recordemos que existen tres tipos de evaluación según el tiempo el tiempo de aplicación. Sin embargo, no siempre las empresas o emprendedores de nuevas ideas o iniciativas productivas realizan estos tres tipos:

Evaluación previa o ex/ante: se realiza al terminar la formulación del proyecto para verificar su viabilidad o posibilidad real de llevarlo a cabo.

Evaluación durante o concurrente (seguimiento): es un proceso que se lleva a cabo en un momento puntual del proyecto o de manera continua para evaluar los avances y logros parciales.

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

Evaluación final o ex/post: como su nombre lo indica, se hace al terminar el proyecto y tiene como propósito establecer el cumplimiento eficiente de los objetivos planteados y analizar los puntos que no se han logrado para plantear planes de mejora.

3. Sistemas o herramientas de control y evaluación

Los sistemas de control operacionales y administrativos de las empresas suelen construirse alrededor de indicadores y objetivos financieros, los cuales tienen poca relación con el progreso de la compañía y el logro de objetivos estratégicos a largo plazo. Adicionalmente, siempre se centran en los resultados de un proyecto o programa y no aportan información sobre el porqué de los resultados obtenidos. Por esto, el énfasis que las empresas hacen en indicadores financieros a corto plazo deja una brecha entre el desarrollo de una estrategia y su puesta en práctica.

En busca de soluciones a esta problemática, se han desarrollado, desde finales del siglo pasado, algunas teorías y herramientas de gestión que buscan dar cuenta, de manera integral, de toda la empresa. Es decir, observarla, pensarla, planearla, monitorearla y evaluarla desde todas las perspectivas y desde todas sus áreas.

Entre estas teorías se encuentra el ciclo PHVA, la prospectiva, la teoría de mejora continua y, en general, todos los programas de calidad total. Sin embargo, el sistema que más relevancia ha ganado en este contexto, por su integralidad y facilidad para ser utilizado en todas las fases de un proyecto, es el denominado Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard. Este sistema fue desarrollado por los profesores Kaplan y Norton.

Recuerda repasar la tabla con las herramientas de evaluación más conocidas.

4. Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral

La finalidad del Balanced Scorecard es traducir la estrategia en acción y, de esta manera, facilitar que las empresas logren sus objetivos de forma sencilla y comprensible para todos los actores de la organización. Involucra todos los procesos e indica, a cada uno de ellos, cuál es su aporte para el logro de los objetivos estratégicos.

Este sistema se vale de dos herramientas concretas para lograr su objetivo y es el mapa estratégico y la tabla de indicadores, que se convierten en el eje articulador o conector entre el plan estratégico de la empresa y el quehacer operativo misional, tal como lo explica el siguiente vídeo.

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



Martínez, R. (2009) Vídeo "El Balanced Scorecard y la planeación estratégica". Y la dirección es http://www.youtube.com/watch?v=-Di2BsosJv8

4.1. El mapa estratégico

El mapa estratégico provee un marco gráfico y conceptual para ilustrar o describir la estrategia de una empresa, lo cual permite el consenso del más alto nivel ejecutivo, su efectiva comunicación a todo el personal y un correcto alineamiento organizacional.

El mapa estratégico muestra la conexión de los activos intangibles (el capital humano, el capital de información y el capital organizacional) con los procesos internos de creación de valor.

El mapa estratégico se construye, comúnmente, a partir de las cuatro perspectivas que definieron sus creadores, los profesores Kaplan y Norton: dos de acciones (perspectiva de aprendizaje-crecimiento y perspectiva interna) y dos de resultados (perspectivas de clientes y financiera). En las dos primeras, se describe el proceso de transformación de activos intangibles en activos tangibles para entregar la propuesta de valor. En las dos perspectivas últimas, se describe cuáles son los resultados que se espera lograr con dicha propuesta de valor, ya sea a nivel de clientes (atracción, satisfacción y retención) como a nivel de los accionistas (resultados financieros).

La propuesta de valor se convierte, así, en la bisagra que conecta el proceso de creación de valor (transformación de activos intangibles en activos tangibles) con los resultados concretos para clientes y accionistas.

Dentro del mapa estratégico, la descripción de la estrategia se operacionaliza a través de un conjunto de objetivos estratégicos (pocos y críticos, en los cuales la empresa debe sobresalir) distribuidos en forma balanceada a través de las cuatro perspectivas mencionadas, conectados entre sí por una serie de relaciones lógicas de causa-efecto. En conjunto, el mapa estratégico "cuenta la historia de la estrategia" de una organización.

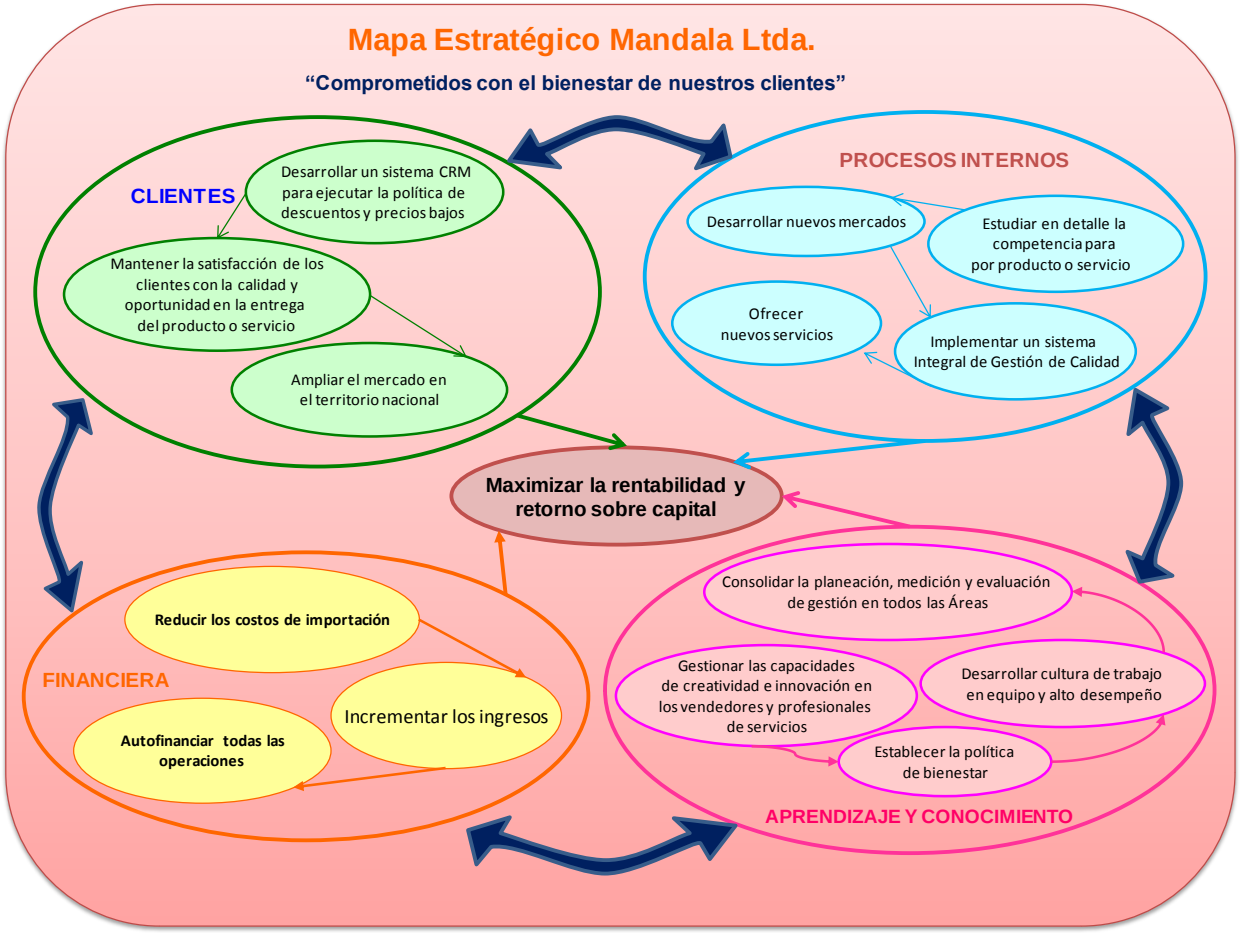
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

La estrategia consiste en la ejecución, en forma simultánea, de unos pocos y claves temas estratégicos, que irán entregando su valor en diferentes momentos. Los temas estratégicos interactúan para crear valor en el tiempo:

- Liderazgo de producto
- Relaciones estrechas con los clientes
- Excelencia operacional
- Responsabilidad social y ambiental

Estos grandes temas estratégicos pueden conceptualizarse como una corriente de objetivos estratégicos vinculados entre sí por una serie de relaciones de causa-efecto. Si bien atraviesan las cuatro perspectivas de un mapa estratégico, los temas tienen su asiento o anclaje principal en los procesos internos de una organización.

Veamos un ejemplo:



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

Señalemos algunos elementos claves para la construcción del mapa:

1. Las cuatro perspectivas, clientes, procesos internos, financiero, y aprendizaje y conocimiento, son las que definieron los creadores del Balanced Scorecard. Pero no es camisa de fuerza; si navegan por la web encontrarán que algunas empresas ponen más perspectivas y otras incluso las llaman de manera diferente. Por ejemplo, para que todos conozcan sus compromisos, le ponen los nombres de los departamentos de la empresa.
2. El tejido dentro y entre las perspectivas debe ser claro, de manera que los responsables de una sepan que están alimentando los resultados de otra y viceversa.
3. Las estrategias por perspectivas deben apuntar al logro del objetivo general, que en este caso es "maximizar la rentabilidad y retorno sobre capital".
4. Es importante ser concretos y directos en el planteamiento de los objetivos, recordemos que las preguntas a responder son:
    - Financiera: ¿cómo podemos maximizar el beneficio de los accionistas?
    - Cliente: ¿cómo podemos entregar todo lo que esperan nuestros clientes?
    - Procesos: ¿de qué manera hago mis procesos más eficientes?
    - Aprendizaje: ¿cuento con el mejor equipo?, ¿qué puedo hacer para desarrollarlo?

En la inapropiada ejecución de la estrategia residen las causas más frecuentes de los fracasos empresariales. Por ello, la ejecución o implementación de la estrategia es más importante que la estrategia en sí misma**.** Según Kaplan y Norton, una efectiva implementación de la estrategia requiere del cumplimiento de los cinco principios de una organización focalizada en la estrategia**,** a saber:

- Realizar un liderazgo ejecutivo
- Traducir la estrategia en acciones operativas
- Alinear la organización para crear sinergias
- Transformar la estrategia en tarea de todos
- Transformar la estrategia en un proceso continuo

4.2. Tabla de indicadores

Tal como se mencionó antes, el poder del BSC solo se logra cuando se transforma de un sistema de **indicadores** en un sistema de **gestión**.

La tabla de indicadores del BSC se deriva del mapa estratégico, lo cual configura el mecanismo de seguimiento y control de ejecución de la estrategia. Para comprender su importancia y facilitar su construcción, consulten el siguiente material denominado "Indicadores de gestión y cuadro de

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

mando integral", que encontrarán en http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf. Allí, encontrarás desde la definición de un Indicador hasta su operacionalización en la administración de las perspectivas del BSC o CMI. Igualmente, pueden remitirse a la actividad de aprendizaje 8, donde se trató ampliamente el tema de indicadores.

Después de la revisar el material y retomar lo que habíamos trabajado en las guías anteriores, ahora retomemos el ejemplo de Mandala para ver los indicadores.

CUADRO DE INDICADORES				
PERSPECTIVA	**OBJETIVO**	**DEFINICIÓN**	**INDICADOR DE LOGRO**	**FORMULA DE CÁLCULO**
FINANCIERA	Maximizar la Rentabilidad y retorno sobre capital	Conocer el porcentaje de rentabilidad operacional	Indice de Rentabilidad	((Ingresos - Costos) / Costos) * 100
	Autofinanciar todas las operaciones*	Evitar el apalancamiento de la empresa con sus socios y con el mercado financiero.	Rotación de cartera	Ventas a credito / Cuentas por cobrar promedio
			Rotación de proveedores	Cuentas por pagar promedio X 365 dias / Compras a credito del periodo
	Incrementar los ingresos	Incrementar las ventas de la empresa	Porcentaje de Incremento de las ventas	Ventas actuales (mes/año) / Ventas anteriores
	Reducir los costos de importación y producción del servicio	Reducción de costos de importación	Costo por unidad importada	Costo totales de importación / Unidades importadas
CLIENTES	Mantener la satisfacción de los clientes con la calidad y oportunidad en la entrega del producto o servicio	Satisfacción del cliente por medio del Justo a Tiempo.	% de clientes satisfechos	Clientes satisfechos / Total de clientes
	Desarrollar un sistema CRM para ejecutar la política de descuentos y precios bajos	Garantizar la eficiencia de la política de descuento y precios bajos a través de la gestión de una BBDD.	Clientes en BBDD del sistema CRM	Clientes en BBDD/ Total Clientes
	Ampliar el mercado en el territorio nacional	Extención del Mercado.	% nuevos clientes en nuevos mercados	Clientes nuevos / Total clientes potenciales

Señalemos algunos elementos claves para la construcción de la tabla:

- **Columnas ejemplo**

Las cinco columnas del ejemplo constituyen el contenido mínimo que debe tener una tabla de indicadores:

Perspectiva: es importante dividir la tabla en cada una de las perspectivas que hayamos involucrado en el mapa estratégico.

Objetivo: se deben relacionar todos los objetivos planteados en el mapa.

Definición: se debe traducir el objetivo en resultados puntuales, qué se quiere lograr.

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

Indicador de logro: se debe poner el nombre del indicador que evidenciará el alcance del objetivo.

Fórmula de cálculo: como su nombre lo indica, se muestra la operación matemática con la que se obtendrá el indicador. Comúnmente, consta de un numerador con las unidades actuales o de análisis y un denominador con una suma total o histórica.

- **Otras columnas**

Las otras columnas que se recomienda incluir son:

Periodicidad: indica con qué frecuencia se debe calcular.

Responsable: anuncia quién es la persona encargada de recopilar la información y obtener el resultado.

Área: indica el departamento encargado.

Convenciones: pone en común el significado de ciertas palabras o criterios.

- **Objetivos**

Como lo muestra la imagen, la tabla se debe construir a partir de los objetivos planteados en cada perspectiva. Observen que un objetivo puede ser medido por uno o varios indicadores, la relación no siempre será uno a uno, para hacerlo deben analizar muy bien lo que se quiere lograr y de qué manera se puede evidenciar que se ha logrado.

- **Indicadores**

Se debe tener claro qué tipo de indicador se utiliza, para medir la obtención de objetivos; los más apropiados son los indicadores de logro, y no se deben confundir con indicadores de desempeño (lo que se hace para lograr el objetivo) o de impacto (el efecto que tiene el logro o no del objetivo).

- **Revisión**

Por último, el éxito de cualquier sistema de gestión y, en particular, del Balanced Scorecard radica en su revisión permanente, en que sea un organismo vivo en la vida diaria de la empresa. No se trata de hacer mapas estratégicos atractivos y colgarlos en la oficina, ni de archivar grandes tablas de indicadores. Lo clave es comunicar el sistema, que todos lo conozcan y se comprometan con su parte, que tengan claro cuán importante es su aporte para el logro del objetivo estratégico general. Esto redunda en una empresa más eficiente, productiva y, por

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

tanto, con mayores beneficios para sus colaboradores. En el departamento de marketing, esto gana una relevancia única, dado que las personas que lo integran son quienes tienen contacto directo con el cliente, es decir, son quienes venden la organización.

Este material multimedia y el vídeo http://youtu.be/wgPuHGv4HA4, que los invitamos a ver a continuación, constituyen las bases para conocer e iniciar sus pasos en el uso de esta poderosa herramienta, no solo estratégica sino también operativa. Su importancia, además de todos los aspectos mencionados, radica en que da participación a todos los agentes de la empresa o proyecto, ya que integra y muestra como un todo la gestión organizacional orientada a los objetivos, donde cada quien puede conocer su responsabilidad y cómo cumplir con la tarea.

5. Conclusión

Con base en toda esta información, ahora los invitamos a realizar las actividades previstas aplicadas a su propio proyecto. ¡Adelante!

6. Fuentes

Alburquerque, F. y Dini, M. (2008). Módulo 6. Evaluación y monitoreo de proyectos de integración productiva. Recuperado de: http://elearning.cepal.org/moodle/file.php/1/documentos/modulo3/dinialburquerque/modulo6.pdf

Barrio, L. y Barrio, S. (2001). Cuadro de Mando Integral como herramienta de auditoría interna. Recuperado de: http://www.uca.es/area/auditoria/articulos-publicados/el_cuadro_de_mando_integral_cmi_y_los_indicadores_de_gestion.pdf

Espinoza, L y Van de Velde, H. (2005). Sistema de evaluación de proyectos Sociales. Recuperado de: http://america.volensarchive.org/IMG/pdf/5.2.SistemasEvaluacionProyectosSociales.pdf

Fernández, Alfonso. (2003). Indicadores de gestión y cuadro de mando Integral. Recuperado de: http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf

Kaplan, R., y Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. Harvard Business Review-HBR

Martínez, R. (2009). Vídeo “El Balance Scorecard y la planeación estratégica”. Recuperado de: http://www.youtube.com/watch?v=-Di2BsosJv8

MIDEPLAN, Diversión de Inversiones. (2010). Metodología general de preparación y evaluación de proyectos. Recuperado de: http://www.evaluaciondeproyectos.es/EsWeb/Recursos/guias_acb/PDF/23.pdf

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

Pavisich, L. (2012). Balanced Scorecard. Recuperado de: http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html

Sarmiento, J. (2010). Evaluación de proyectos. Recuperado de http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/EvalProy.PDF

Van de Velde, H. (2009). Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales. Recuperado de: http://volens.be/IMG/pdf/SEMSE.pdf

Vogel, M. (2010). Cuadro de Mando Integral: ¿Cómo Construirlo? Recuperado de http://www.tablero-decomando.com/blog/?p=70

7. Créditos

Experto temático

María Fernanda Osorio F.

Administradora de Empresas, MBA en Dirección de Empresas de la Universidad Camilo José Cela y EAE Madrid, con experiencia pedagógica basada en Proyectos. Instructora Virtual del Sena en las áreas de Mercadeo y Bilingüismo.

Asesores didácticos

Sandra Viviana Cruz Pulido

Literata. Maestría en curso en Educación. Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información – Regional Distrito Capital.

Diana Catalina Hernández. Filósofa. Profesional en estudios literarios. Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información – Regional Distrito Capital.

Diseñador

Nelson Javier Caicedo. Diseñador Gráfico

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

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.

Factores críticos de éxito

ESTRUCTURA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....3

Mapa Conceptual.....4

1. ¿QUÉ SON LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO?.....5

2. ORÍGENES DEL CONCEPTO DE FACTORES DE ÉXITO.....5

3. CARACTERÍSTICAS DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....6

4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN MARKETING.....7

4.1 Ejecución del marketing.....8

4.2 Evaluación y control.....9

5. CUADRO DE MANDO COMO FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO.....12

5.1 Cuadro de Mando Integral: sus beneficios.....13

5.2 Cuadro de Mando Integral: su implementación.....14

6. LOS FACTORES DE ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS.....14

7. VARIABLES DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....15

8. LA GESTIÓN BASADA EN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....15

Glosario.....16

Bibliografía.....17

Control del documento.....18

Creative commons.....18

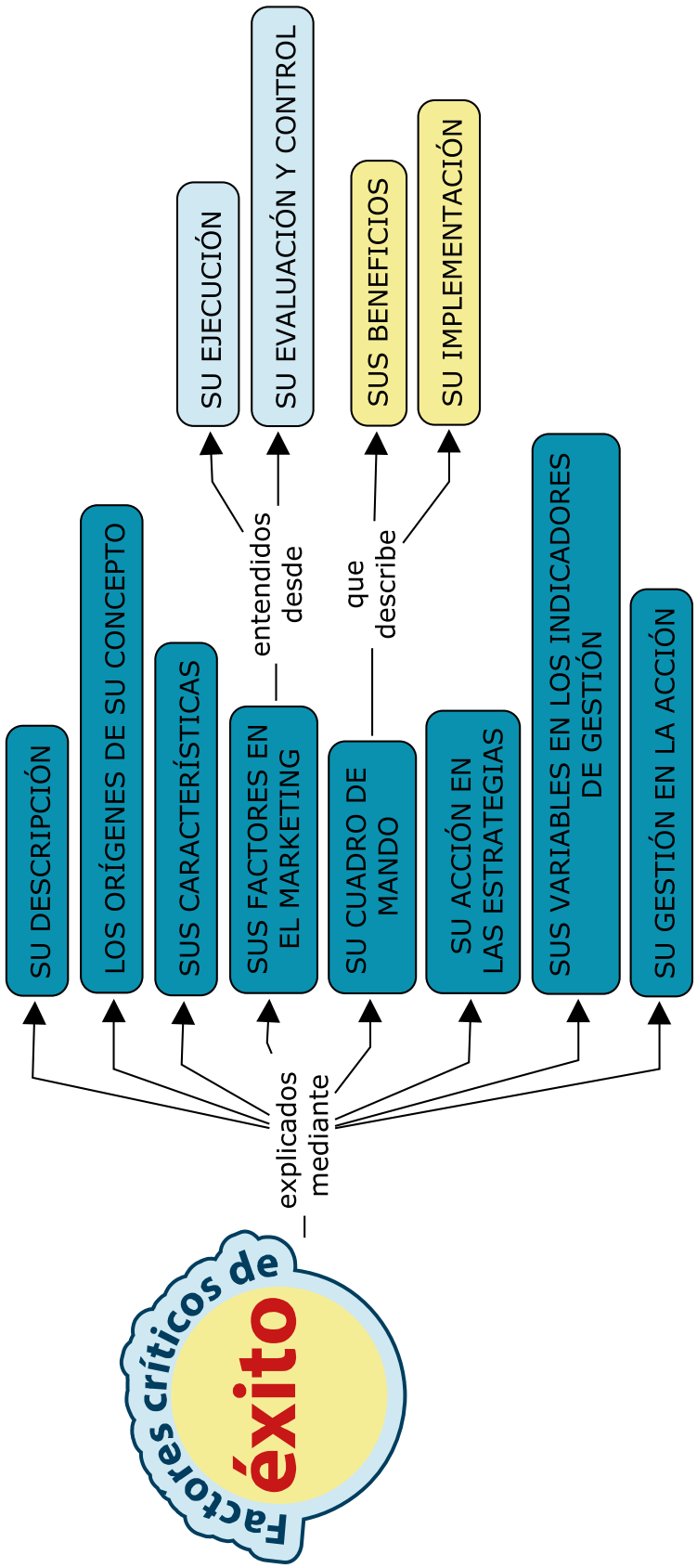


INTRODUCCIÓN

El diseño de una estrategia exitosa de marketing, responde al cubrimiento de necesidades y a la disposición de un adecuado seguimiento, estructurando esta solución, desde la identificación y definición de sus factores críticos.

Actualmente, las condiciones del mercado internacional, exigen que cada uno de los objetivos de la empresa estén articulados alrededor de elementos de gestión de calidad, es allí donde surgen los factores críticos de éxito, como medio articulador que facilita una ejecución efectiva para el marketing en las empresas haciéndolas más competitivas. La determinación de estos elementos fundamentales para orientar los esfuerzos corporativos de planeación, parten desde una correcta visualización de objetivos, de manera que las estrategias generadas se constituyan en factores claves para resultados exitosos.

Mapa Conceptual



1. ¿QUÉ SON LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO?

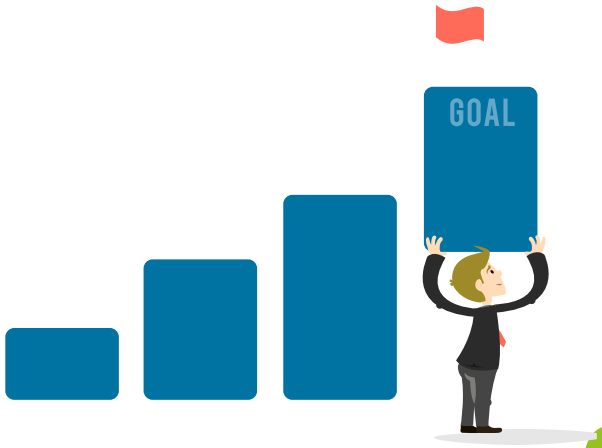
Mucho se ha enfatizado sobre los factores críticos de éxito, sobre la importancia de buscar planteamientos estratégicos, sobre las herramientas de análisis para la toma de decisiones y sobre acciones que minimicen riesgos y maximicen la posibilidad de éxito para cada una de ellas.



Con este punto de partida se realiza una revisión de los factores y procesos, con el objeto de establecer los puntos críticos que originan cuellos de botella; además, se hace necesario precisar los puntos críticos de re orden, los factores de inflexión del negocio y de lo que se conoce como "la gestión basada en los factores críticos". Esta serie de elementos tienden a confundir, pues cada uno de ellos corresponde a elementos claves de éxito del negocio, a la planificación adecuada de la estrategia y a su respectivo seguimiento (Murillo, 2016); para mejor entendimiento, debemos remontarnos a sus orígenes e ir avanzando hasta la actualidad, siguiendo sus tendencias en la dirección de marketing.

2. ORÍGENES DEL CONCEPTO DE FACTORES DE ÉXITO.

Para comenzar, los Factores Críticos de Éxito (FCE) han tenido una evolución, inicialmente se les conoce como "gestión por factores críticos", después, fueron mejor definidos mediante el concepto de factores críticos de éxito y, posteriormente, bajo el naciente concepto de sistemas de factores de éxito; en donde "los FCE eran requerimientos de información sensible y vital, que permitía a los gerentes que las cosas marcharán bien" —todos tomados de las escuelas de Harvard—. Hoy día se le conoce a este concepto como: Factor Crítico de Éxito (FCE); considerado como el conjunto mínimo (limitado) de áreas (Factores o puntos), determinantes para el logro de resultados satisfactorios, que aseguren un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización".



Dentro de esta serie de conceptos básicos, encontramos uno, desde el punto de vista gerencial, que dice que "son variables que

la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en la industria".

De allí se puede concluir que los Factores Críticos de Éxito, son elementos clave para cualquier organización, ya que éstos, transformados en variables, sus valores pueden ser tomados de una forma crítica, lo que se considera un caso exitoso o aceptable. (Murillo, 2016)

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Considerando la posibilidad de diferente tipo de experiencias, los FCE se caracterizan de la siguiente manera:

- Son temporales y subjetivos.
- Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad de la entidad.
- Son específicos para cada negocio, organización, entidad o individuo.
- Reflejan preferencias y punto de vista respecto a las variables claves en un determinado momento.
- Se constituyen en elementos cruciales para el éxito de una organización durante el horizonte de la planeación.
- Son variables clave, cuyo valor tiene un nivel crítico que al ser superado se considera como satisfactorio o exitoso; lo contrario compromete seriamente la razón de ser de la entidad o estrategia evaluada.
- El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos y esfuerzos giran en torno a su concreción satisfactoria.
- Un plano o un proceso, se considera estratégico para una organización cuando se afecta a sus FCE.
- Están directamente relacionados con el concepto de éxito de acuerdo con: los que lo diseñan, su grado de comprensión del entorno, el ámbito en el que se formulan, la naturaleza del negocio y el grado de madurez de la organización.

- Son influenciados por el contexto económico, socio político, cultural, geográfico y por el acceso a recursos disponibles.

- Están directamente relacionadas con el reconocimiento de las habilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización posee.

- Su punto de criticidad y efectividad está directamente relacionado con el tiempo, factor determinante establecido por la organización en los siguientes aspectos: su evaluación y ejecución, su impacto de no satisfacción o desempeño exitoso, impacto actual o futuro sobre los recursos de la organización, impacto actual o futuro sobre la cantidad y calidad de: sistemas, procesos, funciones, productos, servicios o individuos con los que se relaciona; y, por último, el nivel de compromiso que tiene con la organización y su desenvolvimiento sobre el medio en el cual ejerce su acción.

- Las metas organizacionales están directamente relacionadas con la superación de los valores críticos de los FCE; por otro lado, los objetivos organizacionales se logran cuando se cumplen las metas, cubriendo adecuadamente el espectro trazado en la misión y la visión.

4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN MARKETING

Una empresa con buen marketing es juzgada no tanto por "lo que es", sino por "lo que hace"; de allí parten todos los factores característicos de éxito, éstos, cuentan con elementos fundamentales como:

- La empresa selecciona los mercados meta en los que goza de más ventajas, y abandona o rechaza los mercados en los que es intrínsecamente más débil.

- Todos los empleados y departamentos de la empresa tienen una orientación hacia el cliente y hacia el mercado.

- Existe una magnífica relación profesional entre los departamentos de marketing, investigación y desarrollo, y producción.

- Existe una magnífica relación profesional entre los departamentos de marketing, ventas y servicio al cliente.

- La empresa cuenta con sistemas de incentivos para aplicación de las conductas más adecuadas.

- La empresa cultiva y controla de forma permanente la satisfacción y la lealtad de sus clientes.

- La empresa administra un sistema de generación de valor, en colaboración con los principales proveedores y distribuidores.

- La empresa es capaz de crear nombre e imagen de marca.

- La empresa es flexible al satisfacer las diferentes necesidades de sus clientes. (Kotler & Keller, 2006)

4.1 Ejecución del marketing.

La estrategia se refiere al qué y al por qué de las actividades de marketing, mientras que, la ejecución, se refiere al quién, dónde, cuándo y cómo. La estrategia y la ejecución se relacionan estrechamente, ya que, cada nivel de estrategia implica determinadas tareas de ejecución táctica a un nivel inferior; por ejemplo: La decisión estratégica de la alta dirección de "exprimir" un producto, se debe traducir en medidas prácticas específicas. (Kotler & Keller, 2006) Citan a Thomas Bonoma al identificar cuatro tipos de conocimientos necesarios para la ejecución de los programas de marketing:

1) Capacidad de diagnóstico: Reconocer la insatisfacción cuando el programa de marketing no cumple con las expectativas previstas; en este caso se debe responder a la siguiente pregunta: ¿Es por la estrategia o por la ejecución? Si se trata de la ejecución vale preguntarse: ¿Cuál fue el problema?

2) Identificación del nivel empresarial: Generalmente los problemas de ejecución suelen originarse desde los siguientes tres niveles: la función de marketing, el programa de marketing y el nivel de política de marketing.

3) Capacidad de ejecución: La ejecución de programas exitosos, requiere de gestores de mercados con habilidades adicionales como: capacidad de asignación al definir y presupuestar los recursos, capacidad de organización para desarrollar una ordenación eficaz, y capacidad de interacción motivacional hacia la acción de las personas comprometidas.

4) Capacidad de evaluación: Los mercadólogos deben ser capaces de controlar y evaluar las actividades de marketing

La mayoría de los departamentos de marketing emplean una serie de herramientas tecnológicas inconexas, como lo son: el correo electrónico, las hojas de cálculo, el software de administración de proyectos y las bases de datos de clientes. Sin

embargo, estas herramientas inconexas no pueden hacer frente a la creciente complejidad del negocio y al alcance internacional de las operaciones. Las empresas recurren a las Nuevas Tecnologías de la Información, desde donde se hace posible mejorar la administración de sus recursos de marketing.

En la actualidad se requieren plantillas más adecuadas para los procesos de marketing, que respondan, éstas, a una mejor administración de sus activos y una asignación más precisa de los recursos de marketing.

Dentro de esta evolución, ha surgido la factibilidad de automatizar ciertos procesos repetitivos, transformándose en una tendencia que recibe nombres diferentes, por ejemplo: administración de recursos de marketing (ARM), administración de marketing empresarial (AME) y sistemas de automatización de marketing (SAM) (Kotler & Keller, 2006).

Las empresas generadoras de software, ofrecen paquetes de ayuda que mejoran la administración de procesos como los activos y recursos de marketing. Estos paquetes se personalizan, de tal modo que, los diferentes gerentes de marketing —directores de marketing, gerentes de producto o de marca, gerentes territoriales de ventas y gerentes de comunicaciones— puedan desarrollar sus planes, ejecutándolos y controlándolos.

Estos programas ofrecen una serie de aplicaciones Web que automatizan e integran actividades como: administración de proyectos, campañas, asignación de presupuestos, manejo de activos, control de marcas, relación con los clientes y conocimiento general del mercado. El componente de administración del conocimiento consiste en plantillas de procesos, asistentes y prácticas recomendables.

De esta manera, la estrategia de marketing va encontrando los factores críticos de éxito a tener en cuenta dentro de cualquier organización.

4.2 Evaluación y control

A pesar de la necesidad de evaluar y controlar las actividades de marketing, muchas empresas utilizan procedimientos de control inapropiados. Un estudio realizado en 75 empresas concluyó lo siguiente:

- Las empresas más pequeñas, no fijaban objetivos claros ni contaban con sistemas adecuados para medir los resultados.

- Menos de la mitad de las empresas estudiadas conocían la rentabilidad de cada uno de sus productos. Cerca de un tercio, no tenía procedimientos de análisis regular para controlar y eliminar los productos más débiles.

- Cerca de la mitad de las empresas no comparaban sus precios con los de la competencia; no analizaban sus costos de almacenamiento y distribución, ni las causas de las devoluciones de pedidos; no realizaban evaluaciones formales de la eficacia de la publicidad, ni estudiaban los informes de visitas de sus vendedores.

- Muchas empresas dedicaban entre cuatro y ocho semanas a desarrollar informes de control, que en ocasiones eran imprecisos. (Kotler & Keller, 2006)

Los tipos de control que deben implementar las empresas son cuatro: Control del plan anual, control de rentabilidad, control de eficacia y control estratégico. Las empresas pueden utilizar los parámetros del marketing para analizar sus planes y rentabilidad.

La evaluación y control permiten detectar el origen central de un problema y la inversión de posibilidades en la solución correcta.

- **El control del plan anual:** pretende garantizar que la empresa logre los objetivos previstos de ventas y utilidades, entre otros.

- **El control de la eficacia:** vigila la validez del marketing. El personal de este departamento está integrado al de control de administración, pero se especializa en los temas de marketing relacionados con el negocio.

En empresas como General Foods, DuPont y Johnson & Johnson, este tipo de control realiza estudios financieros pormenorizados sobre gastos y resultados de marketing, estudia el cumplimiento de los planes de utilidades, ayuda a los gerentes a preparar presupuestos, mide la eficacia de las promociones, analiza los costos de producción de medios, evalúa la rentabilidad geográfica por cliente e instruyen al personal de marketing sobre las implicaciones financieras de sus decisiones.

Eficacia de la fuerza de ventas: Los gerentes de ventas deben controlar los siguientes indicadores clave de sus territorios:

- Promedio de visitas diarias por vendedor.

- Tiempo promedio de las visitas por contacto.

- Promedio de ingresos por visita.

- Promedio de costos por visita.

- Costos del entretenimiento invertido en cada visita.
- Porcentaje de pedidos por cada cien visitas.
- Número de nuevos clientes por periodo.
- Número de clientes perdidos por periodo.
- Costo de la fuerza de ventas como porcentaje del total de las ventas.

Eficacia de la publicidad: Muchos directivos creen que es prácticamente imposible medir qué obtiene la empresa por cada dólar invertido en publicidad, pero se debe intentar obtener, al menos, las siguientes estadísticas:

- Costo de publicidad por cada 1,000 consumidores meta, alcanzados a través de cada medio de comunicación.
- Porcentaje de audiencia que nota, ve, asocia y lee la mayor parte de cada anuncio impreso.
- La opinión de los consumidores sobre el contenido del anuncio y sobre su eficacia.
- Medidas de actitud hacia el producto antes y después de la publicidad.
- Número de consultas generadas por el anuncio.
- Costo de cada consulta.

(Kotler & Keller, 2006)

Eficacia de la promoción de ventas: La promoción de ventas incluye docenas de alternativas para estimular el interés de los compradores y la prueba del producto. Para mejorar la eficacia de la promoción de ventas, es indispensable que la dirección lleve registro de los costos y del impacto de las ventas de cada promoción. La dirección debe revisar las siguientes estadísticas:

- Porcentaje de ventas obtenido con cada promoción.
- Costo de exposición de productos por cada dólar de ventas.
- Porcentaje de cupones canjeados.

- Número de consultas derivadas de una demostración del producto.

Eficacia de la distribución: La dirección debe buscar economías de distribución, a través del control de inventario, de la ubicación de los almacenes y de los medios de transporte. Asimismo, debe controlar parámetros como:

- Costo de logística como porcentaje de las ventas.
- Porcentaje de órdenes de pedido requisitadas correctamente.
- Porcentaje de entregas puntuales.
- Número de errores de facturación.

Control estratégico: Cada vez que la situación de control lo amerite, la empresa debe comprometer su esfuerzo en la revisión de los objetivos trazados y la eficiencia en la ejecución del marketing. Cada empresa debe reexaminar su orientación estratégica al mercado, con estudios de eficiencia y auditorías de marketing. También es recomendable realizar estudios de excelencia del marketing, así como estudios de responsabilidad social basada en su accionar y compromiso ético (Kotler & Keller, 2006)

Estudio de eficiencia de marketing: este estudio puede referirse a un requerimiento específico de algún departamento, o hacerse extensivo a la integralidad de la empresa. El estudio debe reflejar y abordar los cinco atributos principales de una orientación de marketing: filosofía de cliente, organización de marketing integrado, información de marketing adecuada, orientación estratégica y eficiencia operativa. En este rubro, la mayoría de las empresas y los departamentos obtienen resultados entre regulares y aceptables. (Kotler & Keller, 2006)

5. CUADRO DE MANDO COMO FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO.

Cuatro son las perspectivas o puntos de vista que componen normalmente un Cuadro de Mando Integral (CMI) y, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después. Aunque las que se citan a continuación son las más frecuentes, no son las únicas, ni siempre son las mismas, éstas pueden variar en función de las características concretas de cada negocio.

Eso sí, para un buen aprovechamiento del Cuadro de Mando Integral (CMI), no se recomienda utilizar más de siete indicadores en cada perspectiva. Es conveniente

no recargar excesivamente el CMI para que resulte operativo y realmente funcional.

1) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor, como lo son las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

2) Perspectiva de procesos internos: Las métricas, desde esta perspectiva, facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

3) Perspectiva del cliente: La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

4) Perspectiva financiera: Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes. (Lantares, 2016)

5.1 Cuadro de Mando Integral: sus beneficios.

Los beneficios son múltiples, pero dos son los más destacables:

1) Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.

2) Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

5.2 Cuadro de Mando Integral: su implementación.

La primera etapa corresponde al diseño de la estrategia. Este diseño se inicia con un análisis de la situación actual que permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión corporativas. Posteriormente, se define la estrategia, ésta corresponde a la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y se establecen los objetivos, más concretos y cercanos en el tiempo. La determinación de los indicadores, será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones. Toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico y la hoja de ruta, con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito. La transparencia y la consistencia constituyen dos valores que guiarán los procedimientos. (Lantares, 2016)

6. LOS FACTORES DE ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez establecido los objetivos estratégicos del negocio, deben abordarse los FCE que corresponden a cada estrategia, éstos pueden llegar a ser muy parecidos a los factores previamente definidos para el negocio, aunque más concretos y específicos por corresponder a cada estrategia, elemento sumatorio al requerimiento necesario, que obliga a un intensivo análisis de su factibilidad.

De este análisis se desprenden variables con gran tendencia hacia el éxito, variables que pueden configurar atrasos, o variables que en definitiva carecen de viabilidad. Ante esta perspectiva, lo más conveniente para una buena selección de variables es su evaluación mediante los siguientes cuestionamientos:

¿Para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo o una estrategia, qué cosas deben haberse superado, igualado, o evitado? Esta pregunta se refiere a los resultados mismos: ¿Qué debe ocurrir para considerar que se ha logrado tener éxito en la búsqueda el objetivo?

- ¿Qué factores son determinantes para que el objetivo o estrategia sean considerados éxitos o fracasos?
- ¿Qué factores son esenciales para que la estrategia obtenga resultados satisfactorios y sostenibles?
- ¿Qué otros factores podrían afectar negativamente o positivamente el desarrollo de la estrategia?

(Murillo, 2016)

Igualmente podemos someter cada una de estas preguntas desde la perspectiva del desempeño organizacional.

7. VARIABLES DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

Una vez obtenidos los FCE de las estrategias, las variables extraídas de cada una de ellas, nos enseñan qué "cosas" deben ser medidas para saber el estado de los FCE de la estrategia, y por tanto, la estrategia misma. A pesar del esfuerzo aportado en el proceso de análisis, se debe ahondar lo máximo posible en el nivel de información aportado en cada indicador, es decir, de cada variable se definen aquellos indicadores que miden las variables, de esta manera tenemos el cuadro completo. (Murillo, 2016)

8. LA GESTIÓN BASADA EN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

La gestión basada en FCE, implica necesariamente, que para cada uno de los planteamientos administrativos de gestión se deben analizar los FCE en primer lugar, con el fin de estructurar los señalamientos y propuestas de mejora. Al hablar de gerenciar, administrar o gestionar con base en FCE, se está concretando que los factores o elementos que determinan si se alcanza o no el resultado exitoso se deben anteponer a cualquier otro tipo de elemento o distractores; por tanto, el proceso de encontrar, analizar y valorar los FCE, cobra una connotación de gran relevancia, dada su carga de responsabilidad al dar orientación y tendencia a la organización. En la valoración (estimado de criticidad) del FCE, se recurre a numerosas herramientas y consultas, instancia en la que cobra significación el trabajo en equipo, considerando su importancia en el aporte de planteamientos idóneos a cada proceso, haciendo de este accionar colaborativo un recurso de valoración vital, en el establecimiento de bases con mejores alternativas estratégicas.

A modo de conclusión, se puede decir que los FCE en su proceso de configuración y estructuración, así como, la forma cómo éstos van a ser medidos, resultan tan vitales como las estrategias mismas, por lo que es muy importante el tiempo que se les dedique, ya que, a partir de esta disposición se garantiza el éxito de toda organización. (Murillo, 2016)

GLOSARIO

Perspectiva: La perspectiva es el arte que se dedica a la representación de objetos tridimensionales en una superficie bidimensional (plana) con la intención de recrear la posición relativa y profundidad de dichos objetos. La finalidad de la perspectiva es, por lo tanto, reproducir la forma y disposición con que los objetos aparecen a la vista.

Prospectiva: La palabra prospectiva es un adjetivo que menciona aquello vinculado con el futuro. Como sustantivo, este término que tiene su origen en el latín prospicere se refiere a las investigaciones y exploraciones que se llevan a cabo con la intención de anticipar lo que está por venir en una cierta materia.

Visión: La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

Misión: Se refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

Objetivo: Significa el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar.

Metas: Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

BIBLIOGRAFÍA

http://www.lantares.com. (s.f.). http://www.lantares.com/. Recuperado el 05 de 07 de 2016, de http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Direccion de Marketing. Mexico: Pearson.

Murillo, M. A. (05 de 07 de 2016). www.deinsa.com. Obtenido de http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf

Construcción Objeto de Aprendizaje

Objeto de Aprendizaje
Factores críticos de éxito

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	John Ricardo Peñuela Vásquez

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

E-BUSINESS

NEGOCIO ELECTRONICO

ESTRUCTURA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....3

3. Mapa Conceptual.....4

1. EL CONCEPTO DE NEGOCIO ELECTRONICO (E-BUSINESS) 5

1.1. Elementos del Negocio Electrónico (E-BUSINESS).....5

1.2. Modelos de Negocio Electrónico 5

1.3. Tipo de servicio que se ofrece Negocios Electrónicos E-BUSINESS 9

1.4. Ventajas del Negocio Electrónico E–BUSINESS 9

2. Aplicaciones de internet para el Negocio Electrónico. 10

2.1. Página WEB 11

2.1.1. Portal Genérico u Horizontal 11

2.1.2. Portal Temático O Web Temático 11

2.1.3. Comunidad Virtual 12

2.1.4. Herramientas de internet para el negocio electrónico.....12

Glosario.....15

Bibliografía.....16

Control del documento.....17

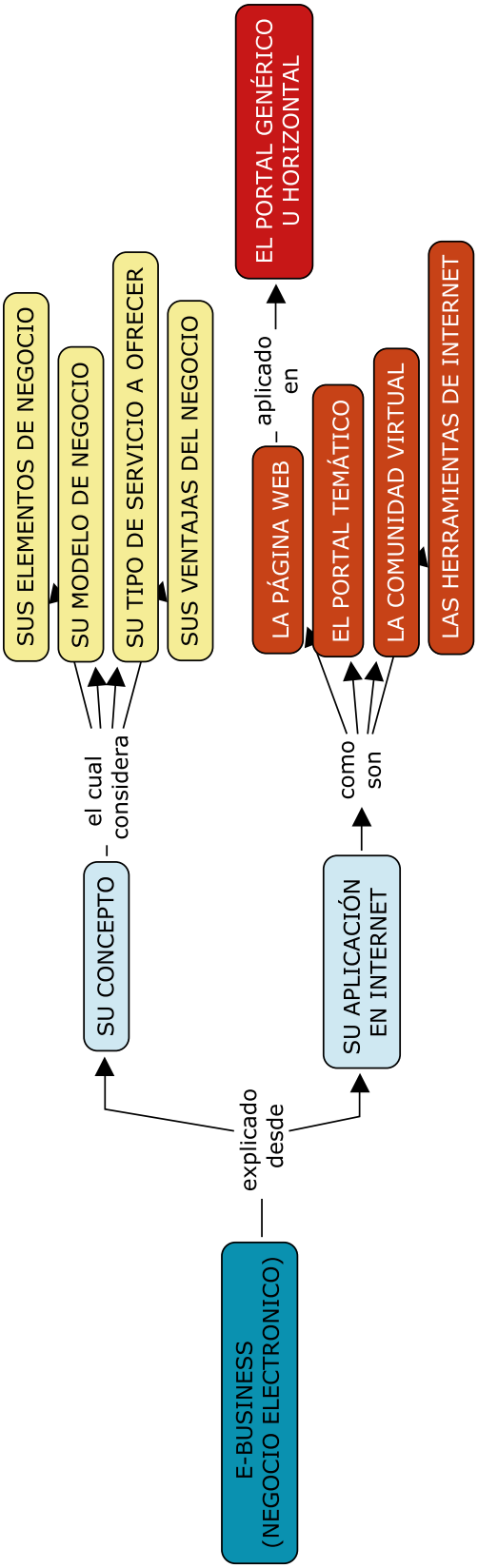
Creative commons.....17



INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de Internet, se hace referencia a una gran autopista de información, a una red de redes, estructurada para surtir la necesidad de indagación y comunicación, incluso, la requerida para cada desempeño y necesidad; pero esta red no solo es información, ya que en los últimos años, su diversificado enfoque, ha venido facilitando transacciones y negocios electrónicos; favoreciendo aquellas empresas que disponen de este tipo de plataformas, con el fácil acceso de sus usuarios a servicios o productos. El presente Objeto de Aprendizaje orienta el aprendiz sobre esta tendencia global, que basa su acción en el creciente mercado que se apoya en los negocios electrónicos.

Mapa Conceptual



1. EL CONCEPTO DE NEGOCIO ELECTRONICO (E-BUSINESS)

Se define como cualquier actividad empresarial que se realiza a través de Internet, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que facilitan la compra y venta de producto o servicios; así como, el intercambio de información a través de internet, intranet y extranet. Las aplicaciones o sistemas de información basados en Negocio Electrónico se caracterizan por su usabilidad, accesibilidad e interoperabilidad.

El Negocio Electrónico (E-Business) utiliza la web como medio y elemento de marketing para la comercialización, permitiendo la interacción entre usuarios, compradores y vendedores dentro de un entorno no físico, ni fijo, interconectado por redes, navegadores web, software, sistemas de información, contenidos y personas desde cualquier lugar.

Este tipo de tecnología reduce las barreras de tiempo y distancia entre proveedores y compradores, marcando un cambio en su forma de interactuar; para el comprador, hace que los costos de buscar o cambiar de proveedor sean mínimos; mientras que el vendedor, corre el riesgo de no atraer la atención del comprador y perderlo, lo cual le implica un costo muy elevado.

1.1. Elementos del Negocio Electrónico (E-BUSINESS)

a. Comercio Electrónico (E-COMMERCE)

Se define como el intercambio comercial mediado por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), entre individuos y organizaciones, o ambos; así como, aquellas actividades mediadas por estos recursos, dentro de las organizaciones y entre organizaciones, simplificando y facilitando este tipo de intercambios (Rayport & Jaworski, 2003).

El E-Commerce —Comercio electrónico— identifica cuatro categorías:

1) De Negocio a Negocio: Se refiere a actividades de compra realizadas entre dos organizaciones o empresas. La posibilidad de Negocio a Negocio brinda las siguientes alternativas: compra y venta, administración de proveedores, administración de inventarios, administración de canales de distribución, actividades de ventas, administración de cartera, servicio y soporte de los usuarios.

2) De Negocio a Consumidor: Se refiere al intercambio entre empresas y consumidores.

3) De Consumidor a Consumidor: Comprende las transacciones entre dos o

más consumidores, donde pueden participar parcialmente otros terceros.

4) De Consumidor a Negocio: En esta categoría, los consumidores pueden unirse para formar grupos de compradores y presentarse como tal a los negocios.

b. Sistema Interno de Negocios

Este elemento corresponde a los sistemas de información integrados que tiene cada organización, dependiendo de la escala del negocio. Dentro de los sistemas internos de negocio podemos enumerar los siguientes:

CRM (Customer Relationship Management): Manejo de las Relaciones con el Cliente.

ERP (Enterprise Resource Planning): Planeamiento de los Recursos de la Empresa. Sistemas para el manejo del conocimiento, de la documentación y del control de procesos, entre otros.

SCM (Supply Chain Management): Gerencia de la cadena de suministro.

E-procurement: Automatización de procesos internos y externos, relacionados con: el requerimiento, la compra, el suministro y el pago y control de productos; utilizando el Internet como medio principal en la comunicación cliente-proveedor.

c. Comunicación y Colaboración Empresarial



Elemento del E-BUSINESS encargado de mejorar los procesos de comunicación de la organización, con el fin de integrar de forma eficiente los sistemas. Algunas de las funciones que se incorporan dentro de estos elementos son: correo electrónico, chat, video conferencia, sistema de gestión remota y mail de voz, entre otros.

1.2. Modelos de Negocio Electrónico

Mecanismo que la organización utiliza en su negocio, para generar fuentes de ingresos y de beneficios, es la planificación de cómo la empresa quiere servir a sus clientes. Algunos elementos considerados en el modelo de negocios son: estrategias de producción, estudios de mercados, políticas internas, estudio de proveedores, campañas de marketing y el uso de las TIC.

Dentro de este modelo de Negocios intervienen algunos agentes como son:

- Empresas (E).
- Clientes y Consumidores (C)
- Inversionistas (I)
- Estado (A)

La combinación de estos agentes generan los siguientes modelos de negocios:

a. Comercio Electrónico entre Empresas (Busines to Business o B2B)

Transacciones entre empresas para la compra de productos o servicios. Dentro de esta tipo de negocio se incluyen todos los conceptos de gestión de pedidos, pagos y gestión de cobros; desde el momento que el cliente selecciona sus productos, pasando por los pagos, hasta el momento de realizar y confirma su pedido para el envío.

Ventajas:

- Reducción en los costos administrativos (todo se gestiona por medios electrónicos).
- Rapidez en los procesos de pedidos, facturación y envíos.
- Acceso a mayor cantidad de productos y servicios.
- Diversificación de proveedores.

b. Comercio Electrónico entre Empresa y Consumidor (Business to Consumer o B2C)

Este modelo de negocio utiliza internet y correo electrónico, sustituyendo la compra por catálogo; realiza la comercialización de productos y servicios a clientes no empresariales. Ejemplo de este modelo: páginas de venta de computadores, ropa o accesorios.

Ventajas:

- Compras ágiles

- Consulta de catálogos de productos y servicios.
- Ofertas de productos.
- Compra a distancia sin necesidad de desplazamiento.
- Comparación de precios.
- Seguimiento al estado de compra.

c. Negocios para Inversionistas (Business to Investors o B2I)

Modelo estructurado para captar proyectos, brinda la posibilidad de: analizarlos, ajustarlos y estandarizarlos; facilita su previa evaluación al ponerlos a disposición de los inversionistas, lo cual les aporta una previa y gran ventaja.

d. Negocios para Empleados. (Business to Employee o B2E)



Modelo apoyado en aplicaciones que permiten reorganizar las relaciones de los empleados con la empresa, al optimizar el uso y gestión de la información. Uno de los servicios que brinda este tipo de negocios son los portales de educación (e-learning), gestión de archivo y, comercio electrónico de productos y servicios. Con estos servicios las empresas buscan la fidelización de sus empleados hacia sus productos y servicios.

e. Negocios y Gobierno (Business to Administration o B2A)

Este tipo de modelo cubre las transacciones entre las empresas y las organizaciones gubernamentales: las disposiciones gubernamentales se publicitan en Internet y las compañías pueden responder electrónicamente. Estos portales ofrecen servicios de intercambio electrónico para pagos de impuestos, trámites y servicios.

f. Ciudadanos y Gobierno (Citizen to Administration o C2A)

Esta categoría tiene similitud con el modelo: Negocios y Gobierno (B2A), pero con personas naturales; ciudadanos que participan en transacciones con la Administración Pública.

g. Ciudadanos y Ciudadanos (Citizen to Citizen o C2C)

Esta categoría hace referencia al comercio electrónico entre ciudadanos particulares;

en páginas web de remates, subastas.

1.3. Tipo de servicio que ofrece E-BUSINESS

Dentro de los tipos de Negocios Electrónicos podemos mencionar:

E-LEARNING: Servicios de educación y capacitación en línea.

E-SUPPORT: Servicios de soporte y servicio al cliente vía web.

E-MEDIA: Servicios de información y contenidos basados en canales de comunicación por Internet.

E-BANKING: Negocios de banca por internet, pagos online, transferencias, pagos de servicios.

E-SOCIAL: aquí entrarían todas las redes sociales. Se considera que dichas redes son un repositorio enorme y estructurado de clientes y mercado potencial.

1.4. Ventajas del Negocio Electrónico E–BUSINESS

Las ventajas alcanzan tanto a la empresa, como al consumidor, en los siguientes beneficios:

Ventajas para la compañía

- Expansión de clientes, ya que cubre territorio nacional e internacional.
- Disponibilidad del negocio las 24 horas, 7 días a la semana y 365 días del año.
- Precios más asequibles; los menores costos permiten ofrecer precios bajos y ser más competitivos.
- Costos de Capital e inventarios; el disponer de una tienda en línea es más económico que acondicionar un local o establecimiento.
- Agilidad en los procesos de órdenes.

- Disponibilidad de herramientas tecnológicas para la valoración del servicio.
- Herramientas Tecnológicas para análisis estadístico, visitas y preferencia de productos.
- Disponer de una estructura de tipo de consumidores.
- Reducción de costos de transporte, almacenamiento y distribución escaparates.
- Disponer de una Base de Datos de Clientes registrados.
- Comunicación directa con los consumidores.

Ventajas para el Consumidor

- Disponer de gran variedad de productos o servicios para comprar.
- Disponibilidad de tiempo para comprar y buscar los productos, según su posibilidad.
- Menores precios por la competencia entre las tiendas en línea.
- Acceder a los productos o servicios en cualquier horario.
- Acceder a los productos desde cualquier lugar.
- Cero filas.

2. APLICACIONES DE INTERNET PARA EL NEGOCIO ELECTRÓNICO.

Son herramientas virtuales que permiten la promoción y expansión del negocio; la aplicación de éstas, hace que cada organización tenga un factor diferenciador tanto en la prestación de servicios como en la venta de productos, hacia cada uno de sus clientes.

2.1. Página WEB



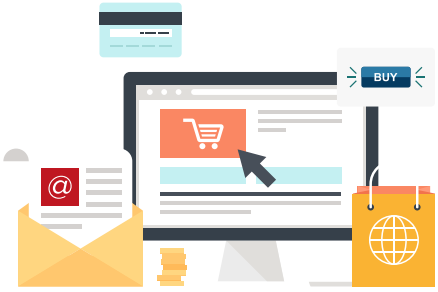
Un portal WEB se define como un documento electrónico que contiene información textual, visual, audio y video. El portal web se aloja en un servidor y visualiza su información a través del servicio World Wide WEB, el cual resulta accesible mediante el uso de navegadores web como Internet Explorer, Nestscape, Firefox, Opera y Chrome.

2.1.1. Portal Genérico u Horizontal



Portal WEB donde generalmente el usuario inicia su navegación por la red, leyendo noticias o consultando correos electrónicos; estos portales obtienen sus ingresos mediante banners, links.

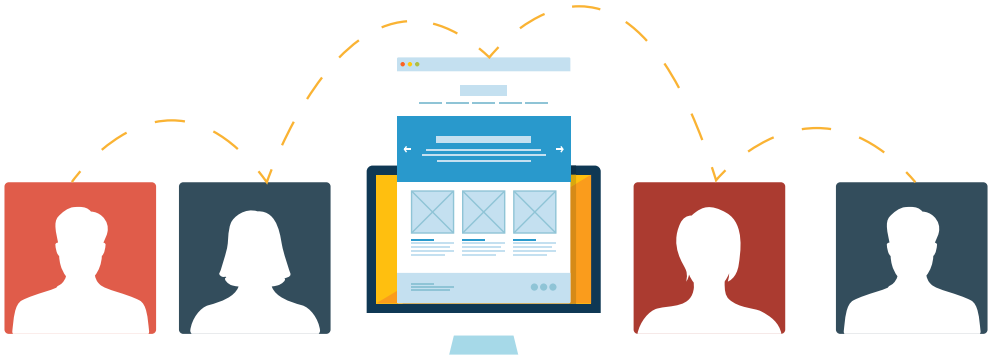
2.1.2. Portal Temático O Web Temático



Responde al mismo concepto que el del portal genérico, pero sus páginas tratan

una temática más o menos concreta, dirigida a una audiencia determinada. En este tipo de portales se puede realizar una mayor y mejor segmentación de la publicidad, que se incluye en las páginas del sitio; brinda además, la posibilidad para emprender iniciativas de comercio electrónico. Sus prestaciones resultan más elevadas.

2.1.3. Comunidad Virtual



Website que actúa como punto de inicio, de encuentro y de guía; en éste, los usuarios pueden encontrar agrupados, un conjunto de servicios y soluciones, con facilidad de utilización en sus recursos disponibles. Les permite interacción comunicativa, intercambio de información, solución de dudas y conocimiento con otros profesionales del mismo sector o área de su competencia.

2.1.4 Herramientas de internet para el negocio electrónico

Estas herramientas integran diferentes servicios a los negocios, como son: correo electrónico, mensajes, pagos en línea, etc. La utilización o implementación del portal WEB, dependerá de la facilidad que la empresa quiere brindarle a sus clientes, para sus transacciones y gestión.

Gmail: Esta herramienta permite la administración de correos electrónicos; además, incorpora agendas, seguimiento de tareas y tramitación de formularios.

Google Calendar: Servicio gratuito de calendario en línea, el cual puede compartirse con otras personas, añadir eventos, realizar invitaciones y buscar certámenes de interés particular a cada usuario.



Google Docs: Sencillo pero potente procesador de texto, con presentaciones y hojas de cálculo en línea. Permite crear nuevos documentos, editar los ya existentes y compartirlos en la red de ser necesario.



Google Maps: Herramienta que hace posible la generación de mapas, marcándolos con punteros, líneas y áreas; permite colocar textos, código HTML, fotos y vídeos.



Google Sites: Herramienta que permite la creación de páginas web.



Wikis y blogs: Sitios web donde se recopilan cronológicamente mensajes, de uno o varios autores, sobre una determinada temática.



Google AdWords: Servicio utilizado para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes. Los anuncios patrocinados de Adwords aparecen en simultánea con los resultados de búsqueda, naturales u orgánicas.



Google Analytics: Servicio gratuito de estadísticas de sitios web.

Gantter: Servicio web gratuito que permite realizar la planificación de proyectos, y generar un diagrama de Gantt con las tareas, fases e hitos del mismo.

Google SketchUp: Programa computacional de modelaje y diseño en 3D; diseñado con aplicación a la arquitectura, desarrollo de videojuegos, películas e ingeniería civil.

GLOSARIO

Servidor: Equipo de cómputo que forma parte de una red y provee servicios a otros clientes.

Comercio Electrónico o E-COMMERCE: Intercambios mediados por la tecnología entre diversas partes (individuos, organizaciones, o ambos), así como, las actividades electrónicas dentro y entre organizaciones que facilitan esos intercambios.

Portal WEB: Documento electrónico que contiene información textual y audiovisual; se encuentra alojada en un servidor y es visualizada a través del servicio World Wide WEB.

Navegadores: Aplicaciones que permiten la visualización de los contenidos WEB.

Hosting: Servicio para alojamiento de páginas web.

E-Business: Por sus siglas en inglés, hace referencia a los Negocios Electrónicos; definidos como cualquier actividad empresarial que se realiza a través de Internet, mediante la utilización de las tecnologías de la información; éstas facilitan la compra y venta de productos, servicios e intercambio de información a través de internet, intranet y extranet.

BIBLIOGRAFÍA

Bachs Ferrer, J., & López-Jurado, M. (2001). Internet, Comercio Electrónico y Plan de Negocio. Barcelona: DEUSTOS S.A. EDICIONES.

GOOGLE. (2016). Herramientas y Recursos de la Web 2.0 para Idiomas. Recuperado el 5 de Marzo de 2016, de www.sites.google.com: https://goo.gl/BoHeA5

Instituto Tecnológico de Pachuca. (22 de Octubre de 2014). Las Nuevas Tendencias y la Importancia de los Negocios Electrónicos -Video-. Pachuca, Hidalgo, México. Recuperado el 29 de Abril de 2016, de https://www.youtube.com/watch?v=9KxSKXUX514

Rayport, J., & Jaworski, B. (2003). Introducción al Comercio Electrónico. Mcgraw-Hill/Irwin Series in Marketing.

VISA Negocios - La Red de Empresarios Visa-. (2 de Agosto de 2016). ¿Cómo iniciarte en el e-commerce? -Video-. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de https://www.youtube.com/watch?v=cChswP_eGyA

VISA Negocios -La Red de Empresarios-. (5 de Agosto de 2013). ¿Qué es el Comercio Electrónico? -Video-. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de https://www.youtube.com/watch?v=KJySEhleE94

Construcción Objeto de Aprendizaje

Objeto de Aprendizaje
E-BUSINESS (NEGOCIO ELECTRONICO)

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

E-COMMERCE

COMERCIO ELECTRONICO

ESTRUCTURA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....3

3. Mapa Conceptual.....4

1. ¿QUÉ ES EL COMERCIO ELECTRONICO (E-COMMERCE)?.....5

1.1. Beneficios del Comercio Electrónico 5

1.2. ¿Cómo iniciar una empresa en el Comercio Electrónico?.....6

1.3. Elementos básicos de una Tienda Virtual 8

1.4. Características de una Tienda Virtual (e-commerce) 10

1.5. Software gratis para Tiendas Virtuales.....11

2. MODELOS DE NEGOCIOS EN EL COMERCIO ELECTRONICO 12

2.1. Modelo de Ingresos del Comercio Electrónico (E-COMMERCE) 14

Glosario.....15

Bibliografía.....16

Control del documento.....17

Creative commons.....17

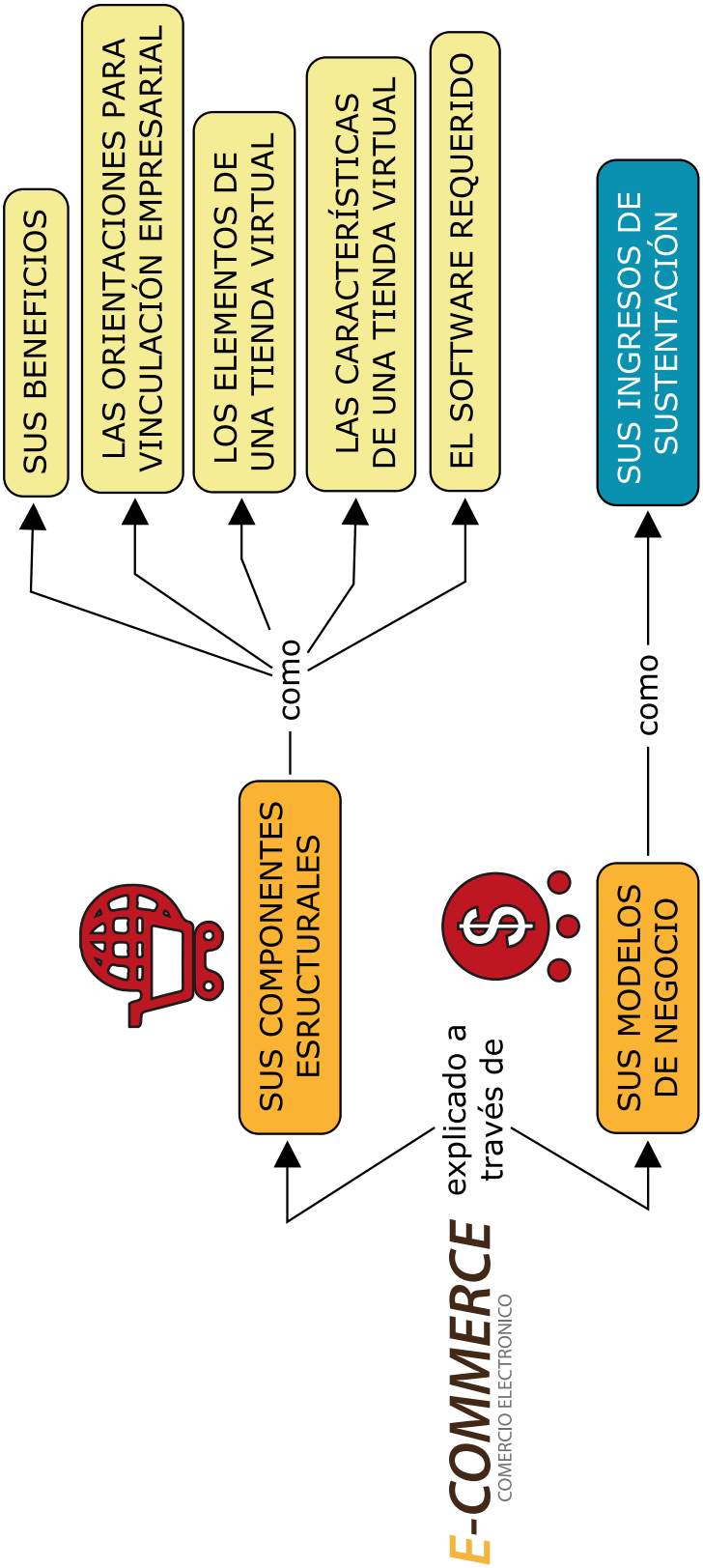


INTRODUCCIÓN

Internet es un sistema de redes informáticas que permite la interconexión mediante computadores de todo tipo. En esta red se da cita toda clase de instituciones, las cuales ponen a disposición de millones de personas su información, convirtiéndose en una herramienta muy útil para la búsqueda y transferencia de datos, relacionados, por ejemplo, con la comercialización de productos. Actualmente las empresas se han visto obligadas a interactuar con este medio, ante la facilidad de buscar y transferir información sin barreras de tiempo y de espacio, dado que los requerimientos tecnológicos son moderados y bastante económicos. Las empresas que se han incorporado al comercio electrónico, han venido alcanzando grandes resultados en la comercialización y gestión institucional.

El propósito del presente objeto de aprendizaje, es el de brindar las nociones básicas sobre conceptos y estructura del comercio electrónico, con el fin de orientar al aprendiz en la incorporación de su empresa dentro de esta estrategia de mercadeo.

Mapa Conceptual



1. ¿QUÉ ES EL COMERCIO ELECTRONICO (E-COMMERCE)?



Es una herramienta que facilita las actividades comerciales, referidas a la compra y venta de productos a través de internet. El E-commerce o comercio electrónico, presta variedad de servicios como: transferencia electrónica, compra y venta de productos, servicios digitales, publicidad, comunicaciones, etc. Su radio de acción involucra a todos los sectores de la economía, globalizando la prestación de todo tipo de servicios y la oferta de productos en forma ágil y oportuna.(VISA Negocios -La Red de Empresarios-, 2013)

1.1 Beneficios del Comercio Electrónico

- Reducción y optimización de recursos de back office: La aplicación de un sistema de comercio electrónico permite destinar menos tiempo a tareas administrativas, reduciendo costos en suministros, y optimizando el sistema financiero y contable de la compañía.

- Mayor conocimiento del cliente final: Al disponer de un canal de ventas online, las empresas pueden registrar a sus clientes con la información pertinente requerida, obteniendo una base de datos que permite conocer gustos y comportamientos.

- Mejora de los procesos logísticos: Facilita controlar el manejo de mercancías; rapidez en la confirmación de ofertas y pedidos, se optimiza el manejo de los stocks, disminuye los tiempos de transmisión entre el proveedor y los clientes.

- Repercusión estratégica: Mejora la atención y servicio de los clientes, crea una ventaja competitiva al disponer de un sistema de comercio electrónico.

- Beneficios financieros: Aumenta el recaudo del efectivo ya que la mayor parte de sus pagos son de contado, lo que supone una ventaja financiera frente a empresas que manejan otros sistemas de comercialización y de recaudos.

- Aspectos organizativos: Disponibilidad de la información para el análisis y toma de decisiones, para la automatización de los procesos y la disciplina interna en los procedimientos.

1.2 ¿Cómo iniciar una empresa en el Comercio Electrónico?

Una vez tengamos legalizada nuestra empresa y registrada ante la cámara de comercio, para iniciar en el negocio de comercio electrónico lo primero que se debe disponer para un sitio WEB, es contar con los siguientes elementos:

- **Dominio:** Dirección en internet que permite a cualquier usuario localizar una página web; dispone de cuentas de correo electrónico, entre otras funciones. Los computadores conectados en la red de datos se identifican mediante un número IP (Protocolo de Internet), esta dirección IP corresponde a un número que identifica los equipos de cómputo o de comunicaciones en una red. La IP está conformada por series de números que permiten que el dominio de nuestra organización sea identificado dentro de la red y así acceder a determinada información. La característica principal de los dominios es que son únicos y no se repiten.

- **Tipos de Dominio:** Están clasificados de acuerdo a tipo de organización, sector que pertenezca o actividad que realice. A continuación se presenta los diferentes tipos con sus principales características:

Dominios de Uso Abierto: Especificación publicada y patrocinada generalmente por una organización; sus estándares son abiertos y libres de restricciones legales y económicas de uso.

Dominios de Uso Abierto: Especificación publicada y patrocinada generalmente por una organización; sus estándares son abiertos y libres de restricciones legales y económicas de uso.

Tipos de Dominio	*Características*
.com.co dominios de tercer nivel: *Ejemplo.com.co*	Ideal para hacer notar intereses o relaciones con Colombia. Cualquier persona o empresa que tenga intereses con Colombia podrá hacer uso de los ***dominios .COM.CO.*** Sin restricciones ni documentación.
.co dominios de segundo nivel: *Ejemplo.co*	Ideal para intereses globales. Cualquier persona o empresa podrá hacer uso de los dominios de segundo nivel .CO para sus intereses globales en la Internet. Sin restricciones ni documentación.
.net.co dominios de tercer nivel: *Ejemplo.net.co)*	Ideal para proveedores de Servicios de Internet. Sin restricciones ni documentación.

Los dominios de Usuario Restringido: Son los dominios que únicamente cierto sector puede acceder a ellos.

Los dominios de Usuario Restringido: Son los dominios que únicamente cierto sector puede acceder a ellos.

Tipo de Dominio	*Quien lo puede registrar*
. gov.co	Dependencias o instituciones gubernamentales Colombianas
.edu.co (privadas)	Instituciones del sector educativo Colombiano reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional. Sin restricciones ni documentación
.edu.co (públicas)	Instituciones del sector educativo Colombiano reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional
.mil.co	Dependencias o instituciones de las Fuerzas Armadas Colombianas
.org.co	Entidades o instituciones sin ánimo de lucro residentes en Colombia



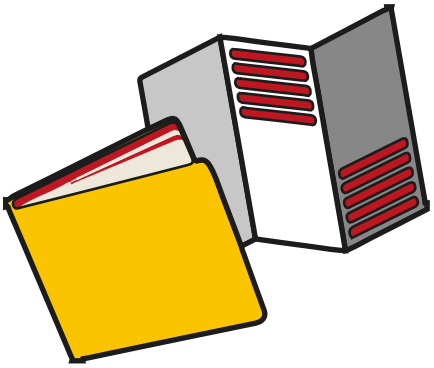
- **Hosting:** Servicio que brinda el almacenamiento o alojamiento para el sitio WEB, en él se guardan archivos como: imágenes, videos, base de datos, correos electrónicos, blogs, fotos y chats, entre otros.



- **Página Web:** Conjunto de archivos que conforman el WEBSITE; su diseño debe incluir información del negocio como: Misión, visión, portafolio de servicios, productos, información de contacto, formularios, etc.

1.3 Elementos básicos de una Tienda Virtual

Dentro de los elementos que todo comercio electrónico tiene que considerar para una Tienda Virtual son:



- **Catálogo de productos/servicios:** El portal WEB debe disponer de un catálogo de producto que brinde a los clientes toda la información sobre características del producto, su ficha técnica y fotografía. También debe incorporar herramientas que permitan incluir la opinión de los usuarios debajo de cada producto; esto añade valor, ya que los demás clientes tendrán la oportunidad de revisar las opiniones de otros compradores que ya han utilizado el producto o servicio. En la presentación de los productos se debe tener en cuenta variables como tipos, clases, rango, clasificación; lo anterior de acuerdo al tipo de consumidor. La organización de los mismo dentro del sitio web, debe cumplir con los criterios de accesibilidad, es decir, fácil acceso y navegabilidad para los compradores.



- **Carrito de la compra:** Permite controlar lo que el cliente está comprando con la opción de añadir, eliminar o modificar los productos de su carro; de visualizar las características de los productos como precios, cantidades, descuentos, gastos de envío e impuestos.



- **Gestión de ofertas:** El precio es la variable fundamental y decisiva

al momento de realizar las compras, por eso, siempre debe estar visible en cada uno de los productos. Este elemento debe incluir las promociones u ofertas que estén disponibles, para que el cliente pueda comparar precios anteriores con actuales, dando la posibilidad de acceder a más productos.



- **Registro de usuarios y panel de control de usuarios:** Este elemento debe contener los datos mínimos para registro, con el fin de que los clientes no inviertan tiempo innecesario y, a cambio, puedan indagar más sobre los productos que van adquirir.

- **Motor de búsquedas:** Esta herramienta le permite al usuario la búsqueda dentro del portal WEB o tienda virtual, de los productos o servicios en forma ágil, ya que, los parámetro disponibles ayudarán a encontrar, clasificar y filtra la información de una manera más eficiente y oportuna.





- **Proceso de compra:** La estructura para el proceso de compra debe ser de fácil acceso y gestión. La empresa debe disponer de manuales, videos, guías donde se oriente los pasos a seguir de forma fácil y rápida.

- **Métodos de pago:** Este elemento debe brindar herramientas flexibles para realizar los pagos, así como, opciones ágiles para el envío de los productos.

Los sistemas de pago más utilizados son:

A. Terminal de Punto de Venta Virtual (TPV): La mayoría de las entidades bancarias prestan este servicio mediante subcontrato a terceros, o de gestión por otras dependencias. Este elemento debe contemplar medidas y políticas de seguridad, para evitar fraudes o saqueos al servicio. La Usabilidad es un factor clave.

B. Transferencia bancaria: No es muy común, pero algunas empresas lo prefieren, aunque depende del tiempo de la consignación o transferencia, para tener el soporte de pago y autorizar el envío del pedido.

C. PayPal: El sistema se basa en el pago a través de la empresa PayPal; es decir, el comprador facilita sus datos a ésta, que es quien hace el pago al comerciante.

- **Cálculo de impuestos:** Dentro del sistema de pagos, este debe permitir el cálculo de impuestos, gravámenes y tasas de interés, antes que el cliente confirme su pedido. Éstos deben ser informados con antelación, especificando el detalle de la compra y el tipo de impuesto o gravamen aplicable a cada transacción.

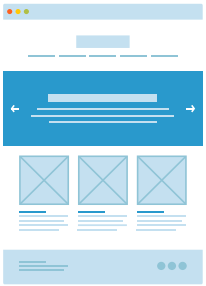
- **Cálculo de costos de envío:** Este elemento debe ser claro y estar detallado en el formulario de compra, con el fin de que el comprador revise los costos en que incurrirá para recibir los productos o servicios.

- **Información corporativa:** Es uno de los elementos más importantes, ya que, de esto depende la confianza de los clientes y su acceso a productos. La información suministrada debe contener: tipo de empresa, proveedores, ubicación, experiencia y equipo humano que apoya la gestión de la organización.

- **Logística:** Es aquella que organiza el sistema de inventarios, pedidos y tickets, entre otras. En algunas organizaciones esta actividad tiene dos connotaciones, la interna que nos permite organizar el control de existencia, inventarios, facturas y tickets; puede ser subcontratada para revisar los procesos, acompañamiento, etc.

- **Estadísticas de acceso:** Se debe disponer de una herramienta que permita revisar las estadísticas de acceso a módulos y tiempos de conexión; un ejemplo de aplicación puede ser: analizar los motivos del por qué los clientes abandonan la compra ante de finalizarla la transacción.(VISA Negocios - La Red de Empresarios Visa-, 2016)

1.4 Características de una Tienda Virtual (e-commerce)



- **Diseño:** Se debe definir una estructura de navegación sencilla, para que la información sea encontrada y de fácil acceso a los visitantes; así mismo, de acuerdo al tipo de negocio o servicio, la página debe disponer de un diseño creativo, el aspecto visual debe ser ordenado e impecable. Debe ser escalable, es decir, que facilite la integración y ampliación de funcionabilidades a medida que vaya creciendo nuestra empresa.

- **Usabilidad:** Esta propiedad hace referencia a la facilidad con que los usuarios o compradores navegan por la tienda virtual; ésta, debe tener una estructura clara, que permita la integración de toda la tienda de forma sencilla y ágil.

- **Indexabilidad:** Propiedad que hace referencia al posicionamiento de la

información, al momento de la búsqueda en los buscadores de nuestro sitio WEB; al disponer de una herramienta que permita esta clase de ajuste, el portal siempre estará como referencia en los primeros lugares.



- **Sociabilidad:** Este componente tiene que ver con las redes sociales, el disponer de enlaces que permitan interactuar con este medio, ayuda a la vinculación con los clientes, proveedores y colaboradores, logrando la fidelización de clientes a la tienda virtual; en este caso se estaría trabajando el branding.

- **Branding:** Concepto de marketing referido a: nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de ellos; el branding tiene como propósito la identificación de los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, diferenciándolos de otros vendedores; en este sentido, es un sinónimo de "crear marca"; esta marca no va enfocada tanto al mercado objetivo, sino a la diferenciación sobre la competencia, de manera que los potenciales clientes encuentren en dicha marca una respuesta a lo que están buscando. (CÁMARA COLOMBIANA DE COMERCIO ELECTRÓNICO, 2014)

- **Accesibilidad y Compatibilidad:** La accesibilidad web hace referencia a las personas con discapacidad, y, a que éstas, puedan acceder al portal requerido de forma compatible con su particular condición, de manera que, tanto equipos como tecnología les brinde el servicio de acceso requerido. (VISA Negocios -La Red de Empresarios Visa-, 2014)

1.5 Software gratis para Tiendas Virtuales.

Son aplicaciones que brindan soluciones para implementar adecuadamente una tienda virtual, algunas aplicaciones son gratuitas, otras, ofrecen una versión limitada y pagando algo extra se accede a más y mejores herramientas.

- **PrestaShop :** Es un programa open source —código abierto— o software desarrollado y distribuido libremente; el prestashop brinda buenas prestaciones para el comercio electrónico B2C. Es gratis, y dispone de una interfaz de usuario limpia, flexible y optimizada para los buscadores como Google.

PRESTASHOP

- **Magento:** Aplicación para el comercio electrónico, se caracteriza por su usabilidad y la capacidad de obtener posicionamiento en los buscadores.

- **WooCommerce:** Es un plugin —complemento— de comercio electrónico para Wordpress más conocido. Es gratis y tiene todas las funciones más importantes para crear una tienda online.

- **VirtueMart:** Es un programa gratuito para crear tiendas online, diseñado especialmente para integrarse con los sistemas de gestión de contenidos.

2. MODELOS DE NEGOCIOS EN EL COMERCIO ELECTRONICO

Es el mecanismo mediante el cual la organización da a conocer su producto al público para generar fuentes de ingresos y de beneficios; estos modelos se clasifican de acuerdo a la naturaleza de las operaciones o transacciones que realizan, y la forma como generan ingresos.

Dentro de los modelos de negocios podemos mencionar:

- **Business-to-Business (B2B):** El modelo describe a empresas que realizan transacciones con intercambio de productos o servicios de negocio a negocio. En este modelo la compra venta no se realiza entre la empresa y particulares.

- **Business-to-Consumer (B2C):** Su traducción hace referencia "del comercio al consumidor". El comercio online ha hecho posible que la propia empresa productora, venda sin ningún tipo de intermediación al consumidor final.

- **Consumer-to-Business (C2B):** Este modelo se basa en la venta de servicios o productos por parte de usuarios individuales de internet a organizaciones u otras personas. En este caso, la transacción de negocio la origina el mismo cliente, en una acción directa de consumo colaborativo.

- **Consumer-to-Consumer (C2C):** En este modelo los consumidores venden directamente a otros consumidores, estableciéndose una relación comercial de un usuario final con otro usuario final. El objetivo de una estrategia C2C para Internet, es facilitar la comercialización de productos o servicios entre particulares.

- **B2G (Business-to-Government):** Empresas que venden u ofrecen sus servicios a las instituciones del gobierno. Otra opción tiene que ver con el régimen de tributación, al facilitar el pago de impuestos de empresas o personas naturales al gobierno.

Otros Modelos de Negocios:

- **E-tailing:** Modelo de E-commerce basado en la venta al por menor en línea. El E-tailing utiliza las ventajas de Internet estableciendo una relación cercana con los consumidores, quienes además de adquirir productos online, pueden hacer saber su opinión sobre lo que desean y esperan de la marca.

- **Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C).** Su objetivo es que un negocio provee productos o servicios a otros negocios los cuales ya tienen sus propios clientes. Este modelo de negocio agrupa el B2B con el B2C, utilizando la misma plataforma para implementar mercados diagonales, es decir, transacciones comerciales entre negocios y entre empresas con el consumidor final.

- **Peer-to-Peer (P2P):** Este modelo permite intercambiar datos entre computadores y compartir archivos digitales (aplicaciones y datos). Puede usarse en el C2C. B2B y B2C.

Esta tecnología se fundamenta en el intercambio directo de información, sin intermediarios ni servidores centrales que controlen el sistema.

- **Mobile Commerce (M-commerce):** Este modelo se basa en transacciones y actividades de comercio electrónico (E-commerce), conducidas en ambiente inalámbrico, es decir, la venta o transacción se desarrolla a través de dispositivos móviles. Ejemplo: Servicios de Banca Móvil.

- **Intrabusiness EC:** Categoría de comercio electrónico (E-commerce), incluye las actividades internas de la organización, que involucra intercambios de información, artículos, servicios dentro de las mismas unidades o individuos.

- **E-learning:** Este modelo permite el desarrollo de procesos formativos basados en educación y capacitación a través de Internet, en donde el usuario interactúa con el material de estudio dispuesto en plataforma.

- **Exchange (electronic):** Mercado Electrónico público con muchos vendedores y compradores, en donde estos usuarios tratan de intercambiar recursos entre sí..

- **Exchange-to-Exchange (E2E):** Este modelo utiliza mecanismos electrónicos para intercambio de información. Se refiere a la realización de transacciones entre sitios web, como es el caso de los corredores de bienes y servicios entre empresas. Ejemplo: la Bolsa de Valores.

- **E-government:** Modelo de E-commerce, en donde las entidades gubernamentales compran y proveen artículos, productos, servicios e información a empresas o a ciudadanos.

2.1 Modelo de Ingresos del Comercio Electrónico (E-COMMERCE)

Los ingresos del comercio electrónico provienen de dos actividades:

A. Actividades de Comercio:

- **Venta Directa:** Cuando los clientes pagan por la compra de un producto o servicio.

- **Suscripciones:** Los clientes pagan mensualmente por un servicio o producto. Ejemplo NETFLIX

- **Porcentaje sobre Transacciones:** Las empresa ofrecen productos o servicios pero solo se cobra por cada transacción realizada.

B. Actividades de Marketing:

- **Modelos de Afiliación:** Los clientes se registran en una tienda virtual y promueven la compra de productos, lo que les genera comisiones o beneficios por fidelizar clientes.

- **Publicidad:** Las empresas pagan para que se publique anuncios en el sitio web. Esta publicidad puede ser directa o por medio de publicidad PPC (Paga Por Clic) este tipo de publicidad únicamente se paga si el usuario hace clic en la publicidad.

(VISA Negocios -La Red de Empresarios Visa-, 2014)

GLOSARIO

Abandono: Hace referencia al usuario cuando está intentado comprar algo a través de internet, pero no completa el proceso de compra.

F – COMMERCE: Tipo de comercio electrónico que se desarrolla dentro de la plataforma FACEBOOK. La idea es que los usuarios realicen compra en línea a sin necesidad de abandonar esta plataforma.

Comercio en Internet: Comercio realizado a través de plataformas de internet.

Base de Datos: Sistema o archivo que contiene información organizada y estructurada.

Negocios Electrónicos: Ejecución de negocios en canales electrónicos como internet. Se conoce como E-BUSSINES.

Navegador de Internet: Término genérico usado para definir los programas con los que se accede a la WEB en internet, se conocen como Browser.

Medios de Pago: Diferente formas como un cliente puede comprar un producto.

Medios Sociales: Es la agrupación de las diferentes redes sociales, por ejemplo: Twitter, Facebook.

E-Book: Se refiere a los libros en formato digital; éstos pueden ser leídos en dispositivos móviles o computadores personales.

Google Analytics: Sistema gratuito de Google para rastrear el comportamiento de los visitantes, el tiempo de visita, la tasa de rebote y georreferenciación de nuestro portal WEB.

Google WEBmasters: Herramienta gratuita de Google para dueños y administradores de páginas web.

Firma Digital: Mecanismo en el cual un documento es firmado, de tal forma que se asegura que la persona firmante, efectivamente, lo ha hecho.

Existencia: Se refiere al número de productos que existen en las bodegas o almacenes de una empresa.

BIBLIOGRAFÍA

.com.co. (2016). El dominio que identifica a Colombia en Internet. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de cointer.com.co: https://www.dominios.com.co/

CÁMARA COLOMBIANA DE COMERCIO ELECTRÓNICO. (1 de Noviembre de 2014). Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de ccc.org.co: http://ccce.org.co/

Chase, L. (2000). Comercio Electrónico 'Tacticas Probadas para Hacer Negocios en Internet'. México: LIMUSA.

Rayport, J. F., & Jaworsky, B. J. (2003). E-COMMERCE. México: INTERAMERICANA.

VISA Negocios - La Red de Empresarios Visa-. (2 de Agosto de 2016). ¿Cómo iniciarte en el e-commerce? -Video-. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de https://www.youtube.com/watch?v=cChswP_eGyA

VISA Negocios -La Red de Empresarios-. (5 de Agosto de 2013). ¿Qué es el Comercio Electrónico? -Video-. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de https://www.youtube.com/watch?v=KJySEhleE94

VISA Negocios -La Red de Empresarios Visa-. (10 de Agosto de 2014). ¿Cómo atraer y retener a tus clientes con el E-commerce? -Video-. (C. Mairena, Recopilador) Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de https://www.youtube.com/watch?v=7wi6IYM9LfY

VISA Negocios -La Red de Empresarios Visa-. (10 de Agosto de 2014). Cumplimiento de órdenes de pago y métodos de pago en E-commerce -Video-. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de https://www.youtube.com/watch?v=gB_phKxPCsU

Construcción Objeto de Aprendizaje

Objeto de Aprendizaje
E-COMMERCE (COMERCIO ELECTRONICO)

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

EJECUCIÓN DEL PLAN DE VENTAS

Contenidos

1. Introducción
2. Contacto con los clientes
3. Características del producto y la venta
4. Comunicación con el cliente
5. Uso de técnicas de venta
6. Organización del equipo de ventas
7. Tipos de venta
8. Gestión del plan de ventas
9. Recepción y entrega de pedidos
10. Tecnología para la gestión de pedidos
11. Normas ISO en la venta y la distribución
12. Nivel de servicio al cliente
13. Evaluación y control de la fuerza de ventas
14. Fuentes
15. Créditos

Introducción

La ejecución es la etapa más compleja del plan de ventas, ya que conlleva acciones relacionadas con la capacitación, revisión, seguimiento, evaluación y control para el cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas en el plan. En ese sentido, el equipo de ventas y los recursos del área se deben enfocar en la satisfacción del cliente, de manera que se atiendan completamente sus necesidades, inquietudes y sugerencias.

Para la ejecución del plan de ventas deben tenerse en cuenta todos los puntos planteados en dicho plan. Esto con el fin de dirigir y capacitar el equipo de ventas, asignar recursos, seleccionar medios de comunicación y promoción, monitorear, controlar y evaluar la gestión. De esta forma, se garantiza el cumplimiento de los objetivos del Plan.

En este material, se les proporcionarán los elementos básicos y claves para la ejecución del plan de ventas de su proyecto. Es importante tener en cuenta que deben integrarse elementos éticos en todas las acciones de mercadeo que se lleven a cabo, ya que el cliente debe confiar y sentirse respaldado por la empresa.

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

Contacto con los clientes

El equipo de ventas debe realizar un estudio del cliente, en aspectos como la personalidad, los comportamientos de compra y conducta con el fin de poder enfrentarse a las diferentes situaciones que se presentan en un proceso de venta y negociación. Las preguntas clave que debe hacerse un vendedor a la hora de ofrecer un producto o servicio son: ¿quién compra?, ¿qué compra?, ¿por qué compra?, ¿cómo lo compra?, ¿cuándo compra?, ¿dónde compra?, etc. Veamos:

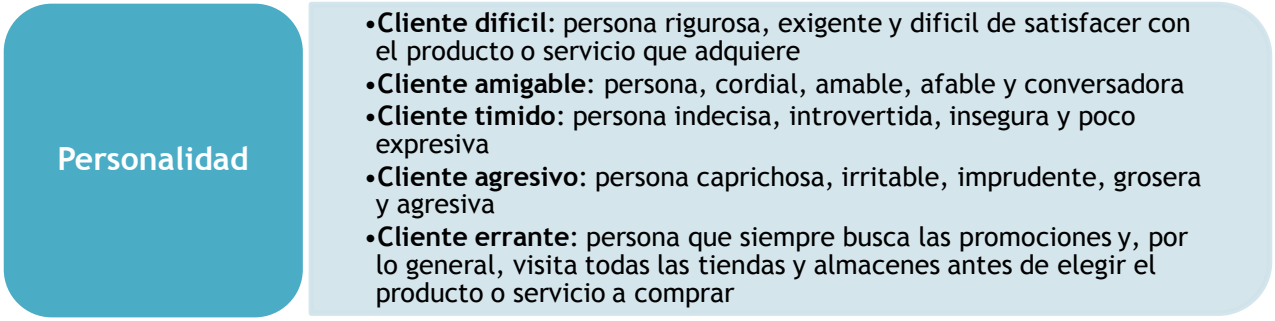


Figura 1. Personalidad del consumidor
Fuente: (SENA, 2013)

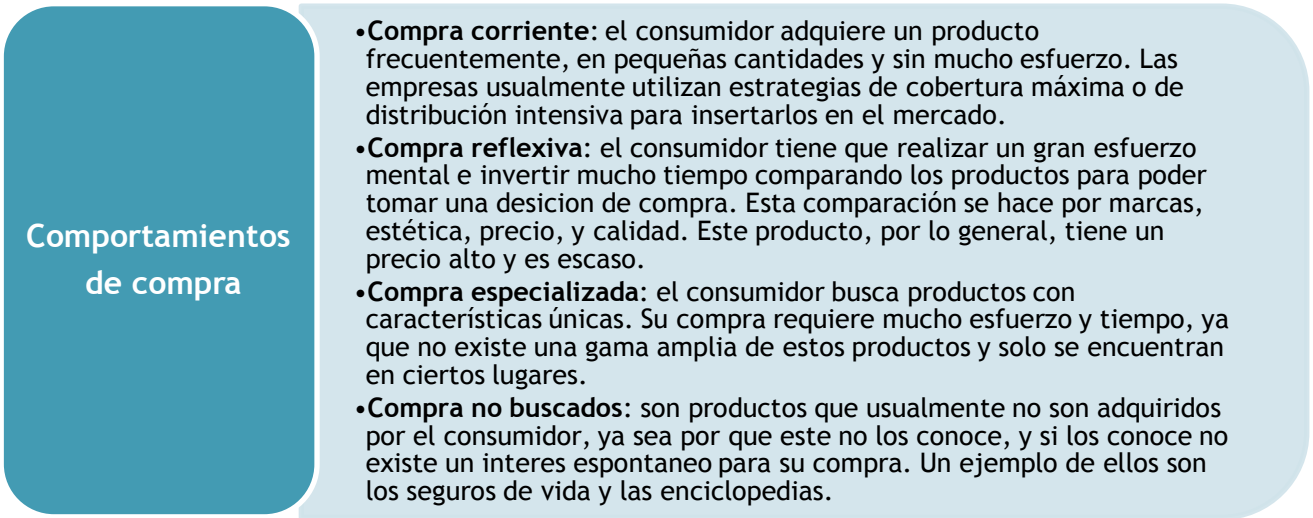


Figura 2. Comportamientos de compra
Fuente: Adaptado de López (2013)

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

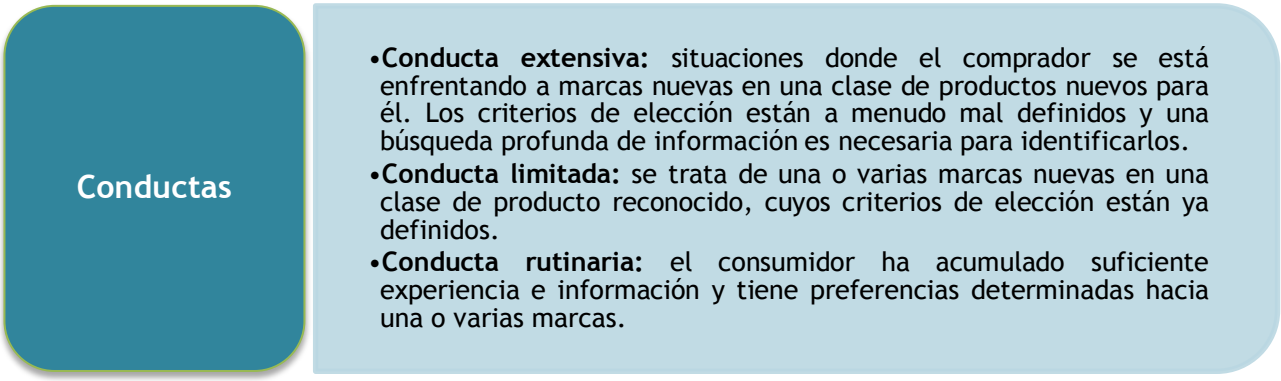


Figura 3. Conductas del consumidor
Fuente: Adaptado de Sánchez (2008)

Características del producto y la venta

A la hora de vender y distribuir un producto o servicio, se tienen en cuenta sus características para identificar el cliente potencial, la forma de negociación y el canal de distribución. A continuación, relacionamos algunas características:

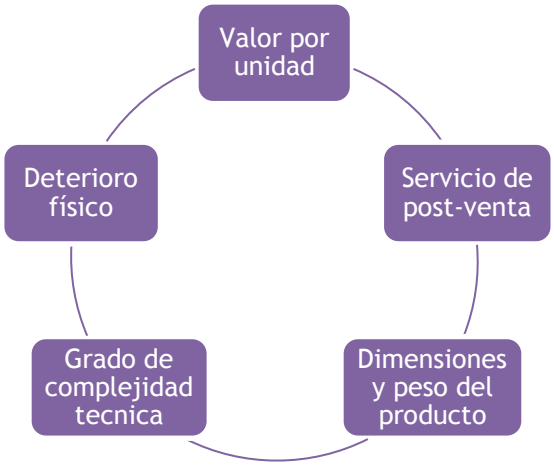


Figura 4. Características del producto o servicio
Fuente: Adaptado de López (2013)

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

Valor por unidad. Cuando el producto y/o servicio posee un alto valor por unidad, se buscan vendedores especializados y con gran capacidad para su venta. Existe una relación inversa entre el valor por unidad y la cantidad de intermediarios que se utilicen para su venta. Esto radica, principalmente, en el porcentaje de los costos de venta en el precio del producto. (López, N., 2013)

Deterioro físico. Cuando el producto caduca o se vence rápidamente, se tienden a utilizar pocos canales, ya que estos productos deben venderse rápidamente para evitar pérdidas. Este es el caso de las frutas, verduras, leche, etc. (López, N., 2013)

Grado de complejidad técnica. Los productos que son altamente técnicos necesitan de un canal directo. El fabricante deberá tener vendedores que den servicio en la pre y la postventa. (López, N., 2013)

Dimensiones y peso del producto. Los productos que tienen grandes volúmenes o son muy pesados generalmente requieren canales de distribución cortos, para disminuir costos por concepto de transporte y manipulación. (López, N. A., 2013)

Servicio de post-venta. Los productos que requieren servicios especializados de instalación, reparación o mantenimiento por lo general deben ser vendidos y atendidos directamente por la empresa. (López, N., 2013)

Comunicación con el cliente

La comunicación es una competencia que todas las personas involucradas en las áreas de ventas deben desarrollar para poder interactuar y responder adecuadamente a las necesidades del cliente. El vendedor cuenta con estudios completos en relación con las ventas, que brindan y facilitan herramientas para cerrar una negociación. A continuación presentamos el proceso de comunicación:

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

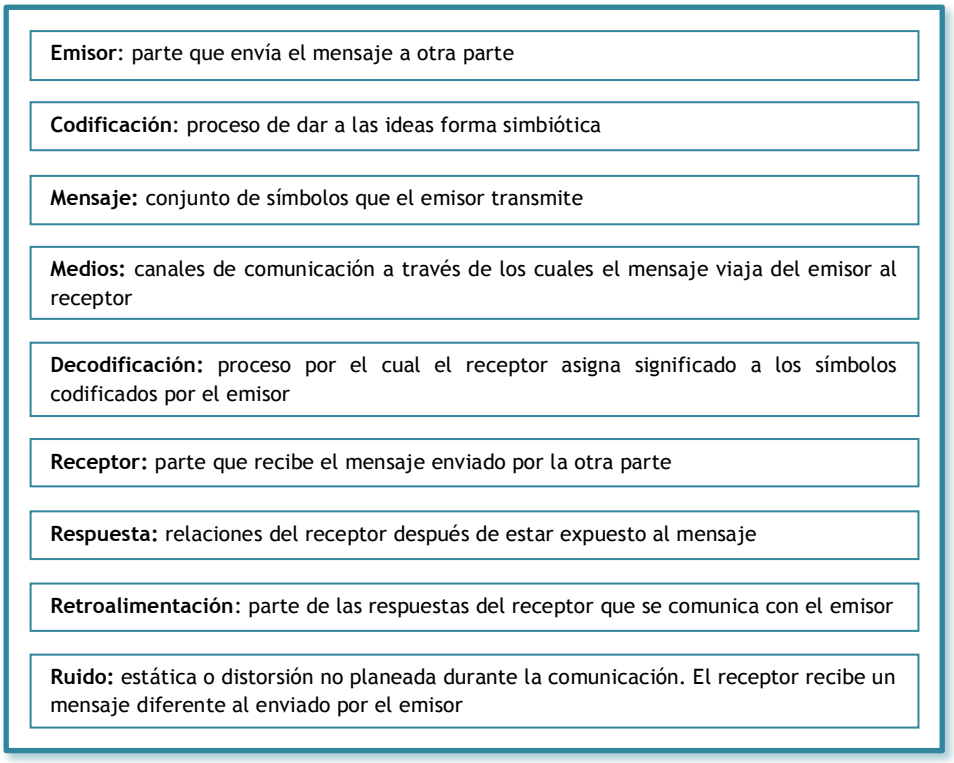


Figura 5. Proceso de comunicación
Fuente: Adaptado de Kotler & Gary (2001)

Tipos de comunicación organizacional

De acuerdo con Germán Albeiro Castaño (Duque, G., 2013), en las organizaciones, se presentan los siguientes tipos de comunicación.

- **Comunicación formal:** es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización.
- **La comunicación descendente:** sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados.
- **La comunicación ascendente:** es la que va del subordinado hacia los superiores.
- **La comunicación horizontal:** se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico.

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

La comunicación verbal y no verbal

La comunicación verbal y no verbal es primordial en todo proceso de venta, ya que permite establecer lazos de confianza y de respeto entre el asesor comercial y el comprador. Estos lazos ayudan a realizar una venta personalizada enfocada a satisfacer las necesidades reales del cliente. A continuación, presentaremos algunos ejemplos de comunicación verbal y no verbal:

Señales no verbales	
Tipo de señal	**Explicacion y ejemplos**
Movimiento del cuerpo	Gestos, expresiones faciales, movimiento de ojos, contacto físico y cualquier otro movimiento del cuerpo o las extremidades.
Caracteristicas personales físicas	Forma del cuerpo, complexion, postura, aliento y olor corporal, peso, estatura, color de pelo y de la piel.
Paralenguaje	Calidad de la voz, volumen, velocidad de habla, tono, ripios, risa, bostezos, etc.
Uso del espacio	Formas en que la gente usa y percibe el espacio, incluidas la disposición de los asientos, la distancia conversacional y la tendencia "territorial" de los humanos a delimitar un espacio personal.
Ambiente físico	Diseño del edificio y salón, mobiliario y otros objetos.
Tiempo	Estar a tiempo o tarde, hacer esperar a otros, diferencias culturales en la percepcion el tiempo y la relación entre tiempo y estatus.

Tabla 1. Tipos básicos de señales no verbales
Fuente: Adaptado de Hellriegel & Slocum (2004)

Comunicación verbal	
Tipo	**Explicacion y ejemplos**
Oral	La comunicación oral se realiza por medio de signos sonoros (fonemas) y se recibe e interpreta con el oído.
Escrita	La comunicación escrita se realiza mediante el uso de signos gráficos (grafemas), los cuales son precibidos con la vista.

Tabla 2. Tipos de comunicación verbal
Fuente: Adaptado (de Delgado, M., 2004)

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

Comunicación no verbal	
Tipo	**Explicacion y ejemplos**
Kinesética	Son los movimientos corporales. Se refiere a la postura, los gestos, los movimientos de cabeza, hombros, piernas y los ademanes en general.
Proxémica	Es la manera en que cada sociedad o cultura en particular percibe los espacios físicos.
Paralenguaje	Se refiere a las cualidades de la voz como volumen, ritmo, tono, entonación, textura, dicción, acento, emisión de sonidos, etc.

Tabla 3. Tipos de comunicación no verbal
Fuente: SENA (2013)

Debemos tener en cuenta otros factores si queremos construir una relación fluida, saludable y dinámica con el cliente. Podremos consultar esta información en los siguientes enlaces:

Links de consulta	
Técnicas de planteamiento psico-cibernética	http://www.esenios.org/
Técnica de simulación cerebral	http://www.material_simulacion.ucv.cl/en%20PDF/Introducci%F3n%20a%20la%20simulacion.pdf
Técnicas para el desarrollo de la motricidad	Flores, A. B. (2000). Habilidades motrices. En A. B. Flores, *Habilidades motrices* (pág. De la 7 a la 14). Zaragoza: Biblioteca Tematica del Deporte INDE. Disponible en: http://goo.gl/Fn6bQf
Técnicas de liberación y manejo del estrés	http://www.youtube.com/watch?v=ddg_1_5SBO0

Tabla 4. Enlaces sugeridos

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

Uso de técnicas de venta

Si queremos que nuestro equipo de ventas disponga de herramientas efectivas para identificar las necesidades de los clientes y relacionar estas con el portafolio de productos o servicios de la empresa, debemos capacitarlo en técnicas de ventas. Las más utilizadas son:

Técnica AIDA: es una herramienta de valoración que ayuda a mentalizar al vendedor y a crear cuadros mentales sobre el proceso de venta. El objetivo es recrear una serie de posibles escenarios y los pasos que debe llevar a cabo en cada uno de ellos.

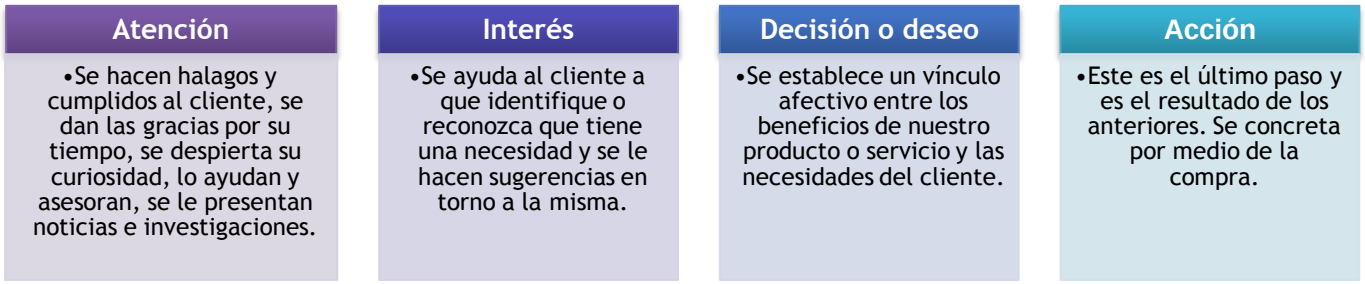


Figura 6. Técnica AIDA
Fuente: Adaptado de Thompson (2006)

Técnica SPIN: la técnica SPIN es una herramienta que permite recolectar información de los clientes por medio de la formulación de preguntas clave, para establecer una relación personalizada. Con esto se pretende tener toda la información del negocio y de sus necesidades.

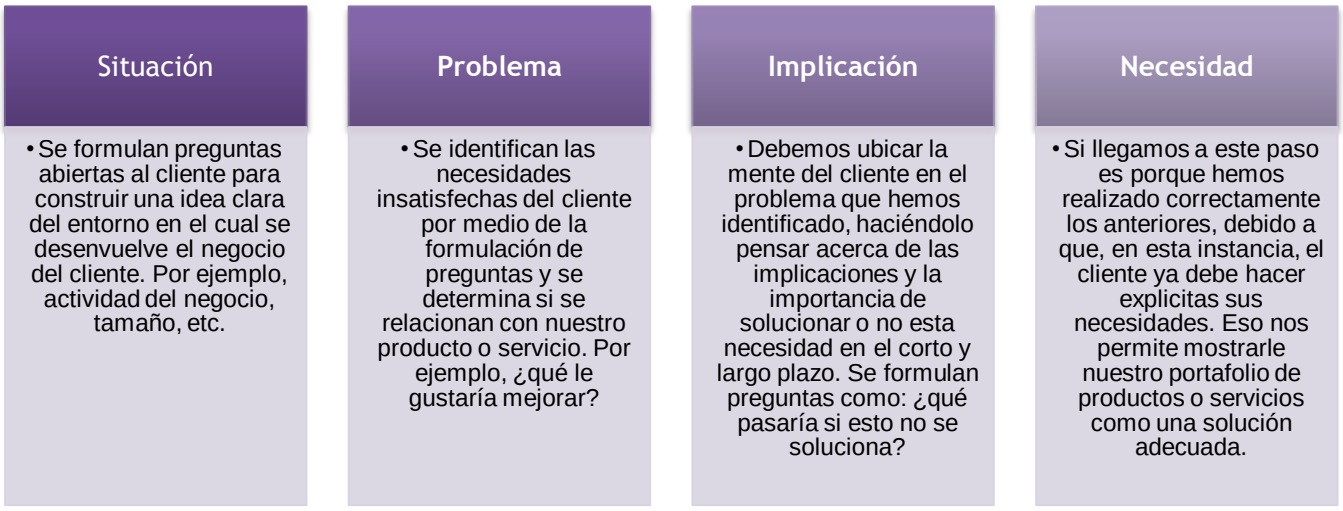


Figura 7. Técnicas SPIN
Fuente: Adaptado de (Pereira, J., 2005)

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

Organización del equipo de ventas

Un sistema de ventas es una red interrelacionada de elementos que ayuda a organizar los equipos de venta para satisfacer las necesidades de los clientes. Este sistema se puede organizar por áreas geográficas, por productos, por clientes o puede ser mixto.

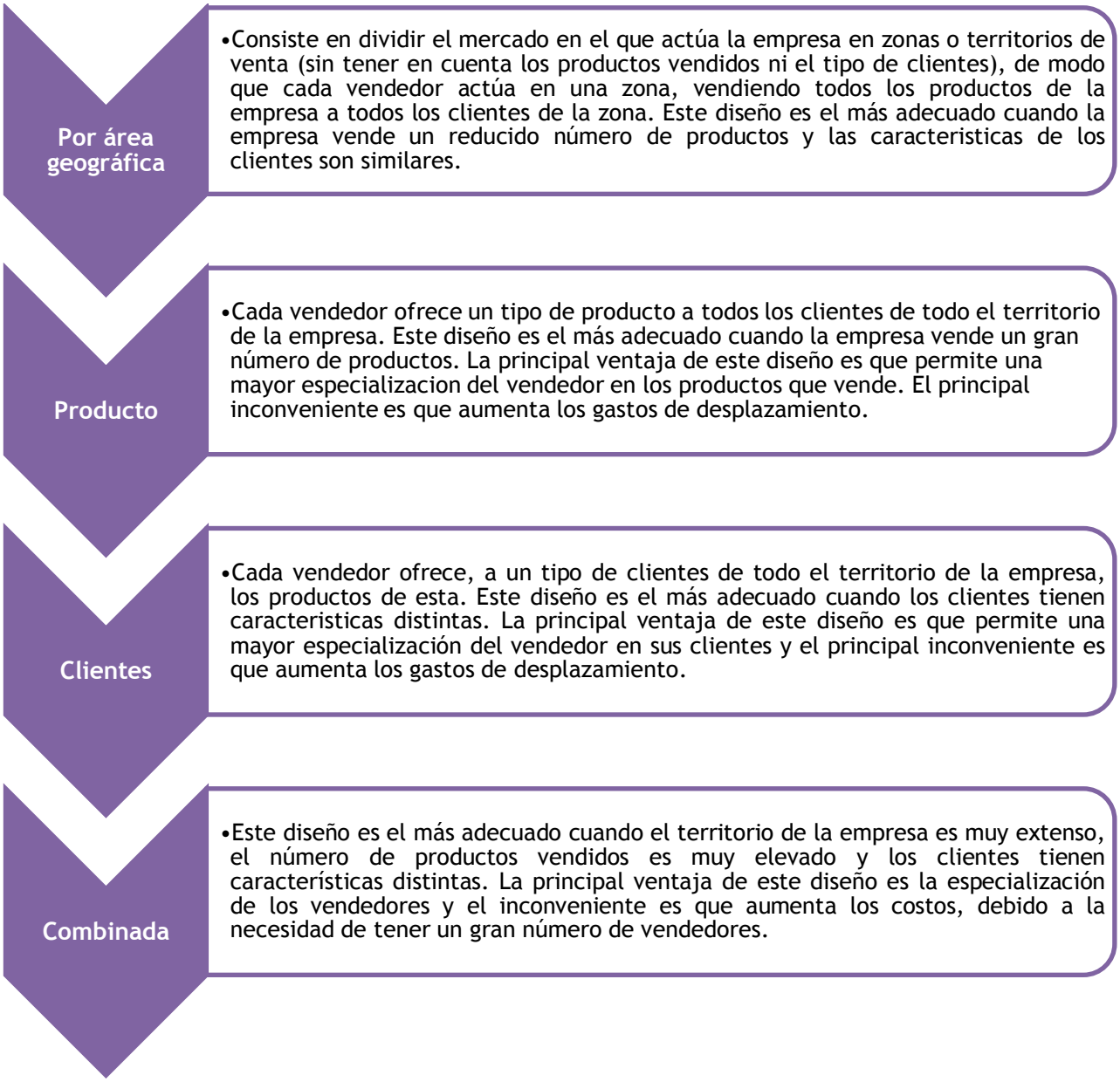


Figura 8. Sistemas de ventas
Fuente: Adaptado de Ongallo (2007, pp. 101-102)

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

Tipos de venta

Los asesores comerciales deben conocer y utilizar las diferentes herramientas que le permiten comunicarse, y ofrecerle el producto o servicio al cliente. Estas herramientas se presentan en la siguiente gráfica y hacen parte del mix promocional de la empresa.

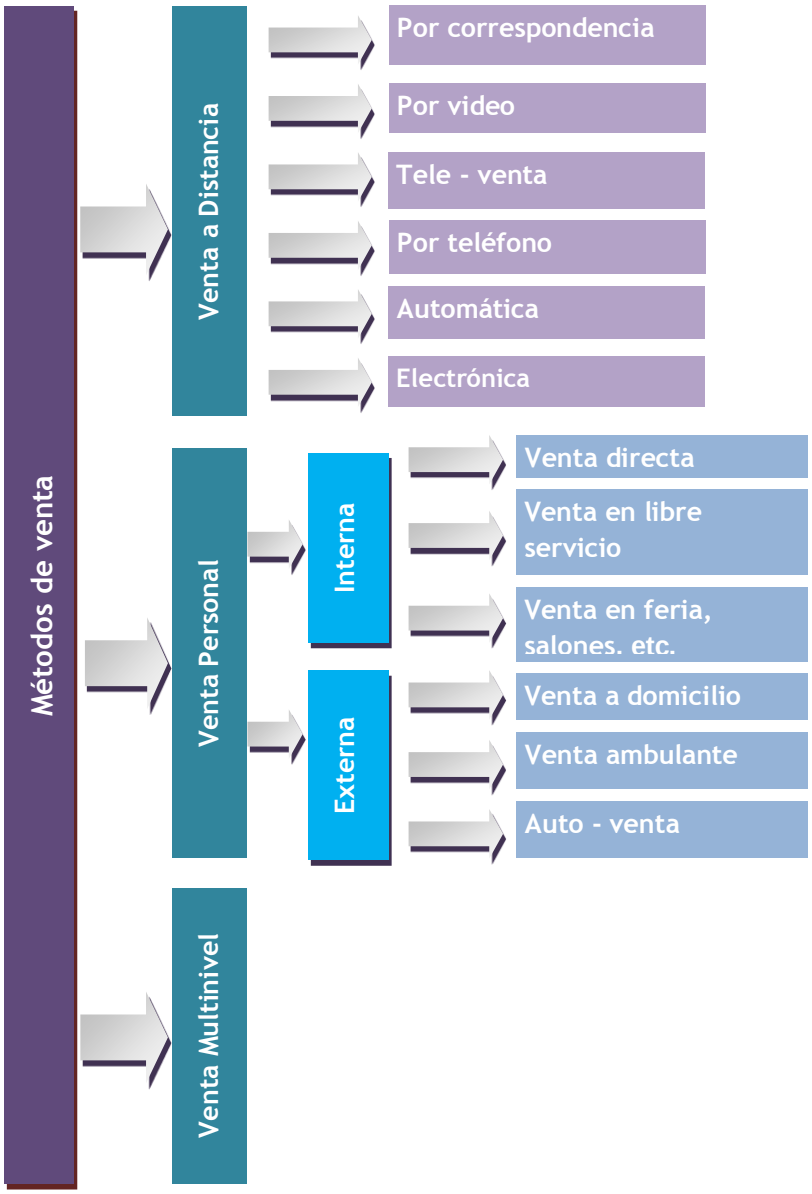


Figura 9. Métodos de venta
Fuente: Adaptado de Luengo & Gómez (2006 pp.48-51)

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

Venta a distancia: Método en que no existe un contacto directo entre el comprador y el vendedor.

- **Ventas por correspondencia:** se realizan a través de un catálogo enviado a un buzón (físico).
- **Ventas por video:** Consiste en enviar un video directamente al cliente potencial en el que se muestra el producto, sus características y números de contacto.
- **La tele-venta:** La venta se realiza por medio televisivo. Allí se muestra el producto y todas sus características en un programa o comercial.
- **Venta por teléfono:** El vendedor realiza un contacto telefónico con el cliente para ofrecerle un producto y promociones.
- **Venta en máquinas automáticas:** La que venta se realiza por medio de máquinas expendedoras de artículos, especialmente, de aquellos que se caracterizan por compra impulsiva, alta rotación y bajo costo.
- **Venta electrónica:** Es cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial basada en la transmisión de datos sobre redes de comunicación como internet.

Venta personal: Existe un contacto directo entre comprador y vendedor.

- **Venta interna:** se realiza dentro del establecimiento.
  - **Venta directa:** se realiza dentro de un establecimiento, allí el cliente es recibido por un vendedor quien se encarga de mostrarle los productos y aclarar las dudas.
  - **Venta en libre servicio:** Se desarrolla mediante autoservicio, el cliente toma directamente el producto que desea comprar y lo paga en una caja del establecimiento.
  - **Venta en ferias, salones y exhibiciones:** Son espacios comerciales que dan la oportunidad a la empresa de exponer y dar a conocer sus productos y servicios.
- **Venta externa:** Es la que se realiza fuera del establecimiento.
  - **Venta a domicilio:** Este tipo de venta se lleva a cabo en el domicilio del comprador o fuera de los locales habituales para la venta, existiendo contacto directo entre comprador y vendedor.
  - **Venta ambulante:** Es efectuada por comerciantes fuera del establecimiento comercial permanente y se caracteriza por la falta de establecimiento fijo.
  - **Auto venta:** Es utilizado por empresas que ofrecen productos que se consumen diariamente, como las que venden productos alimenticios perecederos y bebidas.

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

Venta multinivel: Constituye una forma especial de venta personal en la que se constituye una red de vendedores independientes a diferentes niveles, que a cambio de una comisión comercializan diferentes productos.

Gestión del plan de ventas

Para la construcción de cualquier Plan de ventas es necesario cuantificar el volumen de ventas que se realizan al cliente actual o potencial, y verificar las características de la compra y el cumplimiento del Plan de ventas. Es importante mantener este registro, pues permite evaluar el logro de las proyecciones o metas y la efectividad de las estrategias en la zona geográfica o segmento. A continuación, presentaremos algunos pasos:

- **Registro perfil del cliente y su compra**

  Para que las empresas puedan consolidarse en el área geográfica donde se distribuye su producto o servicio deben realizar un registro de las ventas, teniendo en cuenta los siguientes factores: ¿cuál es el producto o servicio que más se vende?, ¿a quién se lo vende?, ¿cuál es la frecuencia de compra? y ¿cuánta ganancia obtiene por cada compra? Esto permite establecer el comportamiento de los clientes y, de esa manera, es más fácil organizar y distribuir el equipo de asesores comerciales, y los productos o servicios. A continuación, presentamos un formato de registro:

Perfil del cliente				
Nombre	**Cantidad de artículos**	**Productos y su marcas**	**Valor**	**Frecuencia de compra**
María Adelaida	4	Jabón , champú, máquinas de afeitar	$ 9.800	Lunes a jueves
Carlos Mauricio	10	Arroz, tubérculos, pastas	$ 4.500	Lunes, miércoles y domingos
Sebastián Villanueva	8	Aceite, café, chocolate	$ 7.800	Sábados y domingos

Tabla 5. Perfil del cliente
Fuente: (SENA, 2013)

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

- **Verificación del cumplimiento del Plan de ventas**

Las empresas, periódicamente, deben revisar el cumplimiento del plan de ventas, que puede tener como objetivos conseguir clientes nuevos, vender más a clientes actuales y recuperar cuentas. La idea es hacer un comparativo con las ventas reales por segmentos y el plan de ventas propuesto; de esta manera, se pueden ir asignando recursos y personal para su cumplimiento.

Plan de ventas "Monarca ediciones"					
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	...
Contactos	100	200	300	400	...
Ratio - venta%	15%	15%	15%	15%	...
Ventas	15	30	45	60	...
Precio promedio	$ 280.000	$ 294.000	$ 308.700	$ 324.135	...
Venta bruta	**$ 4.200.000**	**$ 8.820.000**	**$ 13.891.500**	**$ 19.448.100**	...

Contactos: Es el número de propuestas que se presentaran en cada periodo de tiempo.

Ratio Venta%: Refleja un porcentaje de éxito. Es el número de clientes que adquirían el producto y/o servicio sobre el número de propuestas que se presentaran en cada periodo.

Ventas: Las ventas son el resultado de multiplicar contactos por el ratio de ventas.

El precio promedio: Es recomendable utilizar el precio neto, es decir descontando promociones, rebajas, etc.

Venta bruta: Es la multiplicación del precio promedio por las ventas.

Tabla 6. Plan de ventas
Fuente: (SENA, 2013)

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

- **Utilización de software para la gestión de las ventas**

  Existen varios programas que pueden ayudarnos a controlar, gestionar, planificar y administrar nuestro programa de ventas. A continuación, se referencian algunos:

Aplicaciones	Enlaces
Salesforce	http://www.salesforce.com/mx/crm/sales-force-automation/
Alliance SFA:	http://www.alliancesfa.com/
Oracle CRM On Demand	http://www.oracle.com/es/products/applications/crmondemand/index.html
Nexo Digital	http://www.nexo-digital.com/software-gestion-fuerza-de-ventas-24-re.asp

Tabla 7. Consulta de software para la gestión de ventas
Fuente: SENA (2013)

Recepción y entrega de pedidos

Una vez seleccionados todos los componentes del canal de distribución, debemos organizar el proceso logístico por medio del cual se recibe y se entrega el pedido.

En ese sentido, Alan West en su libro Gestión de la Distribución Comercial nos ilustra acerca del ciclo de pedido y la documentación que se requiere en cada paso. Veamos cómo lo representa:

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

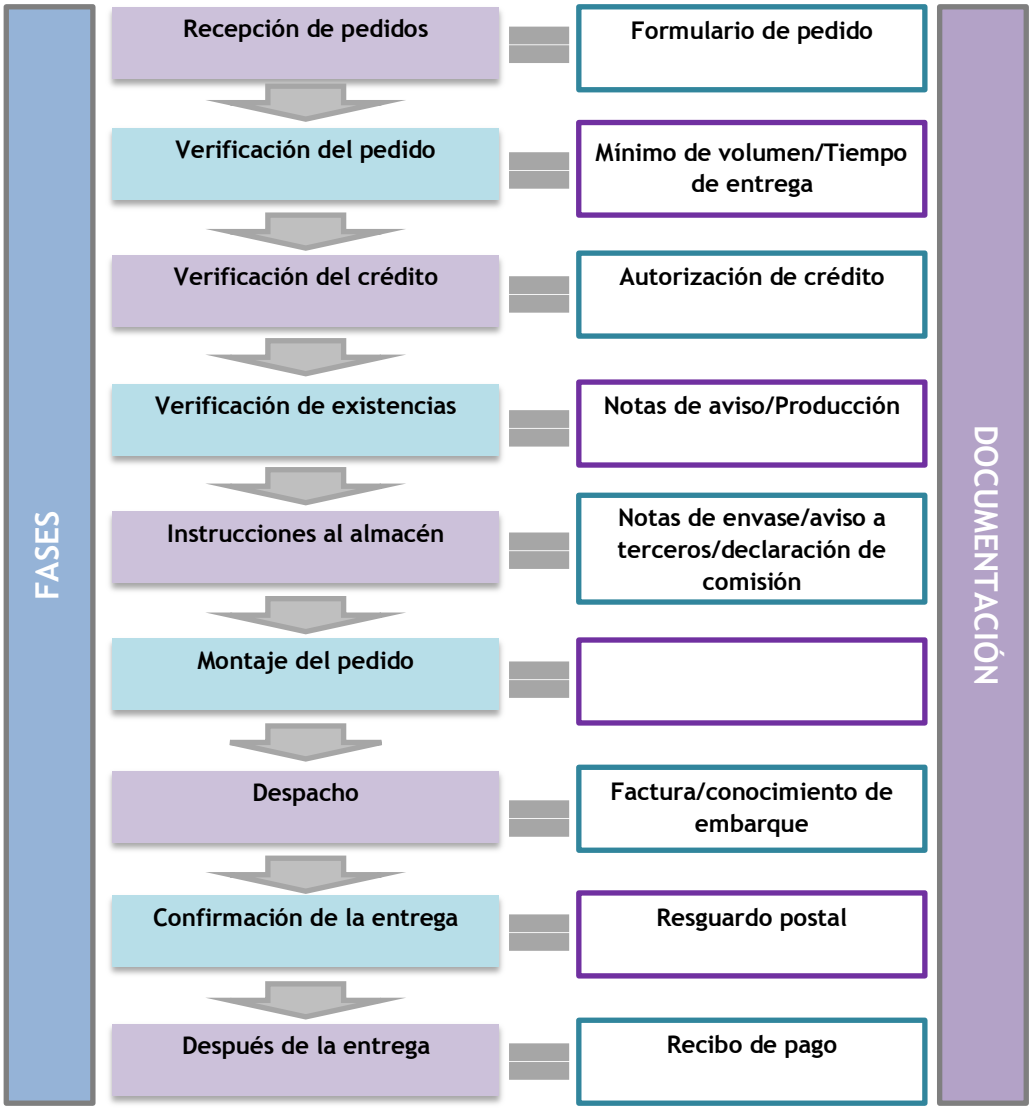


Figura 10. El ciclo del pedido y la documentación consiguiente
Fuente: Adaptado de West (1991 pp. 277-286)

Recepción de pedidos: Por lo general, es el equipo de ventas quien recoge el pedido. Las empresas pueden utilizar formularios, correos o programas especializados. (West, A., 1991)

Verificación del pedido: En este paso, se necesita establecer unas actividades estándar para verificar la exactitud del pedido. Para lo cual un formulario estándar para pedidos puede ayudar a reducir errores. (West, A., 1991)

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

Verificación del crédito: Una vez verificado el pedido, debemos incluir procedimientos y normas a seguir respecto a créditos: si se debe conceder créditos y que limites debe concederse. (West, A., 1991)

Verificación de existencias: En este paso, debemos comprobar que los presentes niveles de existencias permiten completar el pedido y lo que debe hacerse en caso contrario. (West, A., 1991)

Instrucciones al almacén: la información, en forma de papeleta de embalaje, indica el almacén del fabricante que debe proceder a iniciar la recogida de artículos para el pedido. (West, A., 1991)

Montaje del pedido: El planificador de cargas debe decidir el mejor método de consolidar los pedidos a ser entregados en determinadas zonas o territorios. (West, A., 1991)

Despacho: Una vez la mercancía haya dejado el almacén con la nota de entrega, se enviara una copia de contabilidad para que se produzca la factura y otra a la administración de ventas por si es necesario su posterior seguimiento. (West, A., 1991)

Confirmación de la entrega: Se debe confirmar con el cliente que la entrega sea acorde con el pedido. Es importante el recibo a satisfacción. (West, A., 1991)

Después de la entrega: Al realizarse la entrega, el sistema de procesamiento de pedidos debe verificar que los documentos que confirman la entrega concuerdan con las papeletas de embalaje. (West, a., 1991)

Tecnología para la gestión de pedidos

La gestión de pedidos es un proceso que las empresas toman con seriedad, ya que de él depende que lo solicitado por el cliente sea lo realmente entregado por la empresa. Su importancia es tal, que las empresas no escatiman recursos para hacer óptimo este proceso e incluye nuevos modelos de organización y tecnología de punta.

Esta tecnología va desde la implementación de software hasta el uso de soluciones móviles que permitan la transferencia de datos y la comunicación instantánea con otras áreas de la empresa.

Actualmente, con la implementación de tecnologías de computación, entre las cuales, se destaca el EDI (Electronic Data Interchange) y la VAN (Valué Added Network), no solo se puede transmitir la información de pedidos y estado del pedido instantáneamente a una base de datos, sino que se

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

reduce el consumo de papel. Esto favorece, directamente, a las ganancias de la empresa y aporta a la preservación del medio ambiente.

En torno a la EDI, Charles W. Lamb y Carl Mc Daniel plantean:

La idea básica detrás del EDI es reemplazar los documentos de papel que suelen acompañar las transacciones comerciales, como pedidos de compra y facturas, con la trasmisión electrónica de la información necesaria. Un mensaje EDI típico incluye toda la información que por tradición seria incluida en una factura en papel como código del producto, cantidad y detalles de transportación. (415)

Sobre la VAN, Kenneth C. Laudon y Jane Price Laudon, afirman:

Las redes de valor agregado son una alternativa para que las empresas diseñen y administren sus propias redes. Las **redes de valor agregado** (VAN por sus siglas en inglés) son redes privadas manejadas por terceros, que ofrecen trasmisión de datos y servicios a empresas. (261)

Normas ISO en la venta y la distribución

Es importante que tengamos presente las normas ISO, no solo en la producción sino en la distribución de nuestro producto o servicio, cuya aplicación permite lograr impactos positivos en la imagen, eficiencia, satisfacción del cliente y el funcionamiento de la organización. Por ello, debemos mantenernos actualizados en cuanto a las modificaciones que se hagan. La mayoría de las empresas han implementado en sus procesos las normas ISO: 9001, 9004, 14000 y 28000, ya que promueven la construcción de procesos eficientes, flexibles, efectivos y eficaces, por medio del aseguramiento de la calidad y satisfacción al cliente en un contexto donde se conserve el medio ambiente. A continuación, presentaremos una serie de normas generales que puede consultar:

- Certificación Normas ISO 9001
- Sistema de Gestión para Micros y Pequeñas Empresas (PYMES) NTC 6001
- Certificación de Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001
- Certificación Sistema de Gestión de Seguridad para la Cadena de Suministro ISO 28000

Sin embargo, el ICONTEC en su página organizó las normas por sectores, lo cual ayuda mucho en la búsqueda. La descarga de estas normas tiene un costo estipulado por la entidad, para los que las deseen descargar en la siguiente dirección: http://tienda.icontec.org/index.php/gerencia-y-sistemas-de-gestion-impreso.html.

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

Se recomienda:

- Gerencia y sistemas de gestión.
- Transporte y logística.

Nivel de servicio al cliente

Las empresas deben trabajar por mantener un buen nivel de servicio al cliente antes, durante y después de la venta; pues esto permite mejorar el funcionamiento de la cadena de suministros, la atención y la satisfacción del cliente. Definir una estrategia para elevar el nivel de servicio al cliente depende de muchos factores, entre los cuales se encuentran:

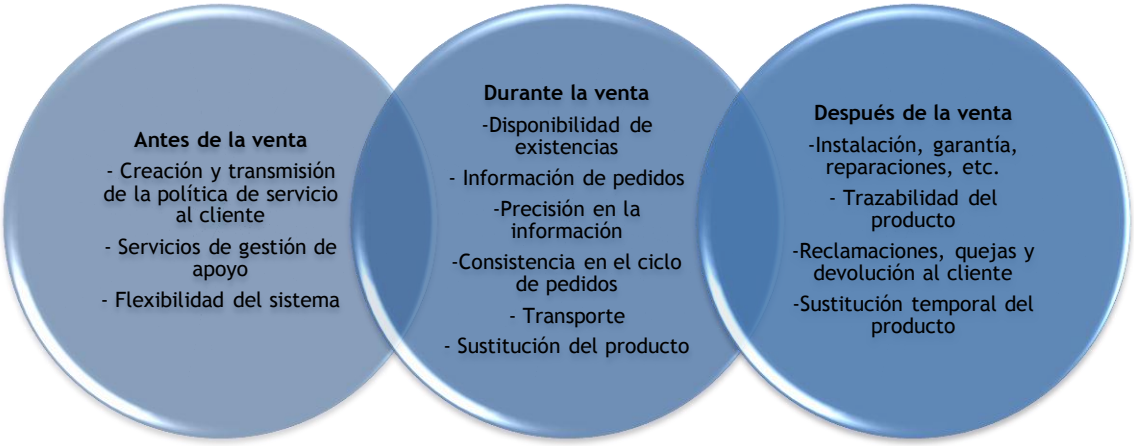


Figura 11. Procesos para mejorar el nivel de servicio
Fuente: Adaptado de Londe (1977)

Un mayor nivel de servicio implica un aumento en los costos por inventario, logística y transporte. Esto, debido a que la empresa debe incrementar su stock de inventario en diversos puntos del territorio y utilizar servicios de transporte para pedidos específicos con el fin de brindar un servicio ágil y oportuno al cliente en los pedidos y las devoluciones.

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

Evaluación y control de la fuerza de ventas

El último paso en la ejecución del plan de ventas es controlar y evaluar la fuerza de ventas. Para esto, se debe establecer el cumplimiento individual de cada vendedor y de los equipos con respecto a los objetivos y las políticas del área. Se deben utilizar medidas cualitativas y cuantitativas para evaluar cada uno de los aspectos.

Según Ferrel y Hartline:

> El control y la evaluación de la fuerza de ventas requiere de una comparación de los objetivos de ventas con el desempeño de ventas real. Este análisis se puede realizar en el nivel de cada vendedor o para toda la fuerza de ventas. Para evaluar a un vendedor de manera efectiva, es necesario crear normas de desempeño predeterminadas. Estas normas también deben de determinar el plan de compensación para la fuerza de ventas. (249)

En ese sentido, podemos decir que, para implementar un plan de evaluación, control y monitoreo de la fuerza de ventas, podemos establecer los siguientes pasos:

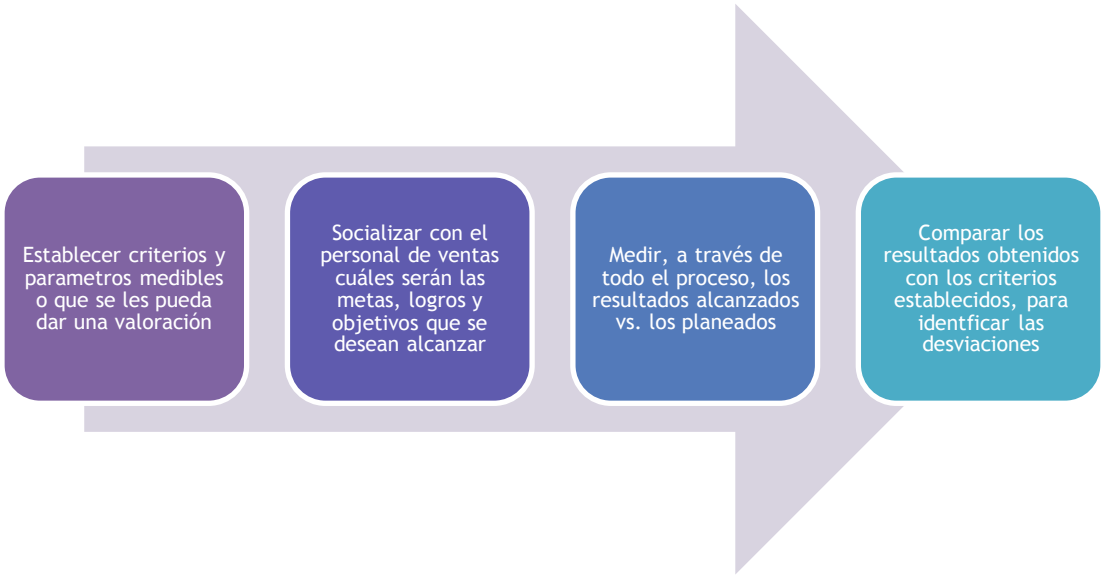


Figura 12. Fases de control del proceso de ventas
Fuente: SENA (2013)

Cuando se desea mantener un control sobre la fuerza de ventas y los resultados del Plan, podemos establecer modelos de control de acuerdo con lo siguiente:

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

- **Grado de responsabilidad:** se controla más estrictamente a los vendedores que tienen menos responsabilidades y que deben actuar dentro de un marco bien delimitado
- **Tamaño de la empresa o equipo:** el control sobre el equipo de ventas es mayor a medida que crece el tamaño de la empresa y el equipo

Calidad de los vendedores: a medida que la calidad de los integrantes del equipo de ventas es mayor, menos control se debe ejercer y viceversa. Esto depende del proceso de selección, la rotación y la calidad humana de las personas.

Textos corridos que corresponden a los contenidos del material de formación.

Fuentes

Delgado, M. (2004). Tipos de comunicación. En M. V. Delgado, Curso Básico de Redacción (pág. 3). San José C.R: Arte de Escribir.

Duque, G. (02 de septiembre de 2013). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo 3/Pages/3.10/3102Tipos_comunicacion_organizacional.htm

Ferrel, O., & Hartline, M. (2006). En O. C. Ferrel, & M. D. Hartline, Estrategia de Marketing. Tercera Edición. (pág. 249). Thomson.

Flores, A. (2000). Habilidades motrices. En A. B. Flores, *Habilidades motrices* (pág. De la 7 a la 14). Zaragoza: Biblioteca Tematica del Deporte INDE.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). Comunicación no verbal. En D. Hellriegel, & J. W. Slocum, Comportamiento Organizacional. Décima Edición. (pág. 309). México D.F: Thomson.

Kotler, P., & Gary, A. (2001). Una perspectiva del proceso de comunicación. En P. Kotler, & A. Gary, Marketing. Octava Edición. (pág. 462 y 463). México D.F: Pearson Educación.

Lamb, C., & McDaniel, C. (2006). Fundamentos de marketing. Octava Edición. En C. W. Lamb, & C. McDaniel, *Procesamiento de pedidos* (pág. 415). México D.F.: Thomson.

Laudon, K., & Laudon, J. (2004). Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital. Octava Edición. En K. C. Laudon, & J. P. Laudon, *Redes de valor agregado* (pág. 261). México D.F.: Pearson Educación.

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

López, N. (01 de septiembre de 2013). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de Criterios de selección de canales de distribución: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20II/criterios.htm

Londe, B. J., & Zinszer, P. H. (1977). *Customer Service: Meaning and Measurement*. National Council of Physical Distribution Management.

Luengo, M., & Gómez, F. (2006). Operaciones de venta. En M. Á. Luengo, & F. L. Gómez, *Técnicas de venta* (págs. 48 - 51). Madrid: Thomson Paraninfo.

Ongallo, C. (2007). La división de los departamentos de ventas. En C. Ongallo, El libro de la venta directa: El sistema que ha transformado la vida de millones de personas. (pág. 101 y 102). Ediciones Díaz de Santos.

Pereira, J. (2005). Ventas SPIN. Obtenido de https://mercadeo.com: https://mercadeo.com/54_Spin_sales.htm

Sánchez, F. (2008). Niveles de decisión del consumidor. En F. L. Sánchez, Proceso de decisión del consumidor: aplicación a los planes de pensiones individuales. (págs. 95 - 97). Madrid: ESIC.

Thompson, I. (septiembre de 2006). Técnicas de Venta (Basadas en el Modelo Aida). Obtenido de http://www.promonegocios.net/venta/tecnicas-venta.html

West, A. (1991). Gestión de la distribución comercial. En A. West, *Gestión de la distribución comercial* (págs. 277 - 286). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Créditos

Experto temático

Oscar Daniel Carvajal
Economista Especialista en Dirección de Proyectos y Comercio Electrónico
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.

Asesores didácticos

Diana Catalina Hernández
Filósofa y Profesional en Estudios Literarios
Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación
Regional Distrito Capital

Ricardo Cañón Moreno
Licenciado en Matemáticas y Administrador de Empresas
Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación
Regional Distrito Capital

Diseñador

Nelson Javier Caicedo Carranza
Diseñador Gráfico
Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación
Regional Distrito Capital

Programador

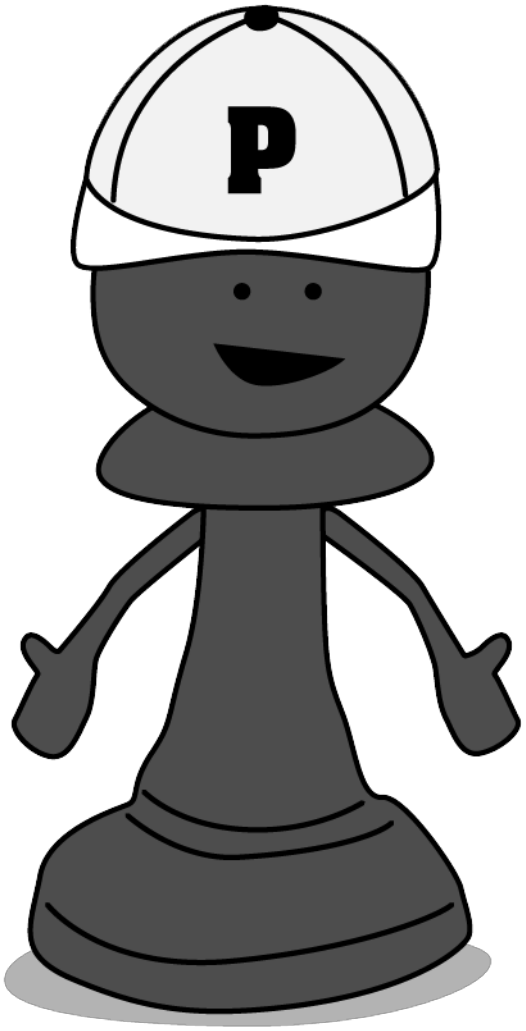
Héctor Julián Poveda Carvajal
Ingeniero en Multimedia
Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación
Regional Distrito Capital

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

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Tabla de contenido

1. Presentación
2. Objetivos de la distribución
3. Políticas de distribución
    3.1 Intensivas
    3.2 Extensivas
    3.3 Exclusivas
    3.4 Selectivas
4. Tipos de distribución
5. Administración del sistema de distribución
6. Estrategias de presión
    6.1 Estrategias de empujar o push
    6.2 Estrategia de aspiración o pull
    6.3 Estrategia mixta (push y pull)
7. Estrategias de comunicación corporativa
8. Estrategias de fortalecimiento empresarial
    8.1 Cartel
    8.2 Holding
    8.3 Franquicia
9. Estrategias globales de la organización
10. Distribución y E-Commerce
11. Planificación de los recursos de la empresa - ERP
12. Cadena de abastecimiento
13. Lead time
14. Eficiencia y efectividad en el canal de distribución
15. Conclusiones
16. Fuentes
17. Créditos y Términos legales



1. Presentación

Hola, estimados aprendices:

Implementar una estrategia de distribución adecuada, le permite a una empresa fortalecer su posición competitiva en el mercado, reducir los costos de operación, los tiempos de entrega y brindar un mejor servicio al cliente. Para hacerlo las empresas construyen un plan de distribución y, con base en lo especificado allí, organizan y gestionan la cadena de abastecimiento y socializan

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

con los actores involucrados las estrategias financieras, de comunicación, logística y mercadeo que se implementarán para alcanzar la máxima rentabilidad.

Para que el emprendedor tenga éxito en la ejecución del plan de distribución, este debe ser organizado y sistemático, su ruta de acción debe ser definida por los objetivos y las políticas de distribución planteadas. Así mismo, debe utilizar un estilo de administración acorde con el sistema de distribución implementado, con los tipos de canal utilizados y las estrategias de empuje, comunicación y fortalecimiento empresarial. Esto le permitirá tener coherencia en su labor y le facilitará el logro de las metas planteadas por la empresa.

Es importante destacar el papel de la tecnología en el campo de la distribución al facilitar la comunicación entre las personas o empresas, mejorar la gestión logística, la administración de los canales, y permitir un seguimiento exacto y permanente de los flujos que se realizan en toda la cadena de abastecimiento.

Aprendices, a lo largo de esta presentación se abordarán los aspectos más relevantes sobre la distribución los cuales le ayudaran a implementar la mejor estrategia para su producto o servicio. ¡Adelante!

2. Objetivos de la distribución

Para definir los objetivos de distribución de una empresa o proyecto debemos:

1. Saber qué esperan los clientes de nuestra organización al momento de realizar el pedido y recibirlo
2. Observar qué ofrecen los competidores, sus sistemas de comercialización y acciones complementarias
3. Determinar qué capacidad logística, financiera, humana y administrativa posee nuestra empresa y, de acuerdo con esto, determinar lo que podemos o no ofrecer

A continuación, presentamos algunos ejemplos de objetivos de distribución:

- Dar conocimiento del producto a la mayor cantidad de consumidores posibles, teniendo en cuenta los límites establecidos en la estrategia de imagen y el público objetivo

- Crear medios de distribución del producto que certifiquen un eficiente servicio al cliente, para evitar pérdidas de ventas por la inexistencia de “stock”

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

3. Políticas de distribución

Las políticas de distribución, se relacionan directamente con el conjunto de decisiones que debe tomar el productor a la hora de trasladar sus productos o servicios hasta el cliente. Estos son algunos factores a tener en cuenta a la hora de crear las políticas del sistema de distribución:

- El comprador
- Las particularidades del producto
- La recurrencia de compra
- Los medios de distribución
- Los objetivos empresariales

Las políticas de distribución se pueden clasificar de la siguiente manera:



3.1. Intensivas

El fabricante trata de comercializar su producto o servicio en el mayor número de puntos de venta posible, ***dentro*** de la misma rama comercial. Es característico de un canal largo, y se utiliza para productos de compra frecuente, de primera necesidad, poco diferenciados y donde exista competencia en precios.

3.2.

3.3. Extensivas

El fabricante trata de comercializar su producto o servicio en el mayor número de puntos de venta posible, ***dentro y fuera*** de la misma rama comercial. Es característico de un canal largo, y se utiliza para productos de compra frecuente, de primera necesidad, poco diferenciados y donde exista competencia en precios.

3.4. Exclusivas

El fabricante selecciona determinados puntos de venta o establecimientos comerciales de acuerdo con criterios que busquen exclusividad, imagen, buen servicio, asesoría personalizada, etc.

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

3.5. Selectivas

El fabricante selecciona determinados puntos de venta o establecimientos comerciales de acuerdo con criterios como instalaciones, ubicación, concurrencia, etc.

4. Tipos de distribución

La distribución comercial, es la gestión de un conjunto de actividades para llevar los productos o servicios desde la empresa hasta el cliente. Existen diversos tipos de distribución comercial con diferentes métodos de venta que se pueden implementar a la hora de vender nuestro producto o servicio en el mercado:

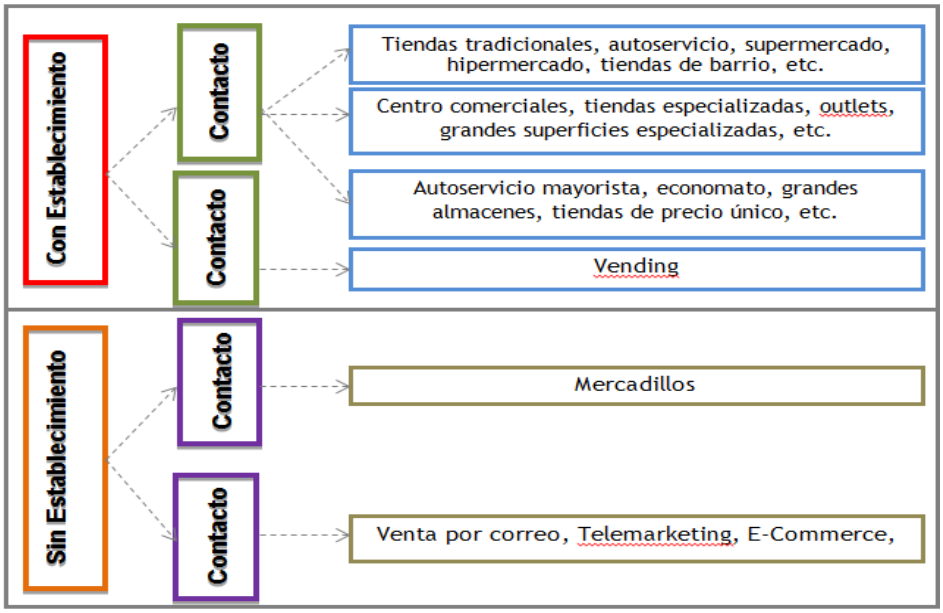


Figura 1. Tipos de distribución
Fuente: Exojo, 2012

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

5. Administración del sistema de distribución

De acuerdo con Etzel (2007), *"la administración de la distribución es el desarrollo y operación de procesos que dan por resultado el flujo eficaz y eficiente de los productos"*. La administración del sistema de distribución implica la realización de 5 actividades críticas:

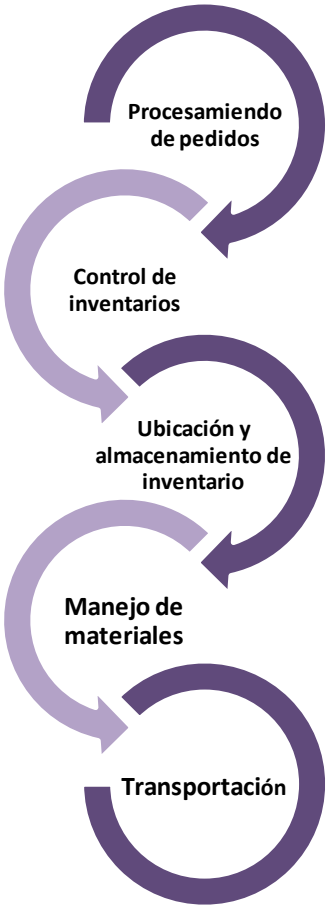


Figura 2. Sistema de distribución
Fuente: Adaptado de Etzel,2007

Así mismo, el escritor describe detalladamente cada una de las actividades críticas de la administración:

a) Procesamiento de pedidos

Se considera el punto de partida en todo sistema de distribución física, e implica actividades para recibir, manejar y surtir los pedidos con prontitud y precisión. Por ejemplo, las facturas y el cobro de cuentas vencidas.

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

b) Control de inventarios

Es la segunda etapa del sistema de distribución, y consiste en administrar el tamaño y la composición de los inventarios; su objetivo es satisfacer las expectativas de los clientes, dar atención a sus pedidos y, al mismo tiempo, minimizar, tanto la inversión como las fluctuaciones en los inventarios.

c) Ubicación y almacenamiento del inventario

En esta etapa se toman decisiones importantes en torno a actividades como el tamaño, la ubicación, y el transporte de los inventarios o conjuntos de existencias.

d) Manejo de materiales

El cuarto paso consiste en la selección del equipo apropiado para el manejo físico de los productos, e incluso, del propio edificio de la bodega, que constituyen los aspectos físicos de la administración de la distribución. El equipo adecuado para la tarea, minimiza las perdidas por rotura, deterioro y robo.

e) Transportación

Se realiza la selección del modo o del medio de transporte para enviar los productos a los clientes, y los transportistas. El transporte se puede realizar por medio de vehículos propios o por la contratación de empresas especializadas en la actividad, lo cual puede reducir cuantiosamente los gastos por este concepto. Algunos medios de a tener en cuenta son:

- *Los medios principales* como los ferrocarriles, camiones, ductos, embarcaciones, y aeroplanos.
- *La transportación intermodal:* es el uso de dos o más modos de transporte para mover la carga. Es una opción viable cuando la empresa compite en los mercados internacionales.

6. Estrategias de presión

Las estrategias de presión, hacen parte de los esfuerzos de comunicación de la empresa para impulsar el nivel de ventas, y su elección está en función del público objetivo que se desea alcanzar, el cual está integrado por consumidores finales e intermediarios. A continuación, presentamos cada una de estas estrategias:

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

6.1. Estrategias de empujar o push

Según Díaz & Rubio (2006), *"es una estrategia de sentido descendente, es decir, se realiza de forma escalonada del fabricante al consumidor. Consiste en orientar los esfuerzos de comunicación sobre las empresas de distribución para que de forma secuencial distribuyan los productos, compren en grandes cantidades, ubiquen los productos en el punto de venta en zonas preferentes y los minoristas aconsejen nuestras marcas a los consumidores"*.

De la misma manera, los autores agregan que, para conseguir la cooperación de los distribuidores, los productores pueden utilizar una serie de ofertas atractivas para los intermediarios, entre las que se destacan, brindar márgenes brutos comerciales elevados, entregar productos y muestras gratuitas, participar en los gastos de comunicación del distribuidor, proporcional material de merchandising, etc. A continuación, graficamos la estrategia:

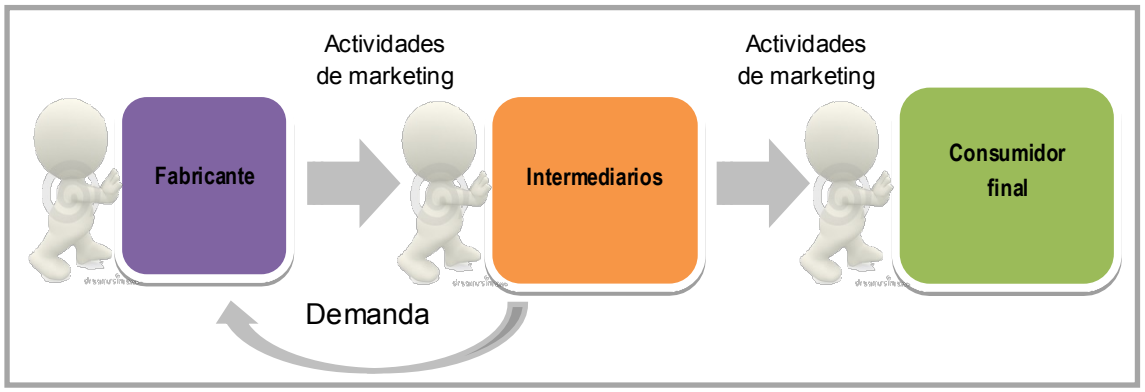


Figura 3. Estrategia de empujar o push
Fuente: SENA

6.2. Estrategia de aspiración o pull

Según Ardura (2007), *"dirige las iniciativas de comunicación a los consumidores finales con la intención de que demanden el producto al canal de distribución. En este caso, se recurre a instrumentos de comunicación como la publicidad y las promociones de ventas orientadas a los consumidores, para tratar de generar deseo hacia el producto y potenciar su demanda. De este modo, se espera que los usuarios finales se interesen por el producto y lo soliciten al minorista, y este, a su vez, se vea en la necesidad de demandarlo al mayorista o al fabricante"*.

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

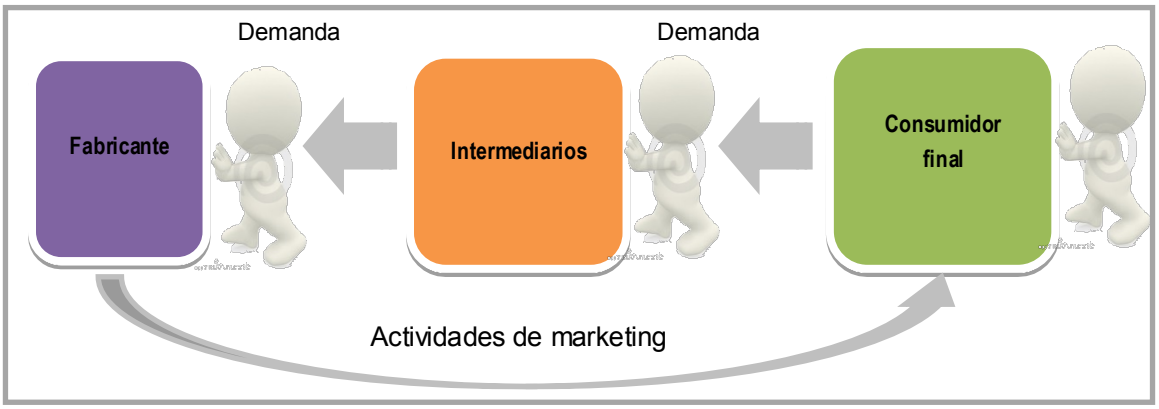


Figura 4. Estrategia de aspiración o pull
Fuente: SENA

6.3. Estrategia mixta (push y pull)

Según Ardura, *"son muchas las firmas que optan por una estrategia mixta en la que se combinan las dos anteriores. Y es que la aplicación de una única estrategia, ya sea de tipo push o pull, no permite aprovechar todas las capacidades que ofrecen las comunicaciones de marketing. No obstante, las empresas de menos dimensión, que no cuentan con los recursos requeridos para desarrollar simultáneamente comunicaciones orientadas a los distribuidores y a los consumidores finales, suelen acabar haciendo énfasis mayor en uno de estos grupos".*

7. Estrategias de comunicación corporativa

Según la Xunta de Galicia(s.f.) la estrategia de comunicación se puede definir como *"el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico, que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles".*

El autor complementa al afirmar que una estrategia de comunicación debe ser diseñada tomando como referencia la estrategia empresarial y que la persona encargada de la estrategia es la persona responsable de la comunicación de la empresa. Por esa razón, en su definición está involucrada la alta dirección, En ese sentido, nos presenta una serie de estrategias o modos de actuación estratégicos que desarrollan las empresas para comunicarse como veremos en los siguientes esquemas:

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

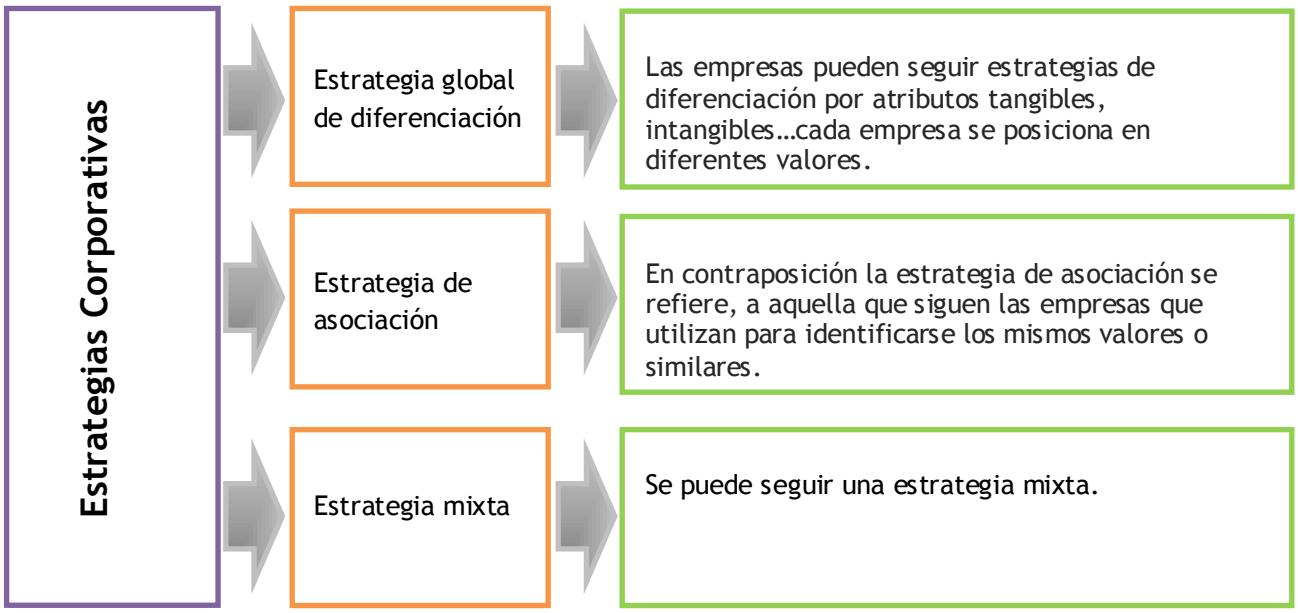


Figura 5. Estrategias corporativas
Fuente:(Xunta de Galicia)

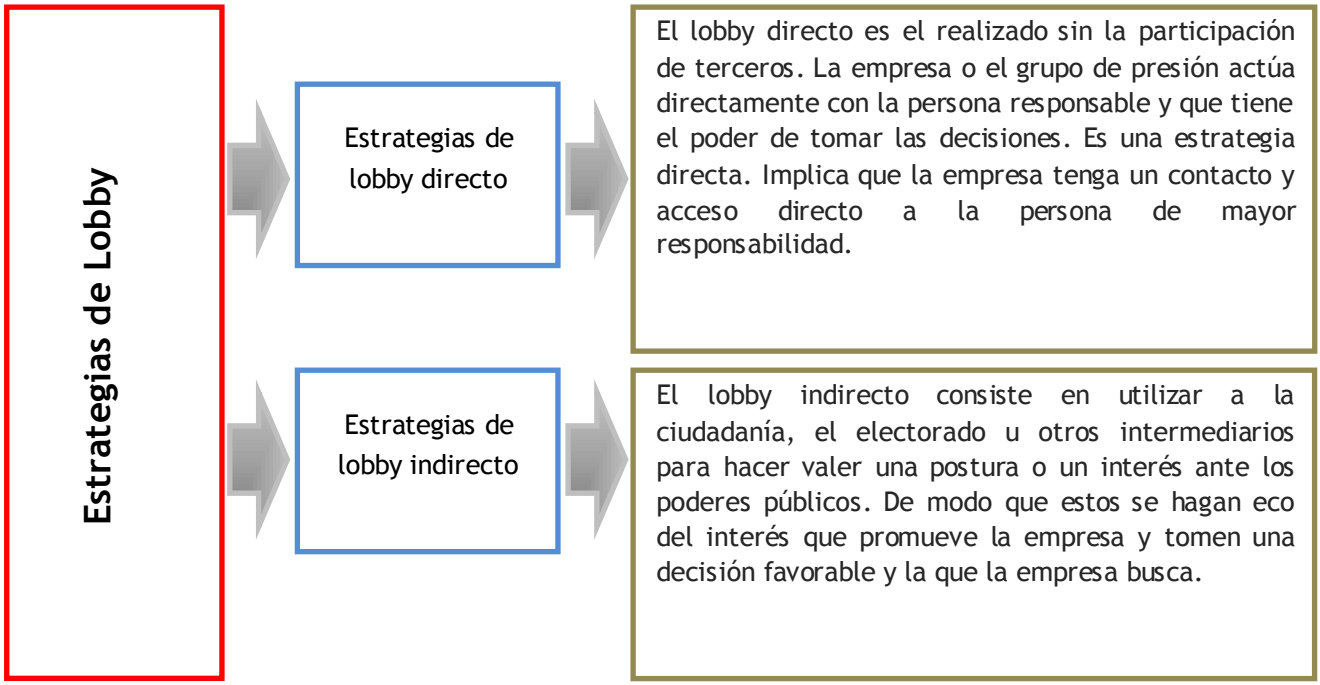


Figura 6. Estrategias de Loby
Fuente:(Xunta de Galicia)

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

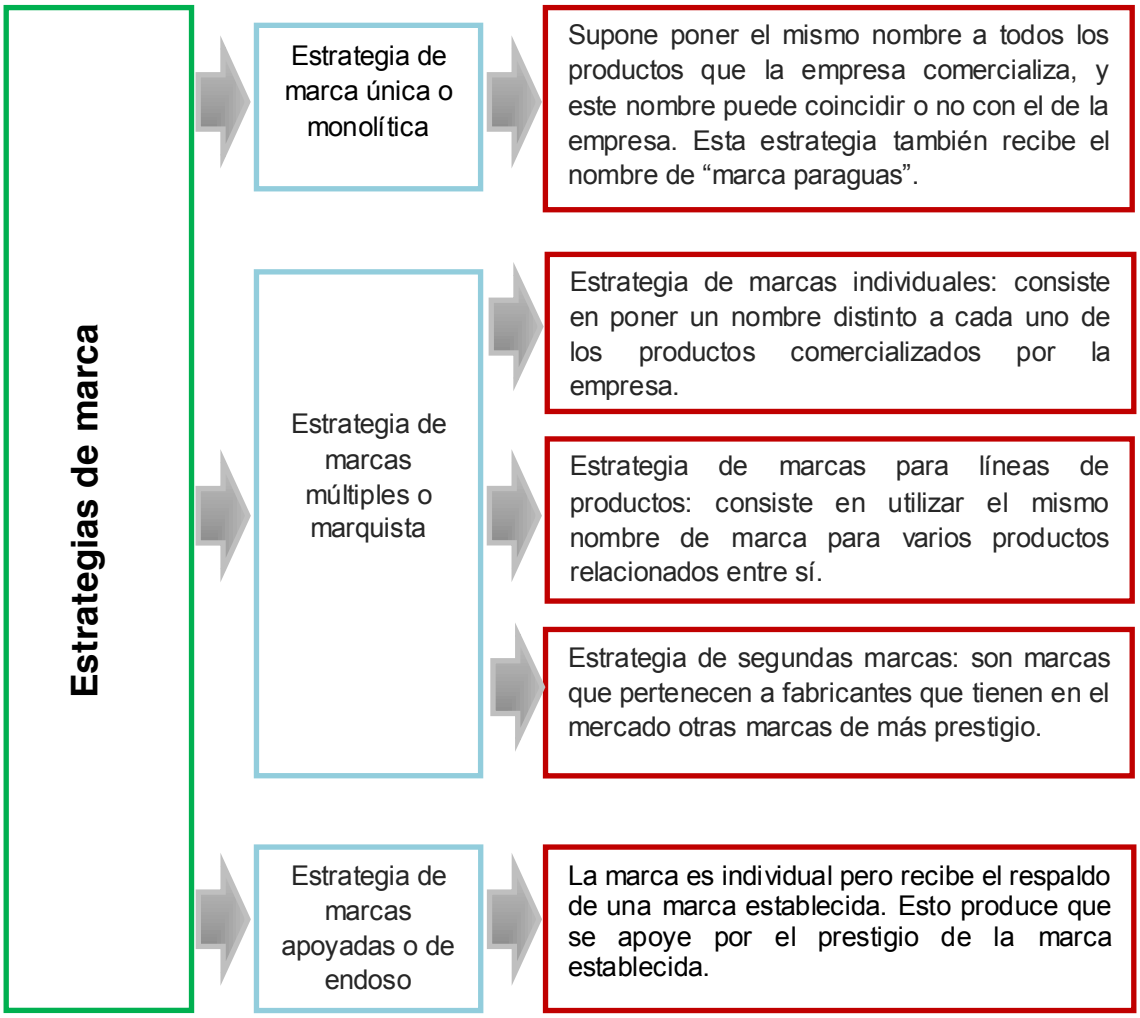


Figura 7. Estrategias de marca
Fuente: (Xunta de Galicia)

8. Estrategias de fortalecimiento empresarial

Las empresas desarrollan estrategias de crecimiento empresarial, para compartir, riesgos, capital, desarrollo e investigación de nuevos productos, implementación de tecnología y *know how*, acceso a medios de distribución, fortalecimiento de la capacidad de fabricación, conocimiento de proveedores, etc. A continuación, conoceremos algunas:

Cartel | Holding | Franquicia

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

8.1. Cartel

Es la unión de un conjunto de empresas del mismo sector, con el fin de controlar la producción y distribución de un bien escaso y primordial para la economía, con el objetivo de ejercer un poder monopolístico sobre el mercado y así poder obtener los mayores beneficios posibles, por medio del incremento de los precios. Un ejemplo Cartel es la OPEP (Organización de países exportadores de petróleo)

8.2. Holding

Se da cuando una empresa adquiere el total o un conjunto significativo de acciones de otras empresas, con el fin de ejercer un control sobre las actividades de las mismas. Un ejemplo es Avianca – Taca Holding.

8.3. Franquicia

Es una fórmula comercial que tiene como objetivo aumentar la red de distribución del fabricante sin la necesidad de realizar grandes inversiones y tener control total en la distribución del producto. El franquiciador aporta el know-how, el conocimiento de la empresa, la marca, las licencias, patentes y experiencia. Y la otra parte, el franquiciado aporta la inversión, su trabajo, la gestión directa y la explotación del negocio. Un ejemplo es Mc Donald´s en Colombia.

9. Estrategias globales de la organización

Estrategia global es un término utilizado en los negocios, y está relacionado con la expansión de una empresa hacia otros mercados. Este proceso, aunque parece sencillo, es sumamente complejo e implica una serie de movimientos, reformas e inversiones, que es importante tener en cuenta para lograr un crecimiento sostenible de la empresa en el mediano plazo.

Según García & Codina (s.f.) *"En el ámbito de los negocios se puede llegar a tener la confusión referente al concepto Estrategia Global con otros términos como multinacional o transnacional, siendo uno de los factores clave entre estos, el lugar dónde se toman las decisiones…"*

El autor complementa su afirmación exponiéndonos los tipos de estrategias globales que existen en la actualidad, en el siguiente esquema:

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



Fuente:(García & Codina)

10. Distribución y E-Commerce

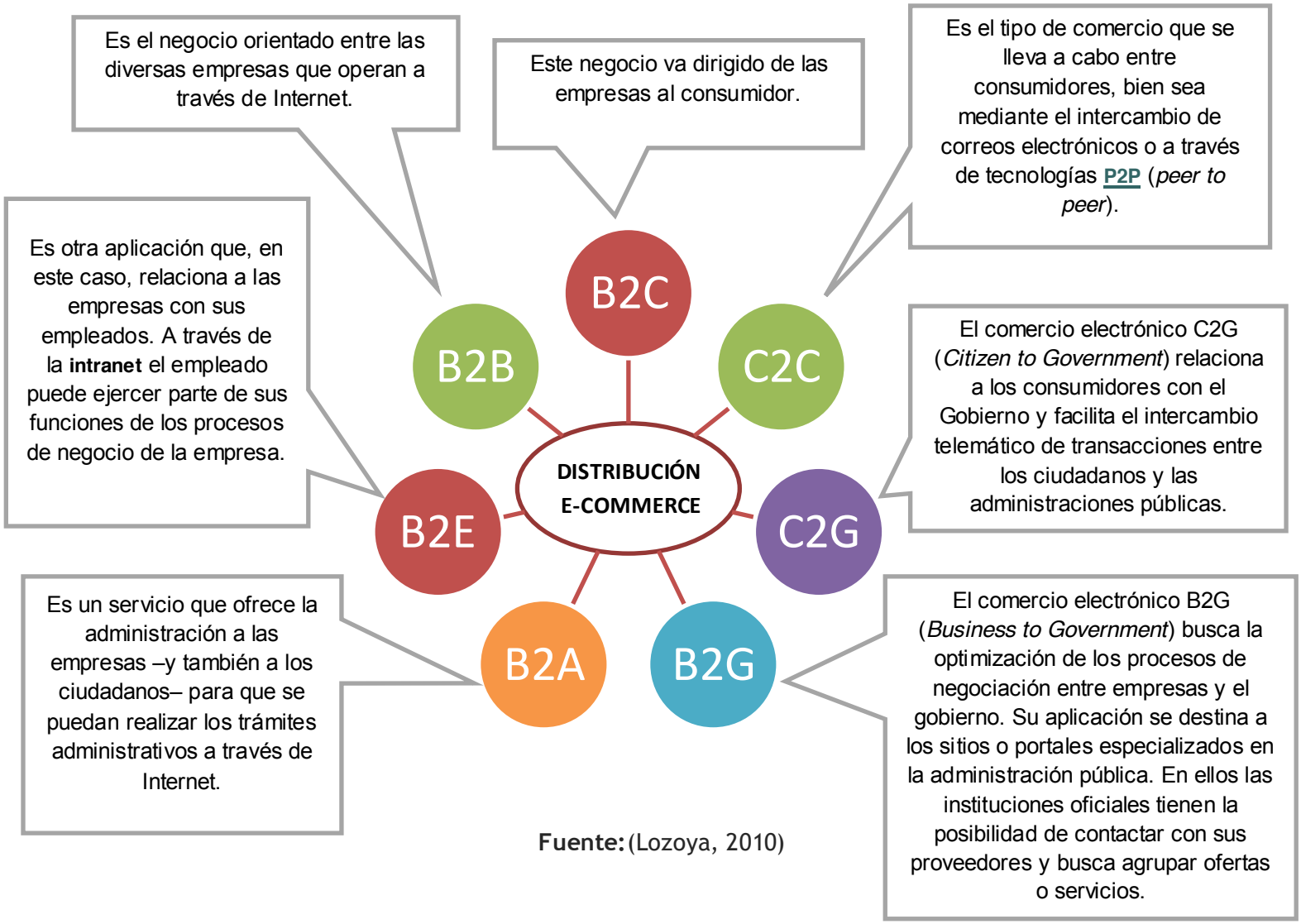
El E-Commerce es una alternativa a los canales tradicionales de distribución, que le permite a muchas empresas, con un bajo costo, comercializar sus productos en lugares lejanos. Esta alternativa novedosa en la distribución, ha traído consigo muchas oportunidades y retos para las empresas, ya que al utilizarlo se debe establecer una relación con el cliente basada en la credibilidad, debido a que este no tiene un contacto físico con la organización. El éxito de la distribución en el comercio electrónico está en función de lo siguiente:

- Proporcionar valor al cliente
- Brindar una página Web atractiva

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

- Generar compra y recompra
- Prestar un excelente servicio al cliente
- Establecer canales de comunicación para prestar asesoría técnica
- En la página se deben ubicar espacios para que los clientes interactúen como chats, blogs, etc.
- Poseer una plataforma que brinde seguridad alta en las transacciones que se realizan con tarjetas crédito y débito

En el siguiente cuadro, relacionamos los tipos de negocios que se han creado en la Web:



Fuente: (Lozoya, 2010)

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

11. Planificación de los recursos de la empresa – ERP

La Planificación de los recursos de la empresa o ERP, según Padilla (s.f.), *"Es un sistema que busca satisfacer las demandas de gestión empresarial, basado en el concepto de una solución que permita a las empresas unificar diferentes áreas (departamentos) de productividad"*.

La autora agrega:

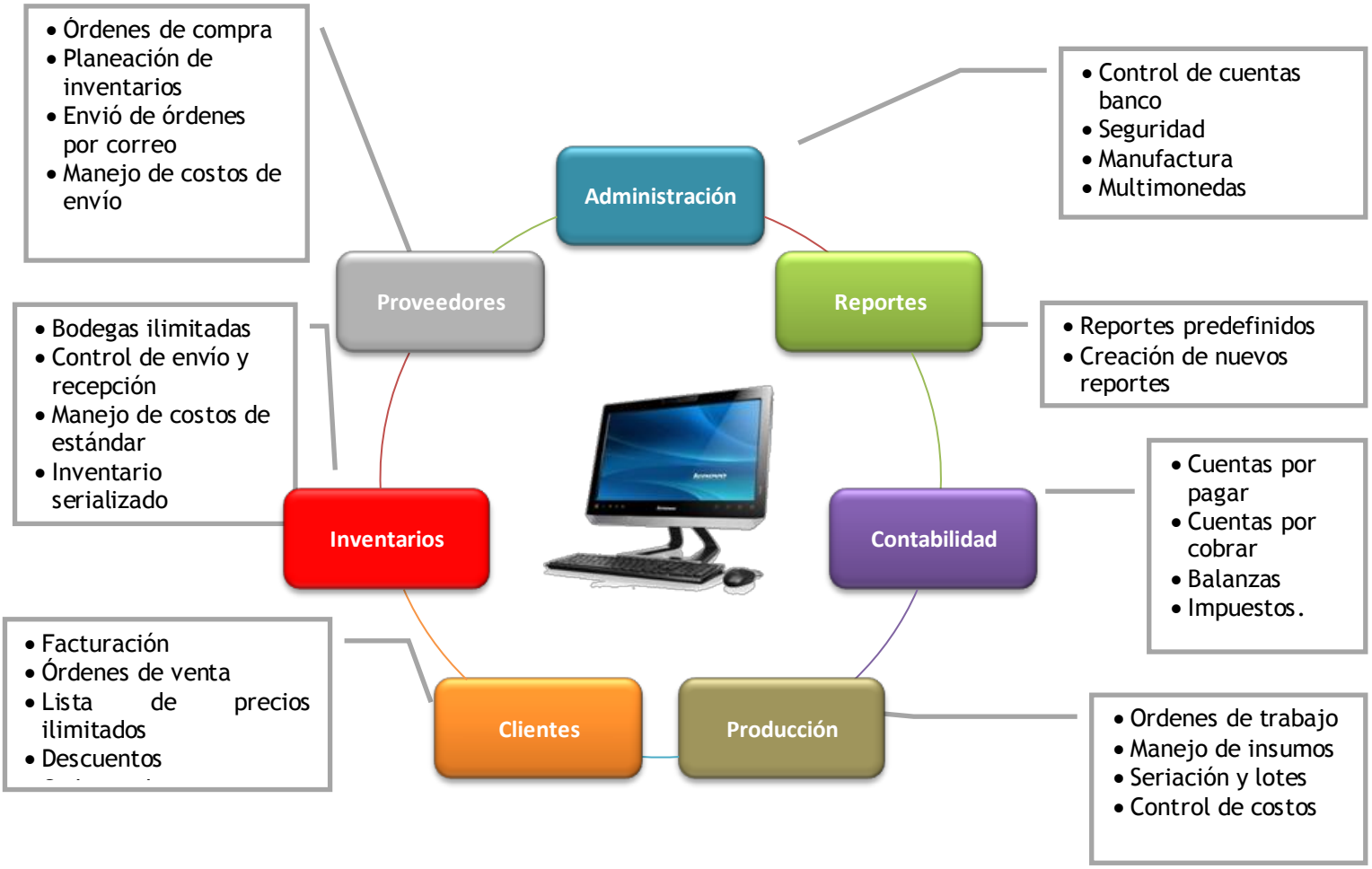
> *La funcionalidad de los ERP se encuentra dividida por módulos independientes, pero con la facilidad de interactuar entre ellos, según las necesidades del cliente. De esta forma, se ahorra tiempo y se minimizan los errores, al no existir independencia entre las operaciones de la empresa, evitando la transferencia de datos o procesos diferentes de envío de información. Algunas veces esta operación de transferencia de información resulta imposible.*

En ese sentido, la Planificación de Recursos Empresariales (ERP) permite alcanzar la optimización eficiente y efectiva de producción, logística, distribución, inventario, recepción y despacho de documentos y los procesos contables de la organización, lo cual genera una trazabilidad eficaz en la gestión comercial y administrativa de la organización.

El software ERP también recibe el nombre de trastienda ya que se caracteriza por que los clientes no tienen una relación directa con la organización por este medio. Este método informático de optimizar la información de la organización se contrasta con *front office* porque pretende crear una relación administrativa entre los consumidores y el servicio prestado.

Veamos cómo se organizan los recursos gracias al software alrededor de las diferentes necesidades de la empresa:

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



Fuente: (Alcántara)

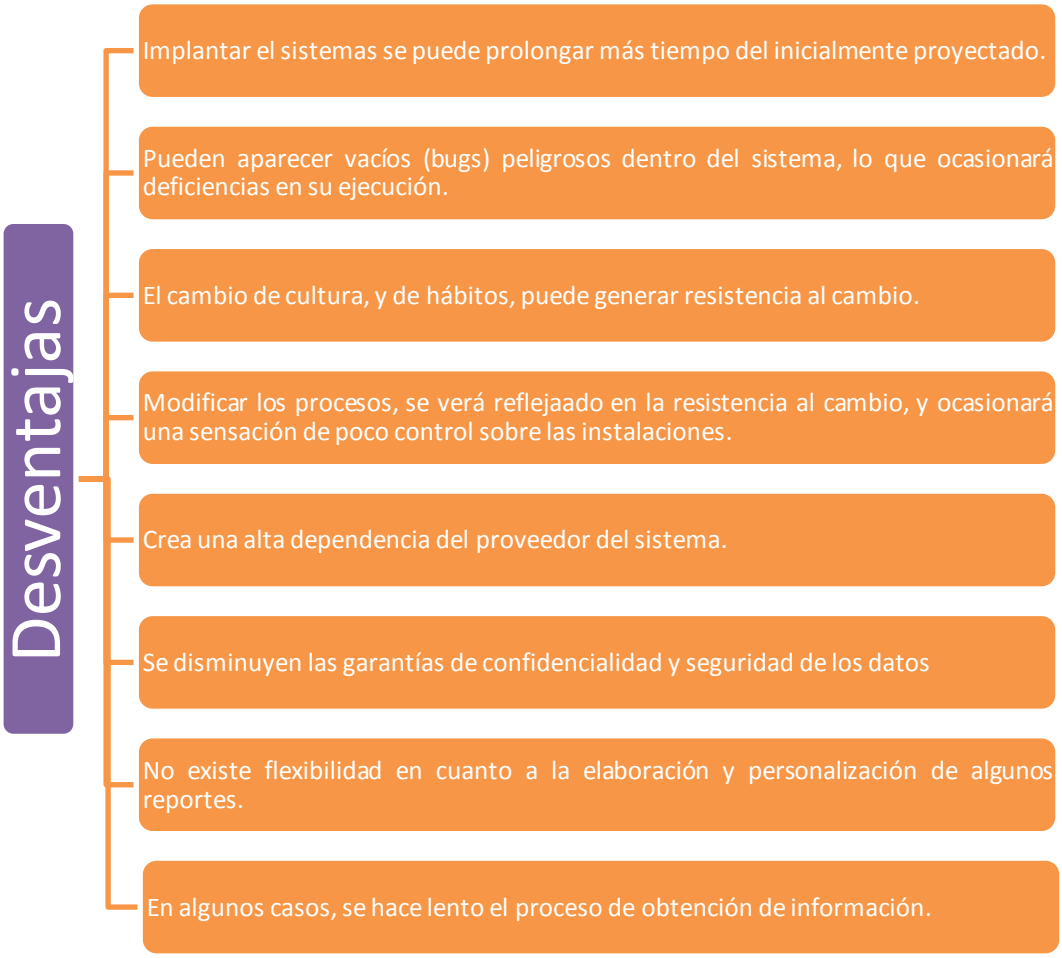
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Reservados todos los derechos 2013.

A continuación, presentaremos algunas ventajas y desventajas al implementar un ERP en la empresa.



Para ampliar, consultar en el documento Planeación de los recursos de la empresa: ERP, en la página 4, escrito por Inga Lillian Padilla. Disponible en http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_IND03.pdf

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



Fuente: (Padilla I. L.)

Para ampliar podrá consultar en el documento Planeación de los recursos de la empresa: ERP en la página 4, escrito por Inga Lillian Padilla. Disponible en http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_IND03.pdf

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

12. Cadena de abastecimiento

Para Laudon & Laudon (2004):

> *La cadena de abastecimiento es una red de organizaciones y procesos de negocios para el suministro de materiales, la transformación de las materias primas en productos intermedios y terminados, y la distribución de estos a los clientes. Enlaza proveedores, plantas de manufactura, centros de distribución, medios de transporte, plazas detallistas, personas e información a través de procesos como adquisición, control de inventarios, distribución y entrega para abastecer bienes y servicios desde su origen hasta su consumo. Materiales, información y pagos fluyen a través de la cadena de abastecimiento en ambas direcciones.*

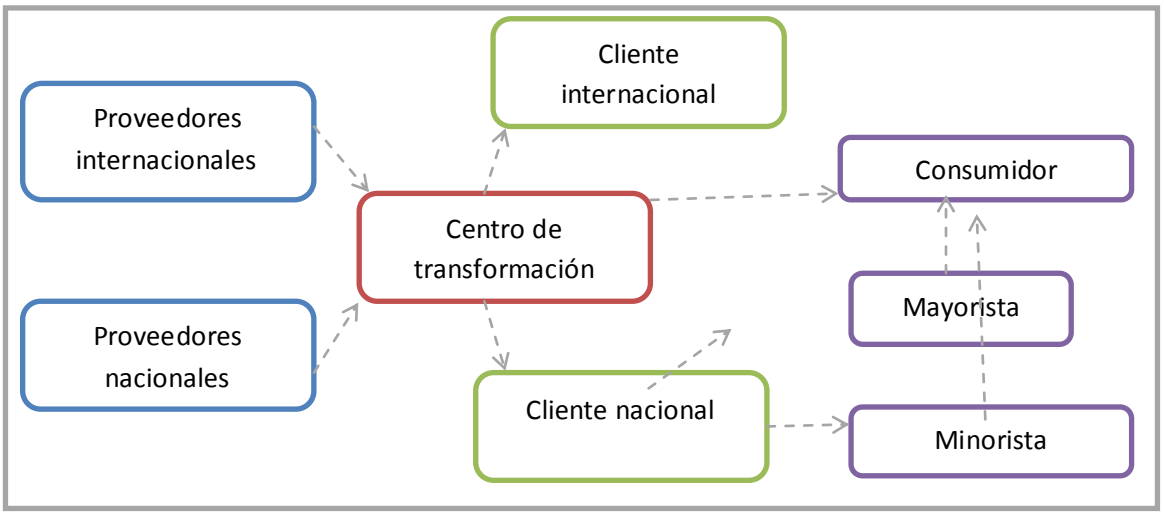
Los factores que conforman esta gran herramienta de utilidad logística son cantidad, calidad, tiempo y costo que viene a depender de la demanda. Sin embargo la cadena no es constante, las exigencias de calidad cada vez son mayores, los tiempos de entrega son variables, e igualmente varían los costos. Esta dinámica dificulta la gestión por lo que es necesario el uso de la tecnología de información para, así, facilitar la toma de decisiones.

De acuerdo con In Log., Logistics Solutions, los elementos que integran una cadena de abastecimiento son:

- Proveedores
- Fabricantes
- Transporte
- Detallistas
- Distribuidores
- Los clientes
- La comunicación

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

Y se organizan de la siguiente manera:



Fuente:(Guerola, 2010)

De igual forma afirma que, la gerencia de la cadena de abastecimientos debe propender por la integración eficiente de proveedores, fabricantes, distribuidores, y minoristas, para poder reducir los costos y mejorar el nivel de servicio al cliente. Así mismo, plantea que algunas de las causas del desarrollo de una gestión de la cadena de abastecimiento son:

- El rápido desarrollo de los flujos de información
- La aparición del comercio electrónico
- La exigencia de los clientes
- La internalización de la economía y la desregulación de los capitales
- La consecución de alianzas que permitan hacer más eficientes los procesos

Sin embargo, debemos tener cuidado con los problemas que se presenten en la cadena de abastecimiento y solucionarlos a tiempo, ya que estos podrían tener un efecto negativo en la producción y la distribución del producto o servicio. Los problemas más usuales son:

- Escasez de suministros, materias primas o productos terminados
- Acumulación de inventarios
- Entregas tardías a lo largo de la cadena
- Altos costos de transporte
- Reclamos de los clientes por desperfectos y mala atención

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

13. Lead time

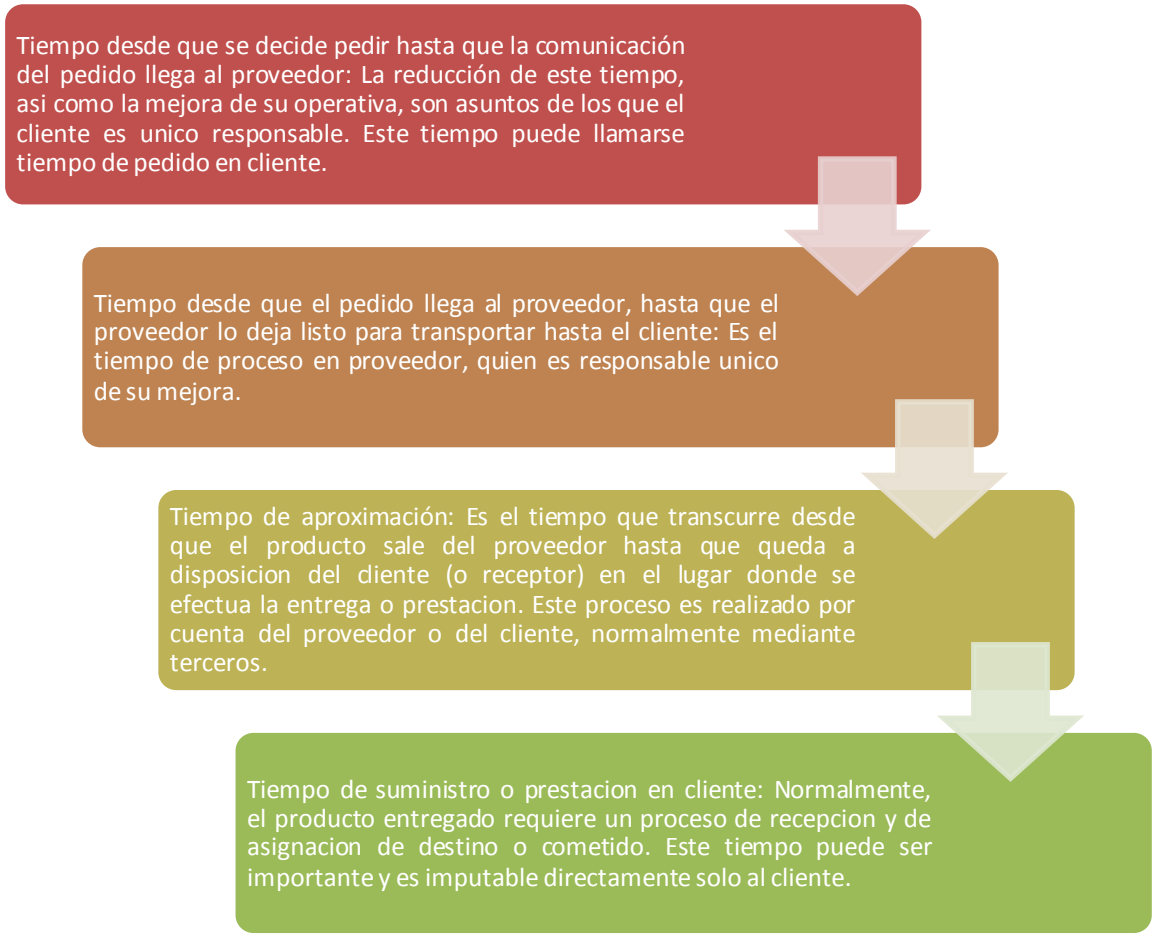
"Lead time" es un término muy utilizado en gestión logística, para hacer referencia al tiempo total que transcurre desde el momento que se realiza el pedido hasta el momento que este es entregado al cliente. Casanovas dice:

> *El lead time logístico comprende los tiempo empleados en las funciones de compras, producción y entrega. Los tiempos de lead time, aparte de los tiempos de gestión y pedidos (ventas, órdenes de fabricación, compras), y los tiempos de valor añadido de transporte y fabricación, también incluyen los tiempos de espera (espera de materiales: inventario, espera de servicios comprados pendientes de utilización). El parámetro del lead time logístico nos da una medida de la agilidad de respuesta de la cadena logística.* (Casanovas, 2011).

Para Rojo (2001), *"Es el tiempo que transcurre desde que el nivel "cliente" de la estructura decide pedir a su nivel "proveedor", hasta que el producto pedido está a disposición del nivel "cliente" para su utilización o asignación directa".*

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

Según el autor, este tiempo se descompone en los siguientes cuatro intervalos:



Fuente:(Rojo, 2001)

14. Eficiencia y efectividad en el canal de distribución

La mayoría de los gerentes o directivos del mundo incluyen dentro de sus discursos y planes de expansión o consolidación, las palabras eficiencia y efectividad, y a pesar de que muchos no comprendan las dimensiones de construir e implementar modelos empresariales bajo estas dos condiciones en el mercado, saben que aplicarlos a los procesos y acciones de la organización puede ser una estrategia efectiva para incrementar las utilidades y la rentabilidad para la empresa.

Primero que todo vamos a presentar algunas definiciones de eficiencia y efectividad:

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

Según la Real Academia Española (2001), eficiencia es la *"Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado"*. Y efectividad es la *"Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera"*.

Para Mejia (1998), eficiencia *"Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados"*. Y efectividad *"involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio en tiempo y dinero"*.

Villaroel (2011), define eficiencia como el *"Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo."*. Y efectividad es el *"Criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la sociedad (el término inglés para efectividad es **responsivenees** - del latín **respondere**: responder, corresponder) reflejando la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad"*.

Para efectos prácticos, en esta presentación tendrán significados distintos, aunque muy relacionados.

Para las empresas, mejorar la eficiencia y la efectividad en todos los procesos y acciones que se lleven a cabo en el sistema de distribución siempre va a ser un objetivo importante dentro de sus estrategias. Con relación a este tema Ferrell & Hartline (2006) afirman:

> *La efectividad comprende alcanzar las metas y los objetivos tanto de la empresa como de sus clientes. En la actualidad, el aspecto clave de la efectividad es si el canal proporciona una utilidad excepción de tiempo, lugar y posesión.* Con respecto a la eficiencia plantea *"Para aumentar la eficiencia del canal, las empresas deben ser capaces de reducir los costos eliminando las redundancias y el desperdicio. El simple hecho de aumentar la eficiencia logística puede reducir en gran medida los costos de inventario, transportes, almacenamiento y empaque.*

15. Conclusiones

La implementación de la estrategia de distribución de la empresa o el proyecto, requiere con antelación tener claridad sobre los canales de distribución que se van a seleccionar y haber realizado negociaciones previas con cada intermediario para establecer las condiciones de venta del producto o servicio.

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

Es necesario realizar un seguimiento permanente a las condiciones del entorno (económico, geográfico, político y social) de cada región para prever posibles desviaciones con respecto al plan. Es importante recordar que toda acción o decisión que se tome con respecto a la distribución del producto, debe estar en armonía con los planes de venta, finanzas y comunicación.

16. Fuentes

Alcántara, L. (s.f.). *ERP*. Obtenido de Nombrate.com: http://nombrate.com/how_it_works.php

Ardura, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Eureca Media.

Casanovas, A. (2011). *Estrategias Avanzadas de Compras y Aprovisionamientos*. Barcelona: Liberdúplex.

Díaz, A. & Rubio, R. (2006). *Dirección de marketing*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Etzel, W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill.

Exojo, A. (2012). *Dinamización del punto de venta*. Mc Graw-Hill.

Ferrell, O. & Hartline M. (2006). *Estrategia de Marketing. Tercera Edición*. Thomson.

García, J. & Codina, J. (s.f.). *Estrategias Globales para Administradores "Dummies"*. Obtenido de ur.mx: http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=ipVtQ%2FDOAgw%3D&tabid=2636&mid=11430&language=es-ES

Guerola, S. (2010). *Cómo incrementar la competitividad en los flujos de la Cadena de Suministro*. Obtenido de pse-globalog.org: http://www.pse-globalog.org/como-incrementar-la-competitividad-en-los-flujos-de-la-cadena-de-suministro/

In Log. Logistics Solutions. (s.f.). *Cadena de Abastecimiento*. Obtenido de logisticaytransporteinlog: http://logisticaytransporteinlog.com/wp-content/files/Cadena_de_Abastecimiento.pdf

Laudon, K. & Laudon, J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial. Octava Edición*. Mexico D.F: Pearson Prentice Hall.

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

Lozoya, J. (28 de Septiembre de 2010). *Clases de comercio electrónico: B2B, B2C, B2A, B2E, C2C, C2G, B2G*. Obtenido de Economia y empleo: http://suite101.net/article/clases-de-comercio-electronico-b2b-b2c-b2a-b2e-c2c-c2g-b2g-a26589

Mejia., C. (Octubre de 1998). *Indicadores de Efectividad y Eficacia*. Obtenido de planning.com.co: www.x|/bd/archivos/Octubre1998.pdf

Padilla, I. L. (s.f.). *Planeación de los recursos de la empresa: ERP*. Obtenido de Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar: http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_IND03.pdf

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición*. Madrid: Espasa Libros.

Rojo, J. (2001). *Asistencia Tecnica de Posventa: Logistica, organización y operación optima*. Madrid: Fundación Confemetal.

Villaroel, J. (2011). *La eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia en instituciones de Educacion superior*. Obtenido de unicen.edu.bo: http://www.unicen.edu.bo/modulos/archivos/articulos/ARTICULO%2011.pdf

Xunta de Galicia. (s.f.). *Como elaborar el plan de comunicación*. Obtenido de bicgalicia.org: http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/10_planComunicacion_cast.pdf

17. Créditos y Términos legales

Experto técnico-pedagógico

Oscar Daniel Carvajal C.
Economista. Especialista en dirección de proyectos y comercio electrónico
Centro de Gestión de Mercados, Logística y TIC
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 TIC
Regional Distrito Capital

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

Diseñador gráfico

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

Términos legales

Los contenidos presentados solo tienen un fin informativo y educativo y no se debe utilizar para actividades lucrativas o diferentes para los que fueron creados.

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

SEGUIMIENTO DE LAS VENTAS

Contenidos

1. Introducción
2. Monitoreo del comportamiento de compra
   2.1. Factores externos e internos de la compra
   2.2. Métodos y técnicas psicológicas de análisis del consumidor
3. Monitoreo del producto o servicio
   3.1. Migración del valor
   3.2. Evaluación de los atributos del producto o servicio
   3.3. Control interno: sistema de gestión de calidad
4. Monitoreo del equipo de ventas
5. Consideraciones legales y éticas en las ventas
6. Conclusiones
7. Fuentes
8. Créditos



Introducción

El área comercial, especialmente en las grandes y medianas empresas, se preocupa por implementar sistemas de seguimiento para evaluar el comportamiento de las ventas y la gestión del talento humano asociado a esta actividad. De esta manera, la empresa recolecta la información necesaria para tomar decisiones y construir estrategias que garanticen el cumplimiento de los objetivos y las metas especificadas en el plan de ventas.

Para ejecutar un proyecto productivo se debe tener conocimiento de todas las herramientas y las variables, para analizar y realizar el seguimiento y la evaluación de la gestión ejecutada en el área de ventas. El gerente debe propender por el cumplimiento de las metas para generar los ingresos y la rentabilidad mínima establecida en la evaluación financiera.

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

Con el siguiente material, el aprendiz podrá familiarizarse con los instrumentos y técnicas utilizadas para realizar el seguimiento a las ventas de la empresa y, de esta manera, llevar a cabo las estrategias planteadas.

Monitoreo del comportamiento de compra

Para monitorear este comportamiento, se tienen en cuenta dos aspectos fundamentales:

- Factores externos e internos de la compra
- Métodos y técnicas psicológicas de análisis del consumidor

Factores externos e internos de la compra

Según Ruiz, Machuca, & Colomer (2010), el comportamiento de compra de un consumidor está determinado por factores internos y externos. Dentro de los factores **internos** o **subjetivos** se encuentran las motivaciones, percepciones, actitudes, características personales y experiencias del individuo.

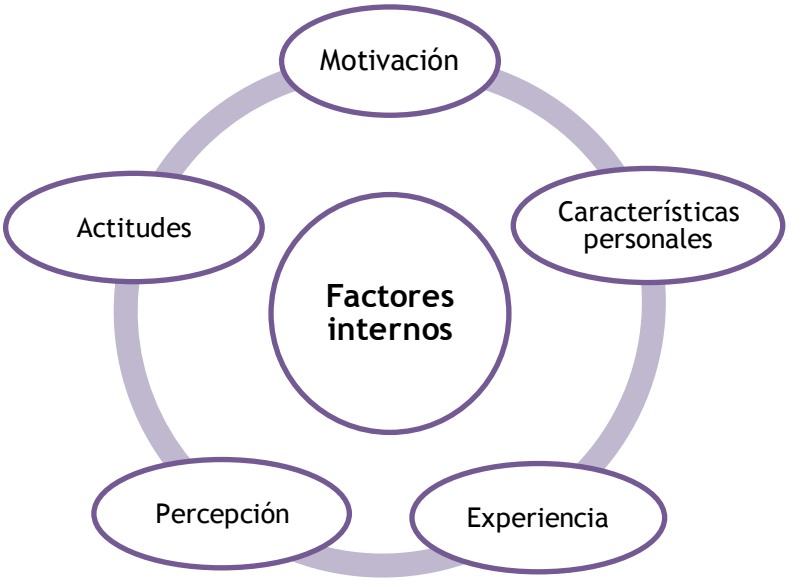


Figura 1. Factores interno de la compra
Fuente: Ruiz, Machuca, & Colomer (2010)

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

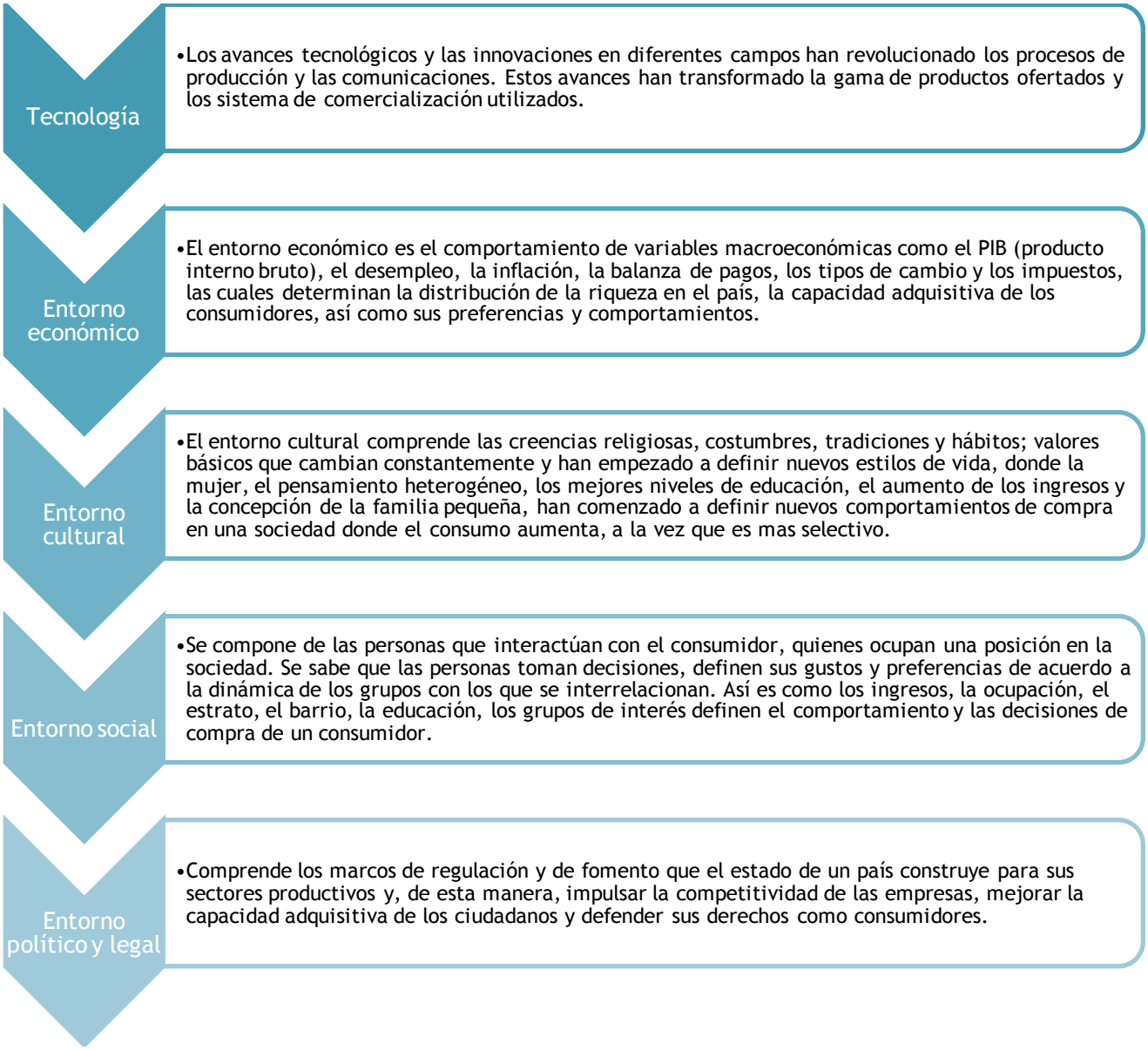
Motivación	•Se refiere a los estímulos por los cuales una persona trata de satisfacer las necesidades generadas por el entorno. Estas motivaciones pueden ser físicas o psíquicas, genéricas, selectivas, racionales, emocionales, conscientes, inconscientes, positivas y negativas.
Percepción	•La percepción se define como un proceso de selección de la información que llega a la persona para poder formar una imagen significativa.
Experiencia	•Son las vivencias del consumidor, si estas son positivas se reducen los tiempos de búsqueda y evaluación de la información y pueden llevar al hábito y la lealtad.
Características personales	•Hacen referencia a las variables demográficas y socioeconómicas que influyen en las decisiones de compra, por ejemplo, la edad, el sexo, estado civil, posición civil, tamaño de la familia, lugar de residencia, etc.
Actitudes	•Son las predisposiciones aprendidas para responder conscientemente, de modo favorable o desfavorable, a un objeto o clases de objetos.

Los **factores externos** comprenden todas las variables del entorno que de una u otra manera, afectan las decisiones de compra del consumidor.



Figura 2. Factores externos
Fuente: Ruiz, Machuca, & Colomer (2010)

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



Métodos y técnicas psicológicas de análisis del consumidor

De acuerdo con Maldonado (2008), las teorías más utilizadas como marco referencial por parte de los psicólogos para el estudio del consumidor son: la conductista y la psicoanalítica.

El precursor de la teoría conductista fue John B. Watson, quien analiza las formas complejas de conducta, tales como emociones y hábitos, estudiadas según los cambios musculares y glandulares simples, que pueden ser observados y medidos. Esta teoría fue la primera utilizada por los publicistas, especialmente en lo concerniente a la conexión estímulo-respuesta, el reflejo

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

condicionado y el reforzamiento del ser humano. Todavía se construyen muchas campañas publicitarias basadas en la repetición masiva e interminable de mensajes de los productos.

En cuanto al psicoanálisis, su creador, Sigmund Freud, señalaba que el aparato psíquico estaba integrado por tres instancias: él, ello o id. Esta última es la parte de la personalidad que contiene los instintos, los impulsos, todo lo heredado y la naturaleza bruta, antes que la educación ejerza influencia.

El yo o ego, que dirige la personalidad, está integrado por el pensamiento, la memoria, la percepción, es decir, todo lo que se relaciona con la realidad vivida por el sujeto. Y el súper yo o súper ego es el resorte ético de la personalidad; se integra por la asimilación de las normas que los padres dan al niño sobre lo bueno y lo malo. En este sentido, para el psicoanálisis, la personalidad madura sería la que ha logrado establecer un sano equilibrio entre estas tres instancias. (Maldonado, 2008)

A continuación, podemos observar las características del comportamiento del consumidor para cada una de estas teorías.

Características	Teoría Conductista	Teoría Psicoanalítica
Tipo de consumidor	Pasivo	Emocional
Acción psicológica	Reforzamiento estilo educativo	Disminución de tensión y estilo terapéutico
Tipo de publicidad	Recordatorio	Persuasiva
Estrategia publicitaria	Repetición constante	Apelación a impulsos primarios
Características del producto	Los objetos tienen un valor de uso	Los objetos tienen un valor de cambio, su enfoque es simbólico

Tabla 1. Teorías del comportamiento del consumidor
Fuente: Maldonado (2008)

Monitoreo del producto o servicio

Monitorear el comportamiento de las ventas del producto o servicio de la empresa implica determinar cuál ha sido la reacción de los consumidores ante los atributos y características del producto o servicio. A continuación, profundizaremos sobre tres aspectos críticos:

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

- Migración del valor
- Evaluación de los atributos del producto o servicio
- Control interno: Sistema de gestión de calidad

Migración del valor

La Migración de valor puede ser concebida desde la Economía como un proceso y desde el Marketing como una estrategia.

Desde la óptica económica, (Slywotzky, 1997) afirma que "la migración del valor consiste en el desplazamiento de la rentabilidad y el valor de mercado de una empresa a otra dentro de un mismo sector". Estos desplazamientos se dan por el cambio de preferencias de los consumidores, a la hora de adquirir su canasta de productos y servicios, que afectan la demanda efectiva de los sectores productivos y, por ende, las expectativas de venta y utilidad operativa de cada una de las empresas participes.

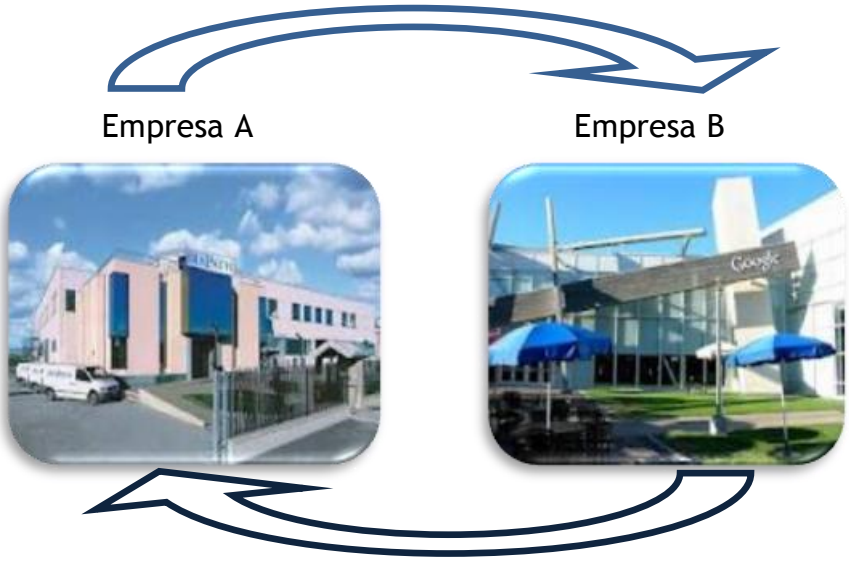


Figura 3. Migración de valor
Fuente: SENA (2013)

Desde el Marketing, la migración del valor es una estrategia para monitorear permanentemente la opinión, y las necesidades de los clientes actuales y potenciales del portafolio de productos y

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

servicios ofertados por la empresa, para diseñar productos y servicios acordes con los requerimientos de los mercados.

La aplicación de esta estrategia involucra todas las áreas y niveles de la organización para tomar decisiones que pueden ir desde la modificación de los productos ofertados actualmente, hasta la migración hacia nuevos modelos de negocio para mantener la participación o incursionar en nuevos nichos de mercado.

Evaluación de los atributos del producto o servicio

De acuerdo con González (2013), para realizar la evaluación de los atributos tangibles e intangibles de un producto o servicio, se debe hacer una disección de todos los elementos centrales y complementarios del mismo. Esta evaluación se aplica a los productos propios y los de la competencia, es un referente clave en el diseño de estrategias de marketing y aporta elementos claves en los proceso de mejoramiento continuo. A continuación, se presenta una tabla donde se relacionan algunas características que deben analizar. Sin embargo, se debe ajustar de acuerdo a las propiedades del producto en cuestión.

Evaluación de los productos	
Término	**Definición**
Núcleo	Comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.
Calidad	Se valoran los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades, y permiten ser comparativos con la competencia.
Precio	Es el valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.
Envase	Se evalúa el elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.
Diseño, forma y tamaño	Permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configuran la propia personalidad del mismo.
Marcas y nombres	Facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día, es uno de los principales activos de las empresas.

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

Servicio	Es el conjunto de valores añadidos a un producto que nos permiten poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día, es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.
Imagen del producto	Es la opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto.
Imagen de la empresa	Corresponde a la opinión global arraigada en la memoria del mercado, que interviene, positiva o negativamente, en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación, así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.

Tabla 2: Evaluación de los productos
Fuente: González (2013)

Control interno: sistema de gestión de calidad

De acuerdo con lo planteado por la Organizacion Mundial de la Salud –OMS- (2006), los productores deben incluir dentro de sus procesos y procedimientos criterios relacionados con el control y garantía de la calidad. Veamos a qué hacen referencia.

Garantía de la calidad: se refiere a la implementación de las actividades planificadas y sistemáticas que aseguren el cumplimiento de las normas de calidad en los productos o los servicios. Para esto, se debe:

- Exigir a los proveedores certificados de calidad
- Solicitar, recibir y almacenar de manera sistemática, programada y oportuna materias primas e insumos
- Construir programas de fabricación que velen por la fortificación de los alimentos
- Controlar el desempeño
- Etiquetar y entregar
- Comprobar el funcionamiento apropiado de las máquinas utilizadas en el proceso
- Asegurar que el producto se envasa, etiqueta, almacena y despacha adecuadamente

Control de calidad: Se define como las técnicas y las evaluaciones usadas para documentar el cumplimiento de las normas técnicas establecidas, mediante el uso de indicadores objetivos y medibles que son aplicables a los productos o servicios.

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

Certificación	Links de consulta
Certificación Normas ISO 9001	http://www.icontec.org.co/index.php?section=188
Sistema de Gestión para Micros y Pequeñas Empresas (Mypes) NTC 6001	http://www.icontec.org.co/index.php?section=200
Certificación de Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001	http://www.icontec.org.co/index.php?section=203
Certificación Sistema de Gestión de Seguridad para la Cadena de Suministro ISO 28000	http://www.icontec.org.co/index.php?section=211

Tabla 3: Links de consulta Certificaciones ISO
Fuente: Icontec Internacional (2011)

Monitoreo del equipo de ventas

Realizar un permanente monitoreo al plan y el equipo de ventas es una estrategia que nos ayuda a cumplir con todas las metas y los objetivos planteados por la dirección de la empresa. Este monitoreo implica establecer indicadores que ayuden a determinar la satisfacción del cliente, el desempeño del equipo de ventas y el cumplimiento de cada uno de los objetivos y de las metas.

En ese sentido, González (2013) propone algunos indicadores útiles que se presentan a continuación:

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

Fichas de clientes: el vendedor tiene que seguir unas rutas diariamente acompañado de este tipo de documento.	El indicador de "Fechas de clientes" nos permitirá evaluar:	***Informe diario, report (inglés) o rapport***: Se entregará diariamente en las oficinas o se enviará semanalmente en caso de desplazamiento.
En él se recogen los siguientes datos: • Datos del cliente y su clasificación • Frecuencia de la visita • Forma de pago y plazos • Fecha de la última visita realizada • Volumen de pedidos del año anterior • Volumen de pedidos previstos para este año • Cantidad servida en el último pedido • La gama de productos que trabaja • Cómo y en qué cantidad trabaja con la competencia	• El tiempo transcurrido desde la última visita • La rotación del producto en ese tiempo • El comportamiento de nuestro producto en ese período • Tendencias del mercado	Tiene como finalidad conocer lo siguiente: • La actividad diaria del vendedor • El resultado de la gestión de ventas • El grado de cobertura de los objetivos • La gestión de cobros realizada • Los clientes nuevos conseguidos • Los productos vendidos

Tabla 4. Indicadores gestión de ventas
Fuente: González (2013)

En el mismo sentido, Thompson (2006) propone una serie de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

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

Bases de evaluación cuantitativas	
Medidas de entradas (esfuerzos)	**Medidas de salida (resultados)**
• Número de visitas por día, semana o mes • Número de propuestas formales presentadas • Número de exhibiciones realizadas o capacitaciones a clientes	• Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorio • Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas o el potencial de territorio • Utilidades brutas por línea de productos, grupo de clientes y territorio • Número y promedio de dinero por pedido • Número de pedidos obtenidos entre el número de visitas (tasa de cierres de venta efectivos) • Porcentaje de clientes retenidos, nuevos clientes obtenidos y clientes perdidos.
Bases de evaluación cualitativas	
Algunos factores que se toman en cuenta en este tipo de evaluación, son: • Nivel de preparación de las visitas • Administración del tiempo • Calidad de los informes • Relaciones con los clientes • Apariencia personal	

Tabla 5. Bases de evaluación cualitativa y cuantitativa
Fuente: Thompson (2006)

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

Consideraciones legales y éticas en las ventas

Es muy importante tener en cuenta todos los aspectos legales y éticos a la hora de ejecutar nuestras estrategias de ventas, especialmente, cuando decidimos crear puntos de venta para la distribución de nuestros productos y servicios. A continuación, mencionaremos algunos de ellos:

Registro mercantil

El registro mercantil permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante. Además, les permite a los empresarios tener acceso a información clave para que amplíen su portafolio de posibles clientes y proveedores. La matrícula mercantil hace pública la calidad de comerciante, en la medida que hace visible al empresario frente a potenciales clientes que consultan los registros. Contiene información sobre los datos generales de los comerciantes y de las sociedades.

Si desea consultar acerca de los trámites que se debe realizar para expedir el registro mercantil consulte la siguiente página: http://www.sic.gov.co/en/web/guest/camaras-de-comercio

Afiliación a la seguridad social

El sistema de seguridad social en Colombia se reglamenta por medio de la ley 100 de 1993, la cual determina, en términos generales, que todos los colombianos participarán en el servicio esencial de salud, unos lo harán en su condición de afiliados al régimen contributivo o subsidiado y otros lo harán en forma temporal como participantes vinculados.

De acuerdo con esto, afirma que los afiliados al sistema mediante el régimen contributivo, entre los que se encuentran personas vinculadas a través de contrato de trabajo, los servidores públicos, los pensionados y jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago, deberán afiliarse al sistema mediante las normas del régimen contributivo.

Si desea consultar la Ley 100 por medio de la cual se rige el sistema de seguridad social en Colombia, consulte el siguiente enlace:

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

http://www.unisalud.unal.edu.co/fileadmin/archivos/Normas_Generales/Ley%20100%20de%201993.pdf

Inscripción al registro único tributario

El Registro Único Tributario –RUT-, establecido por el Artículo 555-2 del Estatuto Tributario, constituye el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN-.

Inicia con una inscripción, se actualiza cada vez que se requiera cambiar algún dato y, en caso de ser necesario, se hace la cancelación del mismo.

Si desea ampliar información acerca del registro único tributario, consulte la página de la DIAN en el siguiente enlace: https://muisca.dian.gov.co/WebRutMuisca/DefInscripcionRut.faces

Ética y responsabilidad social

Se puede responder que la ética empresarial es una ciencia aplicada, pues toma unos principios éticos universales (el bien, la utilidad, la rectitud, la justicia...) y los incorpora al ámbito empresarial.

El propósito principal de la ética de la empresa consiste en humanizar la empresa, preservar el medio ambiente y defender la comunidad.

Si desea ampliar información acerca de la ética y la responsabilidad social, consulte el siguiente documento:
http://www.usbbog.edu.co/Nuestra_Universidad/Publicaciones/Management/Management28/M28_art7.pdf

Conclusiones

El seguimiento a las ventas es un proceso permanente dentro de una empresa, ya que proporciona información valiosa del comportamiento de compra de cada uno de los productos que se distribuyen en el mercado. Esta información le permite al área de ventas evaluar el grado de cumplimiento de cada una de las metas trazadas en el plan y ejecutar planes de contingencia.

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

En el seguimiento a las ventas, juegan un papel importante los sistemas de información, los cuales tienen como función primordial recolectar, procesar, almacenar y distribuir la información hacia el área de mercadeo de la empresa para que se puedan evaluar y tomar decisiones rápidas y oportunas en torno al comportamiento de las ventas.

Por esa razón, es necesario que usted mantenga alimentado sus sistemas de información de mercados, ya que este le facilitará la toma de decisiones y le permitirá observar el cumplimiento de las metas.

Fuentes

González, R. M. (2013). *Control y supervisión del equipo de vendedores*. Recuperado el 23 de Mayo de 2013, de www.marketing-xxi.com/: http://www.marketing-xxi.com/control-y-supervision-del-equipo-de-vendedores-93.htm

González, R. M. (2013). *Atributos de producto*. Recuperado el 23 de Mayo de 2013, de http://www.marketing-xxi.com/: http://www.marketing-xxi.com/atributos-de-producto-35.htm

Icontec Internacional. (2011). *Icontec Internacional*. Recuperado el 23 de Mayo de 2013, de Certificación de Sistemas de Gestión: http://www.icontec.org.co/index.php?section=187

Maldonado, J. A. (Diciembre de 2008). *Influencia de los factores psicologicos en la conducta del consumidor*. Recuperado el 23 de Mayo de 2013, de http://www.eumed.net/: http://www.eumed.net/rev/tecsistecatl/n5/jasm.pdf

Organizacion Mundial de la Salud - OMS. (2006). *Guías de la OMS en Fortificación de Alimentos con Micronutrientes*. Recuperado el 23 de Mayo de 2013, de http://www1.paho.org/: http://www1.paho.org/Spanish/AD/FCH/NU/ECU05_OMSCh8.pdf

Ruiz, B. L.-P., Machuca, M. M., & Colomer, J. V. (2010). *Los Pilares del Marketing*. Barcelona: Ediciones UPC.

Slywotzky, A. J. (1997). *La Migración del valor de la empresa: cómo evitar la desvalorización de la empresa anticipándose a las estrategias de la competencia*. Barcelona: Paidós.

Thompson, I. (Mayo de 2006). *Administración de la fuerza de ventas*. Recuperado el 23 de Mayo de 2013, de http://www.promonegocios.net/: http://www.promonegocios.net/venta/administracion-fuerza-ventas.html

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

Créditos

Experto temático

Oscar Daniel Carvajal
Economista Especialista en Dirección de Proyectos y Comercio Electrónico
Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación
Regional Distrito Capital

Asesores didácticos

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 y la Comunicación
Regional Distrito Capital

Ricardo Cañón Moreno
Licenciado en Matemáticas y Administrador de Empresas
Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación
Regional Distrito Capital

Diseñador gráfico

Carolina Salavarrieta Castro
Diseñadora Gráfica
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.