CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN					
Pública	**X**	Pública Clasificada		Pública Reservada	

INFORME MENSUAL EJECUCIÓN CONTRACTUAL

Santa Marta, junio de 2026

Señor(a)
JOHAN ANDRÉS CAICEDO CARMONA
SUPERVISOR(A) CONTRATO No. CO1.PCCNTR.9190227
Coordinador Académico
Centro de Logística y Promoción Ecoturística del Magdalena
Santa Marta

Asunto: Informe mensual de ejecución contractual mes junio del año 2026

Referencia: No 9190227 del año 2026

CLAUDIA CAROLINA AVENDAÑO ALVARADO, identificado con la cédula de ciudadanía nro. 57.436.195, en mi calidad de contratista del SENA, en cumplimiento del Contrato de Prestación de Servicios de la referencia, a continuación, presento el Informe de actividades realizadas en el mes objeto de cobro.

Valor y forma de Pago: Se fija como valor total del contrato la suma de VEINTITRES MILLONES SEISCIENTOS OCHENTA Y SIETE MIL CUATROCIENTOS OCHENTA Y CINCO PESOS M/CTE ($23.687.485). Esta suma será pagada por el SENA al contratista de la siguiente manera: cinco pagos iguales por valor de CUATRO MILLONES SETECIENTOS TREINTA Y SIETE MIL CUATROCIENTOS NOVENTA Y SIETE PESOS M/CTE ($4,737.497).

Plazo: Será hasta el 30 de junio de 2026.

Objeto: Prestar servicios personales de carácter temporal para impartir formación profesional programada por el Centro de Logística y Promoción Ecoturística Regional Magdalena en los Programas de Formación Titulada, Titulada Virtual, Complementaria y/o Complementaria Virtual en el área de PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

Ejecución mensual de actividades

Nro.	Obligaciones	Acciones realizadas	Evidencias
1	Orientar la formación de aprendices en el área, en las competencias, los resultados de aprendizaje y las actividades de los proyectos de formación programados, dentro de los tiempos que, para cada acción, se determine por parte del centro de formación.	Se impartió formación a los aprendices de las fichas No. 3066899 y 3227728.	Anexo # 1 Evidencias en fotos del desarrollo de la formación con los aprendices de las fichas 3066899 y 3227728
2	Planear y ejecutar el desarrollo curricular del programa (s) que se le asignen durante la ejecución de su contrato (Proyecto de formación, Planeación pedagógica y los recursos didácticos que incluyen guía de aprendizaje, material de apoyo a la formación e instrumentos evaluación).	Las actividades programadas para el mes de junio de las fichas 3066899 y 3227728 las cuales se ejecutaron de acuerdo a lo planeado.	Anexo # 2 Imágenes de actividades desarrolladas en el período de junio para las fichas 3066899 y 3227728
3	Identificar los aprendizajes previos, estilos y ritmos de aprendizaje del aprendiz que ingresa al proceso formativo, de acuerdo con los lineamientos institucionales.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.
4	Participar en el proceso de inducción de los aprendices.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.
5	Realizar seguimiento a los aprendices en etapa productivo en su sitio de trabajo y seguimiento a la bitácora virtual del aprendiz cuando le sean asignados.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.
6	Llevar control de las inasistencias de los aprendices a la formación, registrar en el aplicativo institucional las inasistencias y reportar a la coordinación académica las novedades para aplicación del reglamento del aprendiz.	Se registraron las inasistencias del período en la plataforma Sofia Plus para la ficha 3066899.	Anexo # 3 Pantallazos de registro inasistencias aprendices fichas 3066899 en Sofia Plus.
7	Asociar los aprendices a la ruta de aprendizaje en el aplicativo institucional	Para el período del informe no se	Para el período del informe no se

	una vez el aspirante esté en estado matriculado y verificar con el reporte que todos aparezcan en formación.	ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.
8	Emitir los juicios de evaluación con base en la valoración de las evidencias de aprendizaje y registrarlas en los aplicativos institucionales (administrativo y académico), máximo tres (3) días después de alcanzado el resultado de aprendizaje.	Se registraron en la plataforma Sofía Plus los juicios evaluativos de aprendices de la ficha 3066899.	Anexo # 4 Pantallazo de registro en plataforma Sofía Plus de los juicios evaluativos de aprendices ficha 3066899.
9	Usar y gestionar las diferentes plataformas tecnológicas institucionales de apoyo académico y administrativo relacionado con su rol, actualizando y registrando de manera veraz y oportuna cada una de las acciones que integran el proceso formativo.	Se utilizó durante el período la plataforma Sofia Plus para el registro y cargue de inasistencias y juicios evaluativos de aprendices ficha 3066899	Anexo # 5 Pantallazos uso plataforma Sofía Plus para registro y cargue inasistencias y juicios evaluativos aprendices ficha 3066899.
10	Participar en la formulación de proyectos de investigación aplicada, innovación pedagógica y desarrollo tecnológico, de interés institucional SENNOVA.	Se presentó propuesta para proyecto de investigación - SENNOVA	Anexo # 6 Documento de propuesta para proyecto de investigación titulado “Configuración de la propuesta de valor superior como factor crítico para la competitividad de las MiPyMEs de la ciudad de Santa Marta en mercados internacionales”
11	Participar en los equipos, grupos, comités, proyectos y demás instancias institucionales que lo requieran.	Asistencia a reuniones convocadas por la subdirección y coordinación académica.	Anexo # 7 Registro fotográfico de reuniones convocadas por la subdirección y la coordinación académica.
12	Desplazarse a otras ciudades o municipios diferentes al domicilio contractual para el cumplimiento del contrato, en caso de que se requiera.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.

13	Presentar el reporte de eventos en SOFIA PLUS (Programación con visto bueno del coordinador académico o misional) en los días establecidos por el centro, al supervisor correspondiente y los demás soportes requeridos para la legalización del pago.	Tiempo de apoyo a la formación (Sofía Plus)	Anexo # 8 Reporte de horas de Sofía Plus
14	Llevar y mantener actualizado el portafolio de evidencias del instructor según lo indica la guía para desarrollar procesos formativos.	Actualización del portafolio de evidencias del instructor para las fichas 3066899 y 3227728.	Anexo # 9 Pantallazos y link de portafolio actualizado en drive de las fichas 3066899 y 3227728.
15	Responder por la custodia y buen uso de los equipos, bienes e inventario asignado a su cargo o puestos bajo su cuidado, que el centro o lugar donde se desarrolle la formación le facilite para el desarrollo de su objeto contractual y hacer entrega formal de acuerdo con los lineamientos institucionales.	Inventario y custodia de equipos asignados para la formación de las fichas 3066899 y 3227728.	Anexo # 10 Imágenes de equipos, bienes e inventario para apoyo de las fichas 3066899 y 3227728, custodiados y devueltos en perfectas condiciones.
16	Apoyar los procesos de aseguramiento de la calidad cuando la entidad lo requiera.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.
17	Apoyar la planeación y el alistamiento de los materiales de formación, propios de su área y apoyar los procesos de evaluación y/o parte técnica de la supervisión de la adquisición de bienes y/o servicios cuando la entidad lo requiera de acuerdo con la ley 1474 de 2011 y requerimiento de la institución.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.
18	Adoptar en la formación las diferentes estrategias pedagógicas que la entidad dispone como son: Worldskills, Senasoft, Bootcamp, cocina gourmet, entre otras.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.
19	Participar en procesos de promoción y divulgación de la oferta educativa, servicios y actividades de divulgación tecnológica programada por el Centro.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.

20	Participar en las labores de montaje y puesta en marcha de equipos y maquinaria utilizados en la formación profesional integral, cuando ésta sea requerida.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.
21	Rendir oportunamente los informes requeridos sobre las acciones encomendadas y los productos resultantes de procesos de formación profesional.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.
22	Solicitar oportunamente los elementos necesarios para desarrollar eficazmente su labor técnico-pedagógica.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.
23	Incorporar las tendencias tecnológicas, pedagógicas y de gestión a las estructuras curriculares por competencias laborales de las diferentes acciones de formación profesional.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.
24	Asegurar la organización, mantenimiento y adecuada utilización de los recursos que hay en su ambiente laboral.	Organización y aseo de los ambientes asignados para el desarrollo de las fichas 3066899 y 3227728.	Anexo # 11 Fotos de los ambientes asignados a las fichas 3066899 y 3227728, organizados y limpios.
25	Presentar agendas e informes de legalización correspondientes a las órdenes de desplazamiento, cuando a esto se diere lugar, en un plazo máximo de 5 días, posteriores a la finalización de la comisión.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.
26	Atender oportunamente los requerimientos que haga el supervisor del contrato y presentar informes mensuales de la ejecución del contrato.	Presentación planillas de seguridad social No. 9506114873 y 9506482141 de los meses de mayo y junio de 2026.	Anexo # 12 Copia planillas de seguridad social No. 9506114873 y 9506482141 de los meses de mayo y junio de 2026.
27	Desarrollar actividades formativas de manera presencial cuando sea requerido. (Aplica solo para instructores virtuales).	Para el período del informe no se ejecutaron acciones	Para el período del informe no se ejecutaron acciones

		referentes al cumplimiento de esta obligación.	referentes al cumplimiento de esta obligación.
28	Aplicar al proceso y aportar la certificación de la Norma de la Competencia Laboral para la función de instructor, con plazo máximo durante la ejecución del contrato.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.	Para el período del informe no se ejecutaron acciones referentes al cumplimiento de esta obligación.

A continuación, relaciono los desplazamientos que realicé previo a la presentación de este informe. Una vez finalizado cada desplazamiento presenté al ordenador del gasto el informe en el Formato para legalización del desplazamiento, en el que se describieron las actividades desarrolladas y los resultados. Cada informe de legalización cuenta con el visto bueno del supervisor.

Se lista a continuación el soporte de la legalización de los desplazamientos realizados, los cuales forman parte integral del presente informe de ejecución contractual.

ÍTEM	NRO. DE LA ORDEN DE VIAJE	LUGAR DE DESPLAZAMIENTO	FECHA DE DESPLAZAMIENTO INICIAL	FECHA DE DESPLAZAMIENTO FINAL
1				
2				

Para el trámite de la cuenta me permito adjuntar: (5) Documentos electrónicos enunciados como evidencias del cumplimiento de las obligaciones contractuales, (0) los desplazamientos realizados y (2) los pagos de las planillas de seguridad social y parafiscal nro. 9506114873 y 9506482141 de Aportes en Línea referentes a los meses de mayo y junio de 2026

Cordialmente,



CLAUDIA CAROLINA AVENDAÑO ALVARADO
Contratista
CC # 57.436.195

JOHAN ANDRÉS CAICEDO CARMONA
Supervisor del contrato CO1.PCCNTR.9190227 de 2026
Coordinador Académico

ANEXO 1 - EVIDENCIAS FORMACIÓN FICHAS 3066899 Y 3227728

















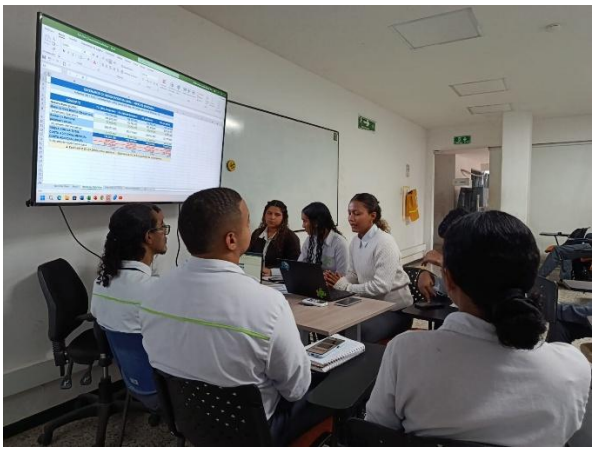







"El programador exitoso ve cada
error como una oportunidad
para aprender y mejorar."





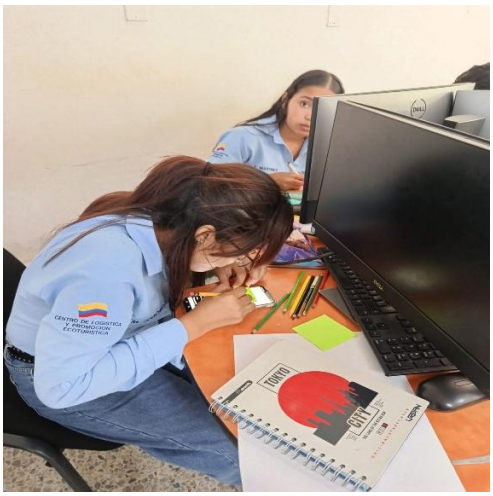


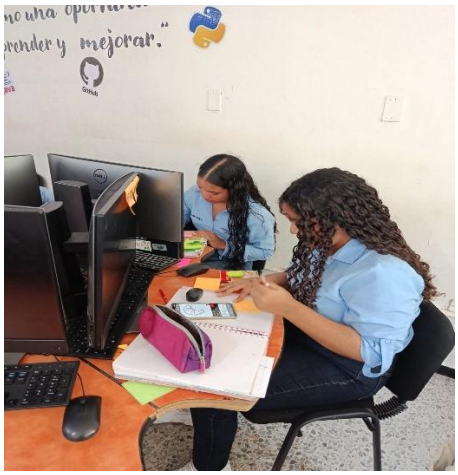


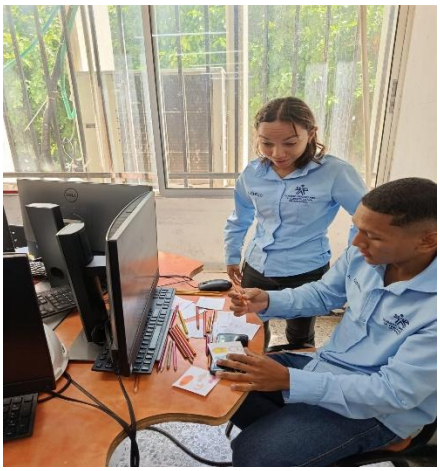



"El programador exitoso ve cada
error como una oportunidad
para aprender y mejorar."






mejorar."








El programador existe en cada
error como una oportunidad
para aprender y mejorar.





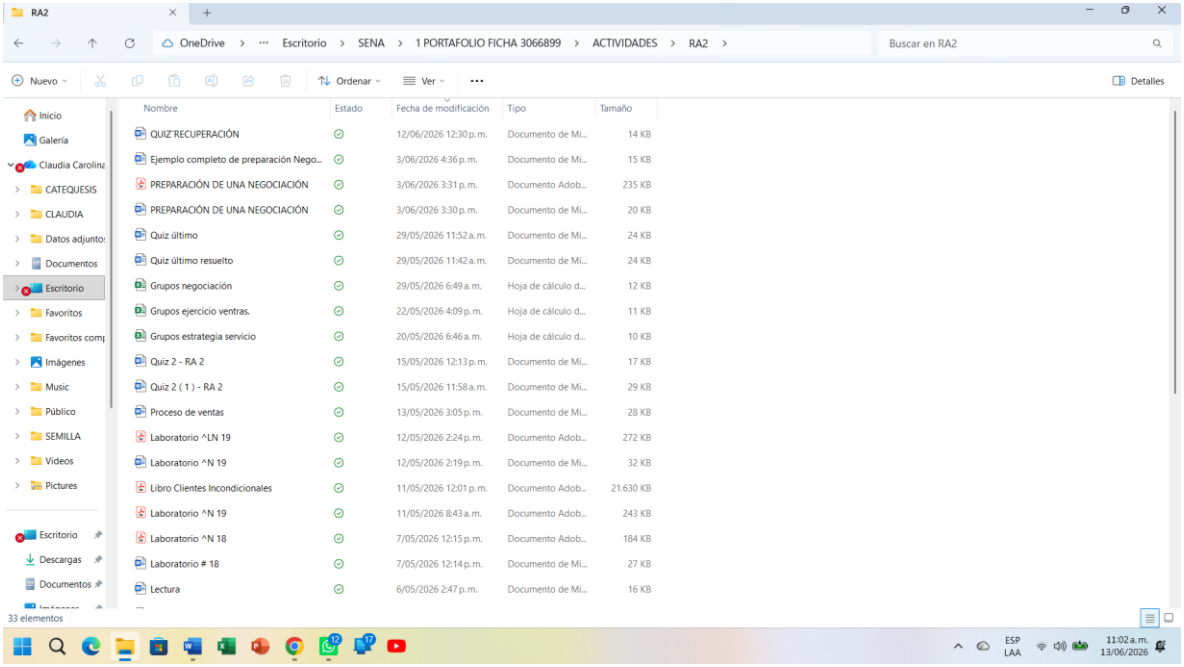

SUPERMERCADO
LA GRANJITA
FELIZ

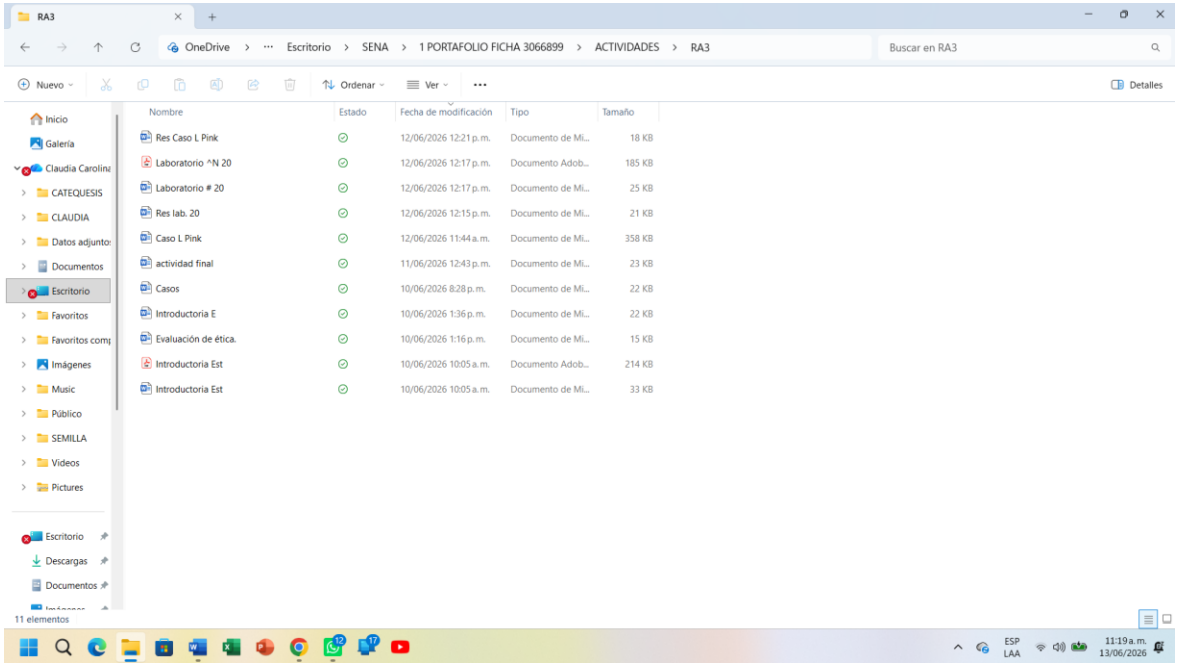


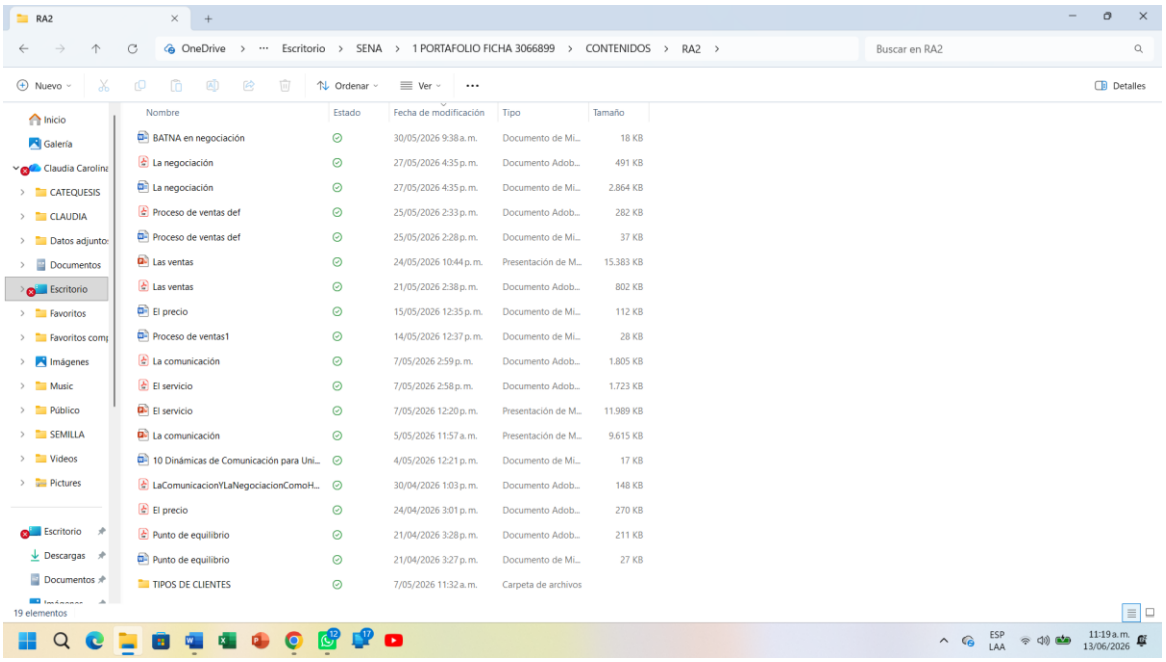

COMPLETANDO

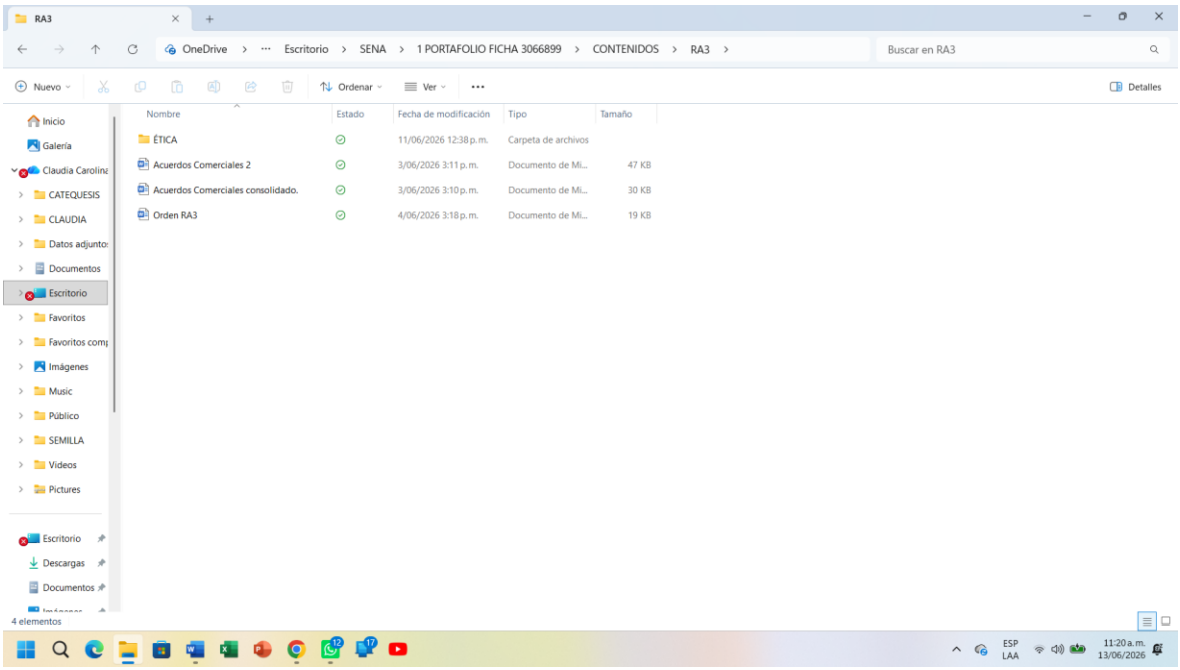
ANEXO 2 – PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA FORMACIÓN

FICHA 3066899






RA2
OneDrive › Escritorio › SENA › 1 PORTAFOLIO FICHA 3066899 › CONTENIDOS › RA2 ›
Buscar en RA2
Nuevo
Ordenar
Ver
Detalles
Inicio
Galería
Claudia Carolina
CATEQUESIS
CLAUDIA
Datos adjuntos
Documentos
Escritorio
Favoritos
Favoritos comp
Imágenes
Music
Público
SEMILLA
Videos
Pictures
Escritorio
Descargas
Documentos
Nombre
Estado
Fecha de modificación
Tipo
Tamaño
BATNA en negociación 30/05/2026 9:38 a.m. Documento de Mi... 18 KB
La negociación 27/05/2026 4:35 p.m. Documento Adob... 491 KB
La negociación 27/05/2026 4:35 p.m. Documento de Mi... 2.864 KB
Proceso de ventas def 25/05/2026 2:33 p.m. Documento Adob... 282 KB
Proceso de ventas def 25/05/2026 2:28 p.m. Documento de Mi... 37 KB
Las ventas 24/05/2026 10:44 p.m. Presentación de M... 15.383 KB
Las ventas 21/05/2026 2:38 p.m. Documento Adob... 802 KB
El precio 15/05/2026 12:35 p.m. Documento de Mi... 112 KB
Proceso de ventas1 14/05/2026 12:37 p.m. Documento de Mi... 28 KB
La comunicación 7/05/2026 2:59 p.m. Documento Adob... 1.805 KB
El servicio 7/05/2026 2:58 p.m. Documento Adob... 1.723 KB
El servicio 7/05/2026 12:20 p.m. Presentación de M... 11.989 KB
La comunicación 5/05/2026 11:57 a.m. Presentación de M... 9.615 KB
10 Dinámicas de Comunicación para Uni... 4/05/2026 12:21 p.m. Documento de Mi... 17 KB
LaComunicacionYLaNegociacionComoH... 30/04/2026 1:03 p.m. Documento Adob... 148 KB
El precio 24/04/2026 3:01 p.m. Documento Adob... 270 KB
Punto de equilibrio 21/04/2026 3:28 p.m. Documento Adob... 211 KB
Punto de equilibrio 21/04/2026 3:27 p.m. Documento de Mi... 27 KB
TIPOS DE CLIENTES 7/05/2026 11:32 a.m. Carpeta de archivos
19 elementos
ESP LAA
11:19 a.m. 13/06/2026


RA3
OneDrive › Escritorio › SENA › 1 PORTAFOLIO FICHA 3066899 › CONTENIDOS › RA3 ›
Buscar en RA3
Nuevo
Ordenar
Ver
Detalles
Inicio
Galería
Claudia Carolina
CATEQUESIS
CLAUDIA
Datos adjuntos
Documentos
Escritorio
Favoritos
Favoritos comp
Imágenes
Music
Público
SEMILLA
Videos
Pictures
Escritorio
Descargas
Documentos
Nombre
Estado
Fecha de modificación
Tipo
Tamaño
ÉTICA 11/06/2026 12:38 p.m. Carpeta de archivos
Acuerdos Comerciales 2 3/06/2026 3:11 p.m. Documento de Mi... 47 KB
Acuerdos Comerciales consolidado. 3/06/2026 3:10 p.m. Documento de Mi... 30 KB
Orden RA3 4/06/2026 3:18 p.m. Documento de Mi... 19 KB
4 elementos
ESP LAA
11:20 a.m. 13/06/2026



EL PROCESO DE VENTAS

LA VENTA

Es un conjunto de pasos organizados que permiten identificar necesidades, generar valor y lograr acuerdos comerciales beneficiosos para ambas partes. Las ventas modernas se enfocan en construir relaciones de confianza y no únicamente en cerrar transacciones. Las empresas actuales entienden que vender implica escuchar, comprender necesidades, generar soluciones, construir relaciones y fidelizar clientes.



LA VENTA ESTRATÉGICA



INTERCAMBIO

Las ventas modernas son un intercambio de valor estratégico.



EVOLUCIÓN

Pasa del modelo transaccional a la venta consultiva y relacional.



CRECIMIENTO

Priorizando el valor sobre la presión para un crecimiento sostenible.



TENDENCIAS DE VENTAS 2026



IA GENERATIVA

Integración profunda de IA Generativa para optimizar flujos de trabajo y procesos comerciales estratégicos.



ANÁLISIS PREDICTIVO

Personalización extrema basada en datos para anticipar comportamientos y necesidades del consumidor moderno.



VENTA HÍBRIDA

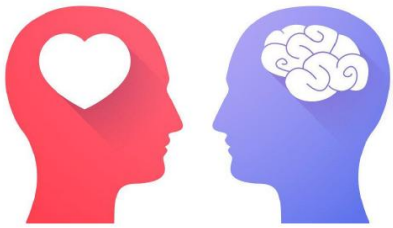
Sinergia perfecta entre la calidez humana presencial y el soporte tecnológico digital avanzado.



INNOVACIÓN

Transformación total hacia un entorno comercial dinámico, altamente tecnificado y eficiente.

TIPOS DE VENTAS



EMOCIONAL

Decisiones rápidas basadas en deseos del consumidor final.

RACIONAL

Procesos largos enfocados en el ROI.



INTRODUCCIÓN AL PROCESO DE VENTAS

El proceso de ventas es un conjunto de pasos organizados que permiten identificar necesidades, generar valor y lograr acuerdos comerciales beneficiosos para ambas partes. Las ventas modernas se enfocan en construir relaciones de confianza y no únicamente en cerrar transacciones. Las empresas actuales entienden que vender implica escuchar, comprender necesidades, generar soluciones, construir relaciones y fidelizar clientes.

EL CICLO DE LA VENTA

1. Prospección. Es la primera etapa del proceso de ventas y consiste en identificar, buscar y contactar personas o empresas que podrían estar interesadas en un producto o servicio. El objetivo principal es encontrar clientes potenciales con posibilidades reales de compra, en otras palabras, prospectar significa buscar oportunidades de negocio. La prospección permite identificar nuevas oportunidades, ampliar la base de datos de clientes, mantener vigente el negocio, aumentar ingresos y sobre todo, evitar depender solo de clientes antiguos. Muchas empresas fracasan, no porque tengan malos productos, sino porque no generan suficientes clientes potenciales. Así las cosas, un prospecto es un cliente potencial, alguien que podría necesitar su producto, que tiene capacidad de compra y de alguna manera muestra interés por su oferta. Es importante aclarar que no todos los prospectos terminan siendo clientes. Los pasos para prospectar son los siguientes:

   - Defina quién necesita su producto. Edad, ingresos, profesión ubicación, hábitos, necesidades, tipo de empresa; por ejemplo, si el negocio vende software, buscará pequeñas y medianas empresas que quieran automatizar sus procesos operativos, contables y administrativos.
   - Busque clientes potenciales. En este paso empieza la investigación y la búsqueda. Existen fuentes de prospección presenciales como las ferias empresariales o eventos; digital, en redes sociales, páginas web, formularios; o telefónica, a través de bases de datos y referidos.
   - Clasifique los prospectos. El análisis se hace a partir de criterios como la necesidad, interés, presupuesto, capacidad de decisión, urgencia.
   - Contacte al prospecto. Ya sea por llamada telefónica, WhatsApp, correo electrónico, redes sociales, visita presencial...
   - Despierte el interés. Es responsabilidad del vendedor en esta etapa captar la atención rápidamente. No se trata de vender inmediatamente, sino despertar curiosidad, identificar necesidades, en otras palabras, romper el hielo a través de una conversación.
   - Registre y dé seguimiento. Se requiere organizar la información con los datos más importantes; muchas empresas utilizan CRM.

2. La calificación de clientes. Esta etapa permite evaluar si un cliente potencial tiene el carácter para convertirse en un cliente real. Teniendo en cuenta que no todos los prospectos son susceptibles de convertirse en clientes reales, la calificación ayuda a ahorrar tiempo en el proceso, priorizar esfuerzos, aumentar cierres de venta, ser más eficientes en el manejo de recursos y mejorar la productividad comercial. La calificación del cliente analiza cinco aspectos principales:
   a. La necesidad. ¿Realmente el cliente necesita el producto o servicio? Por ejemplo, si una empresa presenta errores administrativos, está perdiendo información o necesita

automatizar sus procesos, ahí hay una necesidad clara de adquirir un software que le ayude a solucionar estos problemas.

b. Capacidad económica. ¿Puede pagar el producto? Por ejemplo, un prospecto que esté interesado en un vehículo de alta gama, pero no tiene capacidad financiera.
c. Autoridad de decisión. ¿La persona puede tomar la decisión de compra? Este se ve especialmente en las ventas B2B.
d. Interés real. ¿El cliente tiene intención seria de compra? Participa, pregunta, solicita información, dispone de tiempo.
e. Urgencia del producto. ¿Cuándo piensa comprar? Un cliente puede necesitar o desear el producto, puede tener el recurso económico para comprarlo, pero con la intención de adquirirlo dentro de un año. Esto cambia automáticamente la prioridad comercial.
f. Priorizar clientes. Los clientes deben calificarse de acuerdo con su importancia estratégica para la empresa, así las cosas, los calificará como: alta, media y baja prioridad.

En la práctica es muy utilizado el método BANT (budget, authority, need, timing) para la calificación de clientes. Ejemplo:

PROSPECTO	PRESUPUESTO (B)	DECISIÓN (A)	NECESIDAD (N)	TIEMPO (T)
A	SI	Gerente presente	Alta	1 mes
B	SI	Junta socios	Baja	6 meses
C	NO	Gerente ausente	Alta	2 meses
D	SI	No decide	Media	3 meses

PROSPECTO	PRESUPUESTO (B)	DECISIÓN (A)	NECESIDAD (N)	TIEMPO (T)
A	10	10	10	10
B	10	6	4	4
C	4	4	10	8
D	10	4	8	6

3. Presentación. La presentación al cliente es la etapa del proceso de ventas en la que el vendedor expone el producto, servicio o solución de manera clara y persuasiva, mostrando cómo puede satisfacer las necesidades del cliente, es decir, el vendedor transforma la información obtenida en la prospección y calificación en una propuesta de valor concreta; consiste en demostrarle al cliente por qué la oferta es útil, valiosa y adecuada para él. Esta deber ser clara, personalizada, es decir, adaptada a cada cliente, dinámica, enfocada en los beneficios y orientada a brindar soluciones previa identificación de necesidades. La presentación tiene los siguientes pasos:
   a. Preparación previa. Antes de reunirse con el cliente, el vendedor debe investigar al cliente, conocer bien sus necesidades, preparar los argumentos, anticipar preguntas y objeciones, organizar el material de apoyo.
   b. Generar conexión y confianza. La presentación debe iniciarse generando un ambiente positivo manifestando que conoce su necesidad y que puede ayudarle con la solución.

c. Presentar la solución. Siendo explícito en la forma como funciona el producto, sus beneficios, cómo puede la oferta resolver problemas. La regla de oro consiste en enfocarse más en los "beneficios" que en las características del producto.
d. Utilizar demostraciones o apoyo visual. Utilice diapositivas, muestras, videos, pruebas, demostraciones, estadísticas.
e. Resolver dudas y objeciones. El cliente seguramente preguntará respecto al precio, garantía, funcionamiento, tiempo, riesgos y el vendedor debe estar preparado para responder con seguridad y claridad.
f. Verificar el interés del cliente. Observe al cliente, si hace preguntas, cómo es su lenguaje corporal, su participación en la reunión, los comentarios que hace. La presentación va por buen camino cuando solicita más información del producto o la empresa, pregunta sobre precios, quiere probar el producto o hace preguntas respecto a los tiempos de entrega.

4. Negociación. En este momento vendedor y cliente dialogan para llegar a acuerdos relacionados con el precio, descuentos, tiempos de entrega o formas de pago. El propósito es encontrar condiciones favorables para ambas partes. Por ejemplo, un cliente puede solicitar un descuento por comprar grandes cantidades de producto. En esta etapa se resuelven objeciones, se ajustan las condiciones previas buscando acuerdos beneficiosos para ambas partes.
5. Cierre. Esta corresponde al momento en que el cliente toma la decisión de compra y se concreta la venta. En esta fase se confirma el pedido, se firman contratos, se procesan pagos y se entrega el producto o servicio. El vendedor está atento a gestos y afirmaciones verbales que indican que el cliente está listo para formalizar su compromiso final. Un ejemplo cotidiano es la compra de un vehículo, donde el cliente firma los documentos y realiza el pago correspondiente. En las tiendas virtuales, el cierre ocurre cuando el cliente agrega productos al carrito y finaliza el pago en línea.
6. Fidelización. Esta se desarrolla después de la venta y busca mantener una relación duradera con el cliente para lograr recompra, lealtad y recomendaciones. La empresa realiza seguimiento activo, atención postventa, ofrece garantías y desarrolla programas de fidelización para asegurar la satisfacción total tras la transacción convirtiendo cada venta en un compromiso duradero. Por ejemplo, muchos restaurantes ofrecen descuentos especiales a clientes frecuentes. Muchas empresas buscan desarrollar una estrategia sólida de fidelización mediante recompensas, promociones personalizadas y acumulación de puntos para fortalecer la relación con sus clientes. La implementación de programas de lealtad y sistemas de referidos generan recomendaciones y fortalecen la base de clientes.

TENDENCIAS ACTUALES DE VENTA

1. **IA Generativa en las ventas.** La inteligencia artificial generativa es una tecnología capaz de crear contenido, responder preguntas, generar textos, analizar información y automatizar interacciones de manera inteligente. En el contexto comercial, esta herramienta está transformando la manera en que las empresas se relacionan con los clientes, desarrollan estrategias y toman decisiones de ventas. Se aplica en ventas mediante asistentes virtuales, automatización de respuestas, personalización de ofertas, generación de propuestas comerciales, creación de campañas de marketing y análisis del comportamiento del consumidor. Gracias a esta tecnología, las organizaciones pueden atender clientes de forma

más rápida y eficiente, mejorar la experiencia del usuario y optimizar los procesos comerciales.

En la práctica, una empresa puede utilizar IA generativa para redactar correos personalizados según el perfil del cliente, generar recomendaciones automáticas de productos o responder consultas en tiempo real mediante chatbots inteligentes. También puede analizar conversaciones de ventas y sugerir argumentos comerciales más efectivos. Un ejemplo claro ocurre en plataformas de comercio electrónico que recomiendan productos basados en búsquedas anteriores y preferencias del usuario. Otro ejemplo es el uso de asistentes virtuales en bancos y empresas de telecomunicaciones que responden solicitudes de clientes las veinticuatro horas del día. La IA generativa también permite a los vendedores dedicar más tiempo a la relación estratégica con el cliente, mientras las tareas repetitivas son automatizadas. Esto genera procesos de ventas más ágiles, personalizados y orientados a resultados.

2. **Análisis predictivo en las ventas.** El análisis predictivo es una técnica que utiliza datos, estadísticas e inteligencia artificial para anticipar comportamientos futuros de los clientes y tendencias del mercado. Su propósito es ayudar a las empresas a tomar decisiones comerciales más precisas y estratégicas. En ventas, el análisis predictivo se utiliza para identificar clientes potenciales, pronosticar compras, detectar oportunidades de negocio, estimar niveles de demanda y prevenir pérdida de clientes. Las organizaciones recopilan información sobre hábitos de consumo, historial de compras, preferencias y comportamiento digital para construir modelos predictivos.

   Esta herramienta permite que los vendedores conozcan cuáles clientes tienen mayor probabilidad de comprar, qué productos podrían necesitar y en qué momento es más conveniente ofrecer una propuesta comercial. De esta manera se mejora la eficiencia de las estrategias de venta y se reducen riesgos. Por ejemplo, una cadena de supermercados puede analizar patrones de consumo para anticipar qué productos tendrán mayor demanda en determinadas temporadas. Del mismo modo, una empresa de telefonía puede detectar clientes con alta probabilidad de cancelar el servicio y ofrecer promociones preventivas para retenerlos. Otro ejemplo ocurre en plataformas de streaming y comercio electrónico, donde los sistemas predicen qué contenidos o productos pueden interesar al usuario según su comportamiento anterior.

   El análisis predictivo convierte los datos en información estratégica y permite pasar de decisiones intuitivas a decisiones basadas en evidencia. Esto mejora la productividad comercial y fortalece la relación con el cliente al ofrecer soluciones más oportunas y personalizadas.

3. **Venta híbrida.** La venta híbrida es un modelo comercial que combina la interacción presencial con herramientas digitales para atender y acompañar al cliente durante el proceso de compra. Surge como respuesta a la transformación tecnológica y a los nuevos hábitos de consumo de las personas. Actualmente, los clientes investigan productos en internet, comparan precios en plataformas digitales, interactúan por redes sociales y, en muchos casos, finalizan la compra de forma presencial o virtual. Por esta razón, las empresas deben integrar múltiples canales de atención y venta.

La venta híbrida se aplica mediante videollamadas, plataformas de comercio electrónico, redes sociales, aplicaciones móviles, visitas presenciales y atención personalizada en línea. El objetivo es brindar una experiencia fluida y flexible, permitiendo que el cliente decida cómo quiere relacionarse con la empresa. En este modelo, el vendedor ya no depende únicamente de la interacción física. Ahora debe dominar herramientas digitales, gestión de redes sociales, comunicación virtual y plataformas tecnológicas que faciliten el seguimiento comercial.

Un ejemplo de venta híbrida ocurre en el sector automotriz, donde el cliente puede investigar vehículos en internet, realizar una asesoría virtual, agendar una prueba presencial y finalizar la compra en línea o en concesionario. Otro ejemplo se observa en universidades que combinan atención presencial con asesorías virtuales y recorridos digitales para captar estudiantes.

La venta híbrida ofrece ventajas importantes porque amplía el alcance comercial, mejora la experiencia del cliente y facilita procesos más rápidos y personalizados. Además, permite a las empresas adaptarse a consumidores que buscan inmediatez, flexibilidad y múltiples opciones de interacción.

4. **Innovación en las ventas.** La innovación en ventas consiste en desarrollar nuevas formas de comercializar productos y servicios mediante herramientas tecnológicas, estrategias creativas y modelos de negocio adaptados a las necesidades cambiantes del mercado. Innovar en ventas no significa únicamente incorporar tecnología; también implica transformar la experiencia del cliente, mejorar procesos y encontrar nuevas maneras de generar valor. Las organizaciones innovadoras buscan diferenciarse de la competencia ofreciendo soluciones más eficientes, personalizadas y atractivas.

   La innovación se aplica en ventas a través del uso de plataformas digitales, automatización comercial, realidad aumentada, experiencias inmersivas, comercio electrónico, personalización de servicios y nuevas metodologías de atención al cliente. Por ejemplo, algunas empresas utilizan realidad aumentada para que los clientes puedan visualizar muebles dentro de sus hogares antes de comprarlos. Otras organizaciones implementan recorridos virtuales, aplicaciones móviles o sistemas automatizados de atención. En el sector retail, muchas tiendas integran experiencias digitales dentro de los establecimientos físicos, permitiendo pagos automáticos, escaneo inteligente de productos y recomendaciones personalizadas en tiempo real. Otro ejemplo de innovación ocurre en las redes sociales, donde las empresas venden productos mediante transmisiones en vivo en las que interactúan directamente con los consumidores, responden preguntas y realizan demostraciones en tiempo real.

   La innovación en ventas también incluye cambios en la cultura organizacional, fomentando creatividad, adaptación al cambio y enfoque centrado en el cliente. Las empresas que innovan constantemente logran responder mejor a las transformaciones del mercado y construir ventajas competitivas sostenibles. En la actualidad, la innovación comercial es una necesidad estratégica porque los consumidores son más informados, exigentes y digitales. Las organizaciones que no evolucionan corren el riesgo de perder competitividad frente a empresas más ágiles y tecnológicas.

TIPOS Y MÉTODOS DE VENTA

TIPO DE VENTA	CONCEPTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	EJEMPLO
PERSONALES	El vendedor interactúa físicamente con el cliente en un mismo espacio. Se recomienda cuando el producto requiere demostración, cuando el precio es alto o se requiere negociación.	Retroalimentación inmediata Facilita la negociación	Mayor costo operativo Requiere desplazamiento Menor alcance geográfico	La venta de un vehículo (ver el vehículo, probarlo, comparar modelos, resolver dudas técnicas). La experiencia física influye directamente en la decisión de compra.
CONSULTIVA	El vendedor actúa como asesor y busca comprender las necesidades del cliente antes de ofrecer la solución. No busca vender rápido sino solucionar un problema. Ideal para productos complejos, cuando el cliente necesita orientación o cuando existen varias alternativas técnicas.	Mayor fidelización Confianza Clientes más satisfechos	Requiere más tiempo Exige preparación técnica	Un consultor tecnológico que analiza las necesidades de la empresa antes de recomendar un software. En este caso detecta el problema, diseña solución personalizada y acompaña en la implementación. No vende software, vende una solución empresarial. En la venta tradicional: "Este portátil está en promoción". En la venta consultiva: "¿Para qué lo necesita? ¿Diseño gráfico, programación o uso básico?
DIGITAL	Comercializa productos o servicios a través de canales digitales como páginas web, redes sociales, marketplaces, e-commerce, apps móviles. Ideal cuando se quiere ampliar mercado.	Tiene alcance global Disponibilidad 24/7 Reduce costos Rapidez en la transacción	Alta competencia Menor contacto humano	Una pastelería local que antes vendía solo en tiendas, ahora recibe pedidos a través de WhatsApp, Instagram, página web, aumentando ingresos por venta por llegarle a más clientes.
TELEFÓNICA	Realizada a través de llamadas telefónicas. Es ideal para prospectar clientes, hacer seguimiento y cerrar ventas. Se recomienda cuando se requiera rapidez, que el producto no necesite demostración física y cuando exista base de datos de clientes.	Bajo costo Amplia cobertura Rapidez	Rechazo frecuente Saturación del cliente	Una entidad financiera ofreciendo una tarjeta de crédito; empresas de telefonía celular ofreciendo renovaciones, planes móviles, etc.
UP-SELLING	Ofrecer una versión superior para aumentar el valor promedio del pedido y así maximizar ingresos por cliente.	Aumenta ingresos Oferta de mayor valor	Requiere tiempo y persuasión	Compra un celular y se le ofrece uno de gama más alta
CROSS – SELLING	Ofrece de manera estratégica productos complementarios al producto principal para mejorar la experiencia del cliente. Es una recomendación inteligente que influencia positivamente la decisión de compra. *Es ideal cuando el cliente ya compró algo* y se detecta oportunidad de mejorar la compra.	Permite aumentar el valor promedio de cada compra Mejora la experiencia del cliente Ayuda al cliente a descubrir productos Aumenta utilidades sin captar nuevos clientes	Puede resultar invasiva si se exagera Alarga el proceso de compra Requiere capacitación del vendedor El cliente puede sentirse saturado Afecta la experiencia de compra si se hace mecánicamente.	Un restaurante de comidas rápidas que puede ofrecer papas adicionales, postres, aumentar el tamaño de la bebida… En la compra de un celular, ofrecer la funda para el teléfono…

La negociación: fundamentos, enfoques y aplicación en el contexto empresarial e internacional

Negociar es una actividad tan antigua como la convivencia humana y, al mismo tiempo, una herramienta central de la gestión moderna. En la práctica, la negociación aparece cuando una persona o institución necesita algo que otra controla, y ambas partes reconocen que no pueden imponer por sí solas el resultado; por eso se ven obligadas a dialogar, intercambiar propuestas y construir una salida compartida. Esta idea está presente en la formulación de Villalba, quien define la negociación como un proceso entre partes con intereses comunes y opuestos que intercambian información para lograr un acuerdo en sus relaciones futuras. Desde esta perspectiva, negociar no equivale únicamente a ceder, sino a administrar diferencias para obtener el mejor resultado posible sin destruir la relación

La negociación es una de las habilidades más importantes en la vida personal, profesional y empresarial. Toda persona negocia constantemente, incluso sin darse cuenta. Se negocian precios, condiciones laborales, tiempos de entrega, responsabilidades, acuerdos familiares, contratos comerciales y relaciones internacionales. En el mundo organizacional, la negociación se convierte en un proceso estratégico que puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa. Las organizaciones modernas requieren profesionales capaces de dialogar, persuadir, analizar intereses y construir acuerdos sostenibles en escenarios cada vez más competitivos y globalizados.

La palabra negociación proviene del latín negotiation, que hace referencia a la actividad de intercambio y acuerdo entre partes. Diversos especialistas han definido la negociación desde perspectivas complementarias. Roger Fisher y William Ury, autores de la obra "Sí... de acuerdo. Cómo negociar sin ceder", afirman que la negociación es "un medio básico para lograr lo que queremos de otros". Para estos autores negociar implica una comunicación de doble vía orientada a alcanzar acuerdos cuando existen intereses compartidos y otros opuestos. Chester Karrass sostiene que "en los negocios, como en la vida, no se obtiene lo que se merece, sino lo que se negocia". Esta afirmación resalta la importancia estratégica de la capacidad negociadora en cualquier contexto professional.

La negociación puede entenderse como un proceso de interacción entre dos o más partes que poseen intereses comunes y divergentes, y que buscan alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable mediante el diálogo, la comunicación y el intercambio de propuestas. La negociación no necesariamente implica conflicto, aunque en muchas ocasiones surge precisamente por diferencias de intereses. Su finalidad no es destruir a la contraparte, sino encontrar soluciones que generen beneficios o minimicen pérdidas.

A lo largo de la historia la negociación ha estado presente en las relaciones humanas. Las antiguas civilizaciones negociaban territories, intercambiaban mercancías y establecían tratados de paz. En la actualidad las negociaciones son más complejas debido a la globalización, la tecnología, la diversidad cultural y la velocidad de los mercados. Un gerente negocia con proveedores, un vendedor con clientes, un abogado con las partes involucradas, un diplomático con gobiernos y un emprendedor con inversionistas. Por ello, la negociación, debe ser entendida como una

competencia integral que combina conocimientos técnicos, inteligencia emocional, comunicación y pensamiento estratégico.

La negociación también puede entenderse como una técnica de influencia basada en la comunicación. Nierenberg la describe como una situación que surge cada vez que las personas intercambian ideas con intención de relacionarse y alcanzar acuerdos. Esta visión es importante porque muestra que negociar no es una habilidad reservada para gerentes, diplomáticos o vendedores expertos; es una capacidad presente en la vida cotidiana. Quien aprende a negociar desarrolla una ventaja profesional, ya que puede defender intereses, escuchar argumentos, identificar zonas de acuerdo y conducir conversaciones difíciles con mayor criterio.

VENTA Y NEGOCIACIÓN

Aunque muchas veces se relacionan, vender y negociar no son exactamente lo mismo. La venta busca persuadir al cliente para que realice una compra, mientras que la negociación busca alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable sobre condiciones concretas como precio, plazos, garantías, cantidades, entregas o responsabilidades. En términos simples, vender apunta a lograr la transacción; negociar apunta a definir cómo se concreta esa transacción y bajo qué condiciones. Por eso, una persona puede ser buena vendedora y aun así no ser una buena negociadora, o al revés.

Es así como la venta se orienta principalmente a persuadir a un cliente para adquirir un producto o servicio. Su objetivo central es concretar una transacción commercial. La negociación, en cambio, es más amplia y busca construir acuerdos entre partes que poseen necesidades, intereses y posiciones distintas. En una venta puede existir negociación, especialmente cuando se discuten precios, plazos, garantías o condiciones especiales, pero no toda negociación implica una venta.

La venta suele enfocarse en presentar beneficios y convencer al cliente. El vendedor intenta satisfacer necesidades y generar valor percibido. La negociación, por su parte, implica análisis de intereses, manejo de objeciones, concesiones y construcción de acuerdos. Mientras en la venta tradicional el objetivo principal puede ser cerrar una operación, en la negociación moderna se busca construir relaciones sostenibles y beneficios compartidos. Un vendedor exitoso necesita dominar habilidades de negociación porque los clientes actuales comparan, cuestionan y buscan condiciones favorables.

Otra diferencia importante es que la venta generalmente involucra una relación entre proveedor y comprador, mientras que la negociación puede desarrollarse entre socios, gobiernos, sindicatos, empresas, empleados, inversionistas o cualquier grupo con intereses distintos. La negociación también requiere una mayor preparación estratégica, ya que implica analizar alternativas, límites, poder de negociación y posibles escenarios.

TIPOS DE NEGOCIACIÓN

Existen diferentes tipos de negociación según el enfoque utilizado, la relación entre las partes y los objetivos perseguidos. La forma más conocida de clasificar la negociación es la distinción entre **negociación distributiva e integrativa**.

La negociación distributiva, también llamada posicional, competitiva o de suma cero, parte de la idea de que existe una cantidad fija de valor que debe repartirse; por tanto, lo que gana una parte lo pierde la otra. Se asocia con el esquema "ganar-perder" y suele aparecer cuando el recurso es escaso, cuando la relación futura importa poco o cuando las posiciones están muy enfrentadas. En este tipo de negociación, el énfasis recae en proteger el propio margen, sostener la presión y obtener la mayor porción posible del resultado. Se caracteriza por posiciones rígidas, presión y búsqueda del máximo beneficio individual. Es común en negociaciones de corto plazo donde no existe interés en mantener relaciones duraderas. Por ejemplo, cuando un comprador busca obtener el precio más bajo posible y el vendedor desea vender al precio más alto. Suele generar tensión y desgaste emocional. Las partes ocultan información, utilizan tácticas de presión y buscan ventajas inmediatas. Aunque puede ser efectiva en ciertos contextos, también puede deteriorar relaciones futuras. Herb Cohen, autor del libro "Todo es negociable", señala que el poder, el tiempo y la información son elementos decisivos en cualquier negociación competitiva.

Otro modelo fundamental es la negociación integrativa o colaborativa. Esta se basa en la cooperación y en la creación de valor compartido buscando soluciones donde todos ganen; por eso suele describirse como "ganar-ganar". Aquí las partes no se limitan a repartir una torta fija, sino que buscan ampliar el valor disponible mediante intercambio de información, identificación de intereses reales y diseño de soluciones creativas. Este enfoque es especialmente útil cuando la relación futura importa, cuando existen varios temas negociables y cuando las partes desean construir confianza. La negociación integrativa no significa ingenuidad; implica cooperación estratégica, análisis cuidadoso y capacidad para proponer opciones que beneficien a ambos lados. Fisher y Ury proponen que las personas deben "ser suaves con las personas y duras con el problema". Esto significa que el conflicto debe enfocarse en la situación y no en ataques personales. La negociación colaborativa promueve la confianza, el intercambio de información y la búsqueda creativa de alternativas. Las empresas modernas valoran cada vez más este enfoque porque fortalece alianzas, genera fidelización y favorece la reputación corporativa. Un ejemplo de negociación colaborativa ocurre cuando dos empresas acuerdan beneficios mutuos mediante contratos flexibles, apoyo logístico o desarrollo conjunto de productos.

También existe la negociación acomodativa, donde una de las partes prioriza la relación sobre el resultado inmediato y decide ceder parcialmente para mantener la armonía. Aunque puede ser útil en ciertos casos, un uso excesivo puede llevar a desequilibrios y pérdida de autoridad.

Tambnién está la negociación evasiva que ocurre cuando las partes prefieren evitar el conflicto o aplazar la discusión. Este estilo puede ser adecuado cuando el problema es poco relevante o cuando se necesita tiempo para recopilar información.

Otro tipo importante es la negociación por principios, desarrollada por la Universidad de Harvard. Este modelo propone separar a las personas del problema, enfocarse en intereses y no en posiciones, generar opciones de beneficio mutuo y utilizar criterios objetivos para tomar decisiones. La negociación basada en principios busca acuerdos racionales y justos.

En el ámbito empresarial también se habla de negociación comercial, laboral, financiera, jurídica, diplomática y política. La negociación comercial se centra en intercambios de bienes y servicios. La negociación laboral involucra relaciones entre empleados, sindicatos y empleadores. La negociación financiera aborda inversiones, créditos y condiciones económicas. La negociación diplomática se desarrolla entre países y organismos internacionales.

TIPOS DE NEGOCIADORES

Los negociadores no actúan todos igual, porque cada uno combina rasgos de personalidad, experiencia, valores, nivel de información y estilo comunicativo. En términos pedagógicos, suele ser útil identificar perfiles frecuentes como el negociador competitivo, el colaborativo, el flexible y el analítico.

El negociador competitivo busca obtener la mayor ventaja posible. Generalmente es firme, dominante y orientado al resultado. Puede ser efectivo en contextos de presión, pero también puede generar conflictos si no maneja adecuadamente las relaciones.

El negociador colaborativo se enfoca en construir acuerdos sostenibles. Escucha activamente, comprende intereses y promueve soluciones creativas. Este perfil es altamente valorado en organizaciones modernas porque facilita relaciones de largo plazo.

El negociador flexible adapta su estrategia según las circunstancias. Tiene capacidad para modificar propuestas y encontrar puntos intermedios. Esta flexibilidad favorece la resolución de conflictos complejos.

El negociador analítico basa sus decisiones en datos, evidencia, evaluación racional y argumentos verificables. Suele ser cuidadoso y estructurado. Aunque su enfoque reduce errores, puede tardar demasiado en tomar decisiones si analiza excesivamente cada detalle. Esta tipología no debe usarse como etiqueta rígida, sino como herramienta para leer conductas y ajustar estrategias.

Ningún estilo es completamente bueno o malo. La efectividad depende del contexto, los objetivos y la capacidad del negociador para adaptarse. Un profesional competente debe desarrollar inteligencia situacional para identificar cuándo competir, colaborar o ceder.

También puede hablarse de un buen negociador en función de sus competencias. Un negociador eficaz prepara la conversación, define objetivos y límites, escucha de manera activa, formula preguntas útiles, distingue posiciones de intereses y maneja con equilibrio la firmeza y la flexibilidad. La literatura sobre negociación intercultural añade que el negociador competente también debe leer el contexto, evitar estereotipos, interpretar la comunicación no verbal y adaptarse a diferencias culturales y lingüísticas. Por eso, más que un "tipo ideal" de negociador, lo que se busca es un profesional capaz de ajustar su estilo al escenario sin perder claridad estratégica.

FASES DE LA NEGOCIACIÓN



Una negociación seria no comienza en la mesa, sino en la preparación. Antes de sentarse a dialogar, conviene estudiar el problema, identificar intereses propios y ajenos, establecer prioridades, prever concesiones posibles y definir el mejor resultado alternativo si no hay acuerdo. La preparación permite llegar con criterio y evitar improvisaciones que debiliten la posición. En esta etapa también se recomienda reunir información sobre la otra parte, el contexto del mercado, las restricciones legales y los factores culturales que pueden afectar el proceso.

La segunda fase es la apertura, donde las partes presentan sus intereses, construyen el marco de conversación y establecen el tono relacional. Luego viene la exploración, en la que se hacen preguntas, se aclaran puntos de desacuerdo y se identifican intereses detrás de las posiciones. Más adelante aparece la propuesta y contrapropuesta, momento en el que se generan opciones, se hacen concesiones y se evalúan posibles paquetes de acuerdo. Finalmente, el cierre y el seguimiento aseguran que lo pactado se convierta en compromisos claros y verificables. Enseñar estas fases ayuda a los estudiantes a ver la negociación como un proceso estructurado y no como una simple conversación improvisada.

HERRAMIENTAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

Toda negociación exige equilibrio entre firmeza y apertura. Entre las herramientas más importantes están la escucha activa, el uso de preguntas abiertas, la reformulación de lo dicho por la otra parte, la identificación de intereses y la evaluación de alternativas. Estas técnicas

permiten pasar de una discusión de posiciones a una conversación de necesidades, que suele ser mucho más productiva. También son útiles la gestión de silencios, el manejo de tiempos y la capacidad para distinguir entre cuestiones esenciales y aspectos secundarios.

En el plano táctico, existen estrategias de presión, anclaje, oferta inicial, concesión condicionada y empaquetamiento de temas. Una táctica vale solo si respeta la ética y fortalece la posibilidad de cumplimiento posterior. Una negociación puede ganar en el corto plazo y fracasar después si se basa en engaños, promesas vacías o manipulación excesiva. Por eso, además de técnicas, se debe desarrollar juicio profesional para evaluar cuándo conviene insistir, cuándo conceder y cuándo retirarse.

LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

La negociación internacional exige una preparación más profunda porque intervienen culturas, idiomas, normas jurídicas, estilos de comunicación y expectativas distintas. No basta con dominar el producto o el precio; también es necesario comprender cómo negocia la otra cultura, qué peso tiene la jerarquía, cómo se valora el tiempo, cuánto se confía en la palabra oral y cuál es el nivel esperado de formalidad. La LHH destaca que las diferencias culturales pueden afectar la comunicación, la relación con el tiempo, la jerarquía y la toma de decisiones, por lo que antes de negociar es esencial investigar la cultura de la otra parte. En la práctica, esto significa que un mismo gesto, silencio o demora puede interpretarse de maneras muy distintas según el país o la región.

Para realizar bien una negociación internacional, primero se debe investigar el contexto: normas legales, protocolo, prácticas de negocio, idioma, rango de decisión del interlocutor y posibles barreras de comunicación. Luego conviene definir con precisión los objetivos, los límites, las concesiones posibles y la alternativa si no se llega a acuerdo. Durante la conversación, la claridad, la cortesía y la paciencia son indispensables, porque las negociaciones interculturales suelen requerir más tiempo que las locales. También es clave documentar por escrito los acuerdos, revisar las cláusulas con cuidado y establecer seguimiento posterior para asegurar que lo pactado se implemente correctamente.

ÉTICA EN LA VIDA Y EN LOS NEGOCIOS

La ética es la disciplina filosófica que estudia los principios y valores que orientan la conducta humana para distinguir entre lo correcto y lo incorrecto. La palabra ética proviene del término griego *ethos*, que significa costumbre o modo de ser y busca responder preguntas como ¿Qué es correcto hacer?, ¿Cómo debo actuar?, ¿Qué consecuencias tienen mis decisiones?, ¿Cómo afectan mis actos a los demás?

La ética no es filantropía, ni tampoco es simplemente "cumplir la ley" (la ley es el piso mínimo, la ética es el estándar superior). Es el conjunto de principios, valores y normas morales que regulan las actividades y decisiones dentro del entorno empresarial.

RAÍCES FILOSÓFICAS DE LA ÉTICA

1. **Ética clásica de Aristóteles.** Aristóteles fue un filósofo griego que vivió hace más de 2.300 años. Su propuesta ética se centra en una idea muy sencilla: *"Una persona es ética cuando desarrolla buenos hábitos y virtudes que la ayudan a vivir bien y alcanzar la felicidad"*. Para Aristóteles, la felicidad no significa diversión momentánea o tener mucho dinero. La verdadera felicidad consiste en vivir una vida buena, equilibrada y llena de virtudes, entendiendo la virtud como una cualidad positiva que se adquiere mediante la práctica constante, por ejemplo, la honestidad, responsabilidad, valentía, generosidad, justica. Nadie nace completamente virtuoso; las personas se vuelven virtuosas practicando buenas acciones todos los días. Aristóteles señala que la virtud, generalmente, se encuentra entre dos extremos:

Defecto	Virtud	Exceso
Cobardía	Valentía	Temeridad
Tacañería	Generosidad	Derroche
Timidez extrema	Confianza	Arrogancia

   La idea es evitar tanto las carencias como los excesos.

   Los interrogantes aquí serían: ¿Qué haría una persona virtuosa en determinada situación? ¿Qué tipo de persona quiero llegar a ser?

2. **Deontología de Kant.** Immanuel Kant desarrolló una teoría ética muy diferente. La palabra "deontología" significa "estudio del deber". Para Kant *"Una acción es correcta cuando se realiza por deber, independientemente de las consecuencias*. Lo importante no es si la acción produce buenos resultados, sino si cumple con una obligación moral. Su concepto clave es "el deber", decir la verdad, cumplir las promesas, respetar a los demás; las personas deben actuar porque es lo correcto, no porque obtengan beneficios. Kant propuso una regla muy famosa: *"Actúa solo de acuerdo con una norma que quisieras que todas las personas*

siguieran". Por eso el interrogante en este caso debe ser: "¿Qué pasaría si todo el mundo hiciera lo mismo?"

3. **Utilitarismo de Bentham.** Jeremy Bentham propuso una visión diferente. Según Bentham: *"Una acción es correcta cuando produce el mayor beneficio para el mayor número de personas"*. Lo importante son las consecuencias de la acción. Su concepto clave es la "utilidad" que significa bienestar, satisfacción o felicidad. Una decisión es mejor si genera más beneficios que perjuicios para la mayoría. En este caso, los interrogantes a plantear serían: ¿Quiénes se benefician? ¿Quiénes resultan afectados? ¿Cuál decisión genera más bienestar general? Por ejemplo, una universidad tiene recursos para construir un parqueadero para 50 personas o una biblioteca para 2000 estudiantes. El Utilitarismo probablemente apoyaría la biblioteca porque beneficia a más personas.

COMPARATIVO ENTRE TEORÍAS

PLANTEAMIENTO	ARISTÓTELES	KANT	BENTHAM
¿Qué hace correcta una acción?	La virtud	El deber	La utilidad
¿Qué interrogante plantea?	¿Qué tipo de persona quiero ser?	¿Estoy cumpliendo mi deber?	¿Quién obtiene más beneficio?
Lo más importante	El carácter	Las reglas morales	El bienestar colectivo
Para recordar	"Sé una buena persona"	"Haz lo correcto porque es tu deber"	"Busca el mayor beneficio para la mayor cantidad de personas"
Para cuestionarme	¿Mi decisión refleja los valores de una buena persona?	¿Estoy cumpliendo con mi deber moral?	¿Esta decisión beneficia a la mayoría de personas?

ANTECEDENTES DE LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS

Desde las primeras civilizaciones existían normas para regular el comercio, Por ejemplo, pesos y medidas justas, cumplimiento de acuerdos, prohibición del fraude. A partir de la Revolución Industrial (siglo XIX) la producción masiva generó nuevos problemas como la explotación laboral, el trabajo infantil, jornadas excesivas, condiciones de trabajo inseguras; de ahí surge la preocupación que se materializaría posteriormente a mediados del siglo XX sobre la responsabilidad social corporativa. Es así como en la década de 1960 la sociedad empieza a exigir derechos de protección al consumidor, derechos laborales y de protección ambiental. Para la década de 1980 se suscitan varios escándalos empresariales de proporciones mayores que evidenciaron cómo prácticas engañosas pueden destruir empresas y afectar a miles de personas. Eso llevó a impulsar la creación de códigos de ética, comités de cumplimiento y programas de responsabilidad corporativa. Hoy día las empresas son evaluadas por su transparencia, sostenibilidad, impacto social, gobierno corporativo y su responsabilidad ambiental.

Surge también la teoría de los "Stakeholders" (Freeman, 1984) que afirma que las empresas deben considerar a todas las personas que de una u otra manera son afectadas por las operaciones de la compañía: clientes, empleados, proveedores, comunidad, no solo los accionistas. Todo esto trae como consecuencia que hoy hayan actuaciones corporativas amparadas en códigos de ética que animan la práctica continua y sistemática de valores como la honestidad, la responsabilidad, la solidaridad, el compromiso, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, etc; la ejecución de auditorías, canales de denuncia y leyes que buscan prevenir malas prácticas.

Ejemplo de caso NO ético. Volkswagen y el "Dieselgate" (2015). El gigante automotriz alemán instaló deliberadamente un software ilegal en más de 11 millones de vehículos diesel. El sistema detectaba cuándo el coche estaba en una prueba de emisiones de laboratorio y reducía los gases contaminantes para pasar el control. En carretera, los autos contaminaban hasta 40 veces más del límite legal. Su motivación era la de ahorrar costos de ingeniería y marketing para vender coches supuestamente "ecológicos". Esto trajo como consecuencia multas y costos de compensación superiores a US$33.000 millones, renuncia en masa de la cúpula directiva y arrestos de altos ejecutivos y un daño histórico a la reputación de la ingeniería alemana.

Ejemplo de caso ético. Jhonson & Jhonson y la crisis del Tylenol (1982). Un criminal desconocido alteró botes de tylenol (el analgésico más vendido de EEUU) introduciendo cápsulas de cianuro en los estantes de varias tiendas en Chicago. Siete personas murieron. El CEO de la empresa, James Burke, puso la seguridad del público por encima de las ganancias financieras. Basándose en el código de Ética de la empresa, tomaron medidas drásticas inmediatas. Retiraron del mercado 31 millones de botes de Tylenol en todo el país (con un costo de US$100 millones de la época); detuvieron toda la publicidad del producto y rediseñaron el empaque creando el primer sistema de triple sellado de seguridad para medicinas de venta libre en la historia. Aunque las finanzas sufrieron un golpe masivo a corto plazo, el público premió la honestidad y la responsabilidad de la empresa. En menos de un año, Tylenol recuperó su posición de liderazgo en el mercado y el caso se convirtió en el estándar de oro de la ética y el manejo de crisis.

DIFERENCIAS ENTRE LO LEGAL, LO ÉTICO Y LO MORAL

ASPECTO	LO LEGAL	LO ÉTICO	LO MORAL
¿Qué es?	Conjunto de normas que están permitidas o reguladas por las leyes de un país.	Reflexión racional sobre la conducta humana para determinar qué acciones son correctas o incorrectas.	Conjunto de valores, creencias y normas que una persona o grupo considera correcto.
Característica	Es obligatorio, está escrito en leyes o reglamentos, puede ser sancionado por autoridades, cambia según país o época.	Analiza y cuestiona la moral, busca principios universales, orienta la toma de decisiones, se aplica especialmente en contextos profesionales y empresariales	Se aprende socialmente, puede variar entre culturas, está relacionada con la conciencia personal, influye en el comportamiento diario
Origen	Leyes y reglamentos	Filosofía y principios racionales	Familia, cultura, religión, sociedad, experiencias personales

Obligación	Obligatorio cumplirlo	Es voluntario, pero socialmente esperado	Surge de la conciencia y convicciones personales
Sanción por incumplimiento	Multas, sanciones, cárcel o procesos legales	Rechazo social, pérdida de confianza o reputación	Sentimiento de culpa o desaprobación del grupo social
Alcance	Aplica a todos los ciudadanos de un territorio	Busca principios universales para actuar correctamente	Puede variar entre personas, culturas o comunidades
Pregunta principal	¿Es legal?	¿Es correcto?	¿Está de acuerdo con mis valores?

EJEMPLOS

Caso 1: La billetera encontrada

Una persona encuentra una billetera con dinero.

Legal

La ley no exige devolver los documentos o reportar el hallazgo.

Moral

Sus valores personales le dicen que debe devolverla.

Ético

Reflexiona que quedarse con algo que no le pertenece sería incorrecto y decide devolverla.

Caso 2: El trabajador despedido

Una empresa despide a un empleado.

Legal

El despido cumple todos los requisitos legales.

Moral

Algunas personas pueden considerarlo injusto por la situación familiar del trabajador.

Ético

La empresa analiza si actuó con respeto, transparencia y justicia durante el proceso.

Caso 3: Publicidad engañosa

Una empresa exagera ligeramente las cualidades de un producto.

Legal

Puede no violar ninguna norma específica.

Moral

Algunas personas lo consideran deshonesto.

Ético

Se concluye que engañar al consumidor es incorrecto porque afecta la confianza.

PASO A PASO PARA LA PREPARACIÓN DE UNA NEGOCIACIÓN

Paso 1. Definir claramente el objetivo

Antes de sentarse a negociar, se debe responder:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Cuál es el resultado ideal?
- ¿Cuál es el resultado mínimo aceptable?
- ¿Qué aspectos son negociables y cuáles no?

Ejemplo:
Una empresa desea comprar maquinaria.

- Objetivo ideal: adquirir la máquina por USD 45.000.
- Objetivo aceptable: pagar hasta USD 50.000.
- Límite máximo: USD 53.000.

Paso 2. Recopilar información

La información es una de las mayores fuentes de poder en una negociación.

Se debe investigar:

- La contraparte.
- Su situación financiera.
- Sus necesidades.
- Sus fortalezas y debilidades.
- El mercado.
- Los precios de referencia.
- La competencia.
- Las tendencias del sector.

Ejemplo:

Antes de negociar con un proveedor internacional, la empresa investiga:

- Qué otros clientes tiene.
- Qué precios ofrece a otros mercados.
- Qué tan urgente es para él cerrar ventas.

Paso 3. Identificar intereses y necesidades

No basta con conocer las posiciones; es necesario descubrir los intereses reales.

Posición:
"Necesito que me entreguen en 15 días."

Interés:
"Debo cumplir un contrato con mi cliente."

Cuando se identifican los intereses aparecen nuevas alternativas de solución.

Paso 4. Analizar a la contraparte

Se debe elaborar un perfil de la otra parte.

Preguntas útiles:

- ¿Qué busca conseguir?
- ¿Qué tan urgente es su necesidad?
- ¿Qué poder tiene?
- ¿Quién toma la decisión?
- ¿Cuál es su estilo de negociación?
- ¿Qué concesiones podría aceptar?

Paso 5. Determinar el BATNA

BATNA significa Best Alternative To a Negotiated Agreement (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).

Es la respuesta a la pregunta:

¿Qué haré si no llegamos a un acuerdo?

Mientras más fuerte sea el BATNA, mayor poder tendrá el negociador.

Ejemplo:

Una empresa negocia con un proveedor.

BATNA:

- Tener otros tres proveedores disponibles.

Si la negociación fracasa, puede comprar a otro proveedor.

Paso 6. Establecer el punto de reserva

Es el límite máximo o mínimo que se está dispuesto a aceptar.

También se conoce como "precio de retirada".

Ejemplo:

Un vendedor ofrece una propiedad en:

- Precio deseado: USD 200.000
- Precio mínimo aceptable: USD 185.000

Por debajo de USD 185.000 no negocia.

Paso 7. Definir la ZOPA

La ZOPA (Zona de Posible Acuerdo) es el espacio donde los intereses de ambas partes pueden coincidir.

Ejemplo:

Comprador:

- Máximo que puede pagar: USD 50.000

Vendedor:

- Mínimo que puede aceptar: USD 45.000

ZOPA:

- Entre USD 45.000 y USD 50.000

Dentro de esa zona es posible alcanzar un acuerdo.

Paso 8. Diseñar la estrategia de negociación

Se debe decidir qué enfoque utilizar:

Estrategia competitiva

- Busca maximizar el beneficio propio.
- Se utiliza en negociaciones de corto plazo.
- Importa más el resultado que la relación.

Estrategia colaborativa

- Busca beneficios mutuos.
- Favorece relaciones de largo plazo.
- Promueve soluciones ganar-ganar.

Estrategia mixta

- Combina elementos competitivos y colaborativos.

Paso 9. Preparar argumentos y evidencias

Toda propuesta debe estar respaldada por datos.

Se pueden utilizar:

- Estudios de mercado.
- Cotizaciones.
- Estadísticas.
- Informes financieros.
- Indicadores de desempeño.
- Casos de éxito.

Ejemplo:

No decir:
"Su precio es muy alto."

Sino:
"Según tres cotizaciones obtenidas esta semana, el precio promedio del mercado es 12% menor."

Paso 10. Definir concesiones

Toda negociación implica intercambios.

Antes de iniciar se debe determinar:

- Qué se puede conceder.
- Cuándo hacerlo.
- Qué se pedirá a cambio.

Principio fundamental:

Nunca conceder algo sin recibir algo a cambio.

Paso 11. Preparar escenarios posibles

Conviene anticipar diferentes situaciones.

Escenario optimista

La contraparte acepta rápidamente.

Escenario probable

Se requieren algunas concesiones.

Escenario difícil

La contraparte rechaza inicialmente la propuesta.

Escenario crítico

No se alcanza acuerdo y se activa el BATNA.

Paso 12. Planificar la comunicación

Definir:

- Quién hablará.
- Qué preguntas se realizarán.
- Qué información se revelará.
- Qué información se reservará.
- Cómo manejar objeciones.

También es importante preparar la comunicación no verbal:

- Contacto visual.
- Postura profesional.
- Escucha activa.
- Control emocional.

Paso 13. Preparar la documentación

Antes de la reunión deben estar listos:

- Contratos.
- Propuestas.
- Cotizaciones.
- Estados financieros.
- Presentaciones.
- Catálogos.
- Certificaciones.
- Información técnica.

Paso 14. Establecer criterios de éxito

Al finalizar la negociación debe ser posible medir los resultados.

Preguntas clave:

- ¿Se alcanzó el objetivo?

QUIZ

PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN INAL

NOMBRE: _____

1. Un equipo comercial decide definir su cliente ideal, investigar industrias, tamaño de empresa, necesidades frecuentes y capacidad de compra. ¿Qué etapa del proceso de ventas están reforzando principalmente?
   a. Cierre
   b. Prospección
   c. Presentación
   d. Negociación
2. Una vendedora llama y pregunta sobre el problema del cliente, su presupuesto, la autoridad para decidir... ¿Qué está haciendo principalmente en esta etapa?
   a. Fidelizando al cliente
   b. Realizando el cierre
   c. Calificando la oportunidad
   d. Negociando el precio
3. Un vendedor hace una demostración adaptada al sector del cliente, resaltando los beneficios ligados a sus necesidades ¿Qué objetivo principal busca en esta etapa de presentación?
   a. Discutir descuentos y condiciones especiales
   b. Conectar la propuesta de valor con la realidad del cliente
   c. Validar si el cliente tiene presupuesto suficiente
   d. Cerrar la venta de inmediato, sin más pasos
4. El vendedor confirma por escrito el resumen del acuerdo, envía el contrato, acompaña al cliente en el proceso interno de aprobación y verifica que se firme dentro del plazo previsto. ¿Qué riesgo se reduce al gestionar de forma estructurada esta etapa de cierre?
   a. Que el cliente perciba demasiado valor
   b. Que la decisión favorable se diluya o se posponga indefinidamente
   c. Que aumente el número de prospectos generados
   d. Perder tiempo en calificar leads no viables
5. Un equipo de ventas mezcla distintos tipos de venta según el contexto: usa venta transaccional, venta consultiva y venta de valor. ¿Qué ventaja principal obtiene al gestionar de forma flexible estos distintos tipos de venta a lo largo del proceso?
   a. Eliminar la necesidad de calificación, ya que todo se vende igual
   b. Estandarizar un único discurso, sin importar el cliente
   c. Ajustar el enfoque al nivel de complejidad, riesgo y valor percibido de cada oportunidad
   d. Evitar la etapa de negociación en todos los casos
6. Es una característica de la negociación integrativa:
   a. Minimizar pérdidas
   b. Generar valor compartido
   c. Fortalecer la información
   d. Imponer condiciones rígidas
7. Por ser un proceso, la negociación se realiza por etapas. El orden correcto es:
   a. Preparación, implementación, formalización y cierre
   b. Implementación, preparación, formalización y cierre
   c. Formalización, implementación, preparación y cierre
   d. Preparación, formalización, implementación, cierre
8. Lo prioritario durante la etapa de preparación de una negociación es:
   a. Preparar estrategias
   b. Identificar capacidad de pago
   c. Identificar intereses y posibles concesiones
   d. Orientarse al precio
9. La mejor herramienta para negociar es:
   a. Las cifras
   b. La escucha activa
   c. La presión a la contraparte
   d. El carácter
10. En particular, la negociación internacional exige:
    a. Acuerdos escritos
    b. Observar diferencias culturales
    c. Negociar en el idioma del lugar de la negociación
    d. Dos partes negociando

CASO 1

SITUACIÓN GENERAL: Dos empresas deben negociar un acuerdo internacional de distribución exclusiva por 3 años.

EMPRESAS NEGOCIADORAS:

Empresa A: Coffee Andes SA – Colombia. Productor de café especial de alta calidad, certificado, con proyección de marca premium en Europa. Quiere entrar al mercado alemán sin perder margen ni control de marca.

Empresa B: GermanTrade GMBH – Alemania. Importador y distribuidor de alimentos gourmet en Alemania y otros países de la UE. Quiere una exclusividad atractiva, con buen margen y bajo riesgo logístico

MODALIDAD DE LA NEGOCIACIÓN: Presencial, cara a cara.

OBJETIVO GENERAL: Lograr un acuerdo de distribución exclusiva por 3 años al mercado alemán.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Alcanzar acuerdo sobre precio de compra por kilo de café, volumen mínimo actual, condiciones de exclusividad en Alemania, condiciones logísticas y de pago, uso de marca y apoyo en marketing.

TIPO DE NEGOCIACIÓN: Internacional, intercultural, B2B.

SITUACIÓN COFFEE ANDES – COLOMBIA

1. Precio y volumen: Precio objetivo **USD$11 – USD$12 / KG FOB**

   Volumen mínimo: **80 tons / año**

2. Exclusividad: Está dispuesto a exclusividad en Alemania solo si se garantizan volúmenes mínimos y esfuerzos de marketing.
3. Condiciones logísticas: **Incoterm: FOB** puerto colombiano
4. Condiciones de pago: Preferiblemente **carta de crédito o prepago parcial**
5. Marketing y marca: Definir **quién diseña la marca final** (marca del productor, del distribuidor, o co-marca). Negociar quién asume la inversión en promoción, ferias, degustaciones, diseño de empaque.

PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

1. Defina sus objetivos mínimos y máximos (precio, volumen, exclusividad)
2. Establezca sus prioridades: qué es negociable y qué no
3. Redacte su BATNA (mejor alternativa si no hay acuerdo)
4. Prepare preguntas para conocer mejor a la otra parte.

INICIO DE LA REUNIÓN

1. Presentación de los equipos y roles (líder, analista financiero, responsable de logística).
2. Expresión de intereses generales, sin revelar aún los mínimos.
3. Establecer clima de respeto y colaboración

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

1. Cada parte explica sus objetivos e intereses, no solo posiciones.
2. Se formulan preguntas para aclarar necesidades, capacidades, limitaciones.
3. Se identifican oportunidades de ganar-ganar

PROPUESTRA INICIAL Y CONTRAOFERTA

1. Un equipo presenta un propuesta inicial global (precio, volumen, exclusividad, pagos)
2. El otro equipo responde con objeciones y presenta una contraoferta.
3. Se discuten temas uno por uno, priorizando intereses clave.

BÚSQUEDA PUNTOS DE CONVERGENCIA

1. Identificar en qué ya hay acuerdo parcial
2. Proponer concesiones condicionadas ("si ustedes aceptan X, nosotros aceptamos Y").
3. Plantear alternativas creativas

CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN

1. Redactar un borrador de acuerdo con precio, volumen, condiciones logísticas, exclusividad, pagos, marketing, etc.
2. Confirmar verbalmente los puntos acordados.
3. Si no hay acuerdo completo, dejar clara la última oferta de cada parte.

ACTITUDES Y ESTILO SUGERIDAS A COFFE ANDES SA – Colombia

- Firme en el posicionamiento premium y el valor de origen.
- Flexible en condiciones logísticas y de pago si hay volumen y estabilidad.
- Enfocado en construir relaciones de largo plazo.

COMPORTAMIENTOS CLAVES:

- Resaltar certificaciones, trazabilidad y calidad.
- Mostrar apertura y apoyar el marketing (material POP, historias de origen...)
- Preguntar por la red de distribución y planes de expansión de GermanTrade.
- Coffe Andes quiere volumen y marca premium.

POSIBLES OBJECIONES

- El precio compuesto no cubre costos ni refleja la calidad del producto.

- La exclusividad respecto al volumen.
- Riesgos en pagos por plazos
- Asumir los costos de marketing en un mercado que todavía no conocen.

PUNTOS DE CONVERGENCIA

1. Ambos quieren entrar y consolidarse en el mercado alemán.
2. Ambos buscan relación de largo plazo, no una venta puntual.
3. Hay interés compartido por garantizar calidad, continuidad, reputación de la marca.

POSIBLES FORMAS DE RESOLUCIÓN

1. Acuerdo completo con exclusividad condicionada.
2. Acuerdo sin exclusividad pero con ventajas comerciales
3. Acuerdo parcial
4. No acuerdo, pero con relación abierta.

CASO 1

SITUACIÓN GENERAL: Dos empresas deben negociar un acuerdo internacional de distribución exclusiva por 3 años.

EMPRESAS NEGOCIADORAS:

Empresa A: Coffee Andes SA – Colombia. Productor de café especial de alta calidad, certificado, con proyección de marca premium en Europa. Quiere entrar al mercado alemán sin perder margen ni control de marca.

Empresa B: GermanTrade GMBH – Alemania. Importador y distribuidor de alimentos gourmet en Alemania y otros países de la UE. Quiere una exclusividad atractiva, con buen margen y bajo riesgo logístico

MODALIDAD DE LA NEGOCIACIÓN: Presencial, cara a cara.

OBJETIVO GENERAL: Lograr un acuerdo de distribución exclusiva por 3 años al mercado alemán.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Alcanzar acuerdo sobre precio de compra por kilo de café, volumen mínimo actual, condiciones de exclusividad en Alemania, condiciones logísticas y de pago, uso de marca y apoyo en marketing.

TIPO DE NEGOCIACIÓN: Internacional, intercultural, B2B.

SITUACIÓN GERMANA TRADE – ALEMANIA

1. Precio y volumen: Precio objetivo **USD$9 – USD$10** / KG CIF puerto alemán

   Volumen mínimo: Empezaría con **50 tons** / año, creciendo según ventas
2. Exclusividad: **Exige exclusividad para diferenciarse y recuperar inversión en posicionamiento.** Quiere que COFFEE ANDES no venda a otros importadores en Alemania
3. Condiciones logísticas: **Incoterm: CIF puerto alemán**
4. Condiciones de **pago: Preferiblemente 60 días después de la llegada de la mercancía.**
5. Marketing y marca: Definir quién diseña la marca final (marca del productor, del distribuidor, o co-marca). Negociar quién asume la inversión en promoción, ferias, degustaciones, diseño de empaque.

PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

1. Defina sus objetivos mínimos y máximos (precio, volumen, exclusividad)
2. Establezca sus prioridades: qué es negociable y qué no
3. Redacte su BATNA (mejor alternativa si no hay acuerdo)
4. Prepare preguntas para conocer mejor a la otra parte.

INICIO DE LA REUNIÓN

1. Presentación de los equipos y roles (líder, analista financiero, responsable de logística).
2. Expresión de intereses generales, sin revelar aún los mínimos.
3. Establecer clima de respeto y colaboración

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

1. Cada parte explica sus objetivos e intereses, no solo posiciones.
2. Se formulan preguntas para aclarar necesidades, capacidades, limitaciones.
3. Se identifican oportunidades de ganar-ganar

PROPUESTRA INICIAL Y CONTRAOFERTA

1. Un equipo presenta un propuesta inicial global (precio, volumen, exclusividad, pagos)
2. El otro equipo responde con objeciones y presenta una contraoferta.
3. Se discuten temas uno por uno, priorizando intereses clave.

BÚSQUEDA PUNTOS DE CONVERGENCIA

1. Identificar en qué ya hay acuerdo parcial
2. Proponer concesiones condicionadas ("si ustedes aceptan X, nosotros aceptamos Y").
3. Plantear alternativas creativas

CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN

1. Redactar un borrador de acuerdo con precio, volumen, condiciones logísticas, exclusividad, pagos, marketing, etc.
2. Confirmar verbalmente los puntos acordados.
3. Si no hay acuerdo completo, dejar clara la última oferta de cada parte.

ACTITUDES Y ESTILO SUGERIDAS A GERMANTRADE GMBH – Alemania

- Firme en la necesidad de competitividad en precio y condiciones de pago.
- Flexible en el tamaño inicial del pedido, con opción de crecimiento.
- Orientado a resultados comerciales y rotación en punto de venta.

COMPORTAMIENTOS CLAVES:

- Explicar estructuras de costos y riesgos del mercado alemán.
- Proponer apoyo en estudios de mercado, acceso a cadenas de supermercados, cafeterías, etc.
- Preguntar por la capacidad productiva y consistencia de suministro de COFFEE ANDES.

- GermanTrade quiere producto diferenciado y confiable.

POSIBLES OBJECIONES

- El precio es demasiado alto para competir en el mercado alemán.
- "No podemos comprometernos con volúmenes mínimos tan elevados en el primer año".
- "No podemos pagar por adelantado sin un historial previo de operaciones"
- "Necesitamos exclusividad, de lo contrario nuestra inversión en marketing no se justifica".

PUNTOS DE CONVERGENCIA

1. Ambos quieren entrar y consolidarse en el mercado alemán.
2. Ambos buscan relación de largo plazo, no una venta puntual.
3. Hay interés compartido por garantizar calidad, continuidad, reputación de la marca.

POSIBLES FORMAS DE RESOLUCIÓN

1. Acuerdo completo con exclusividad condicionada.
2. Acuerdo sin exclusividad pero con ventajas comerciales
3. Acuerdo parcial
4. No acuerdo, pero con relación abierta.

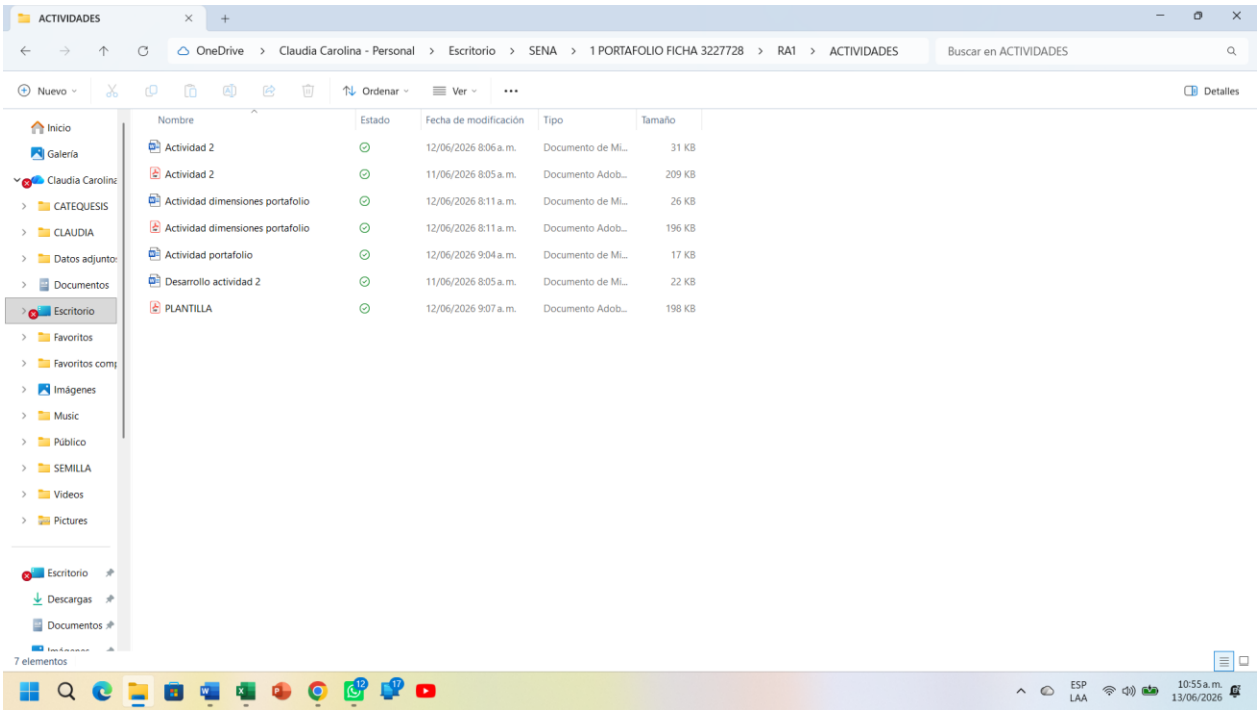
LABORATORIO # 20

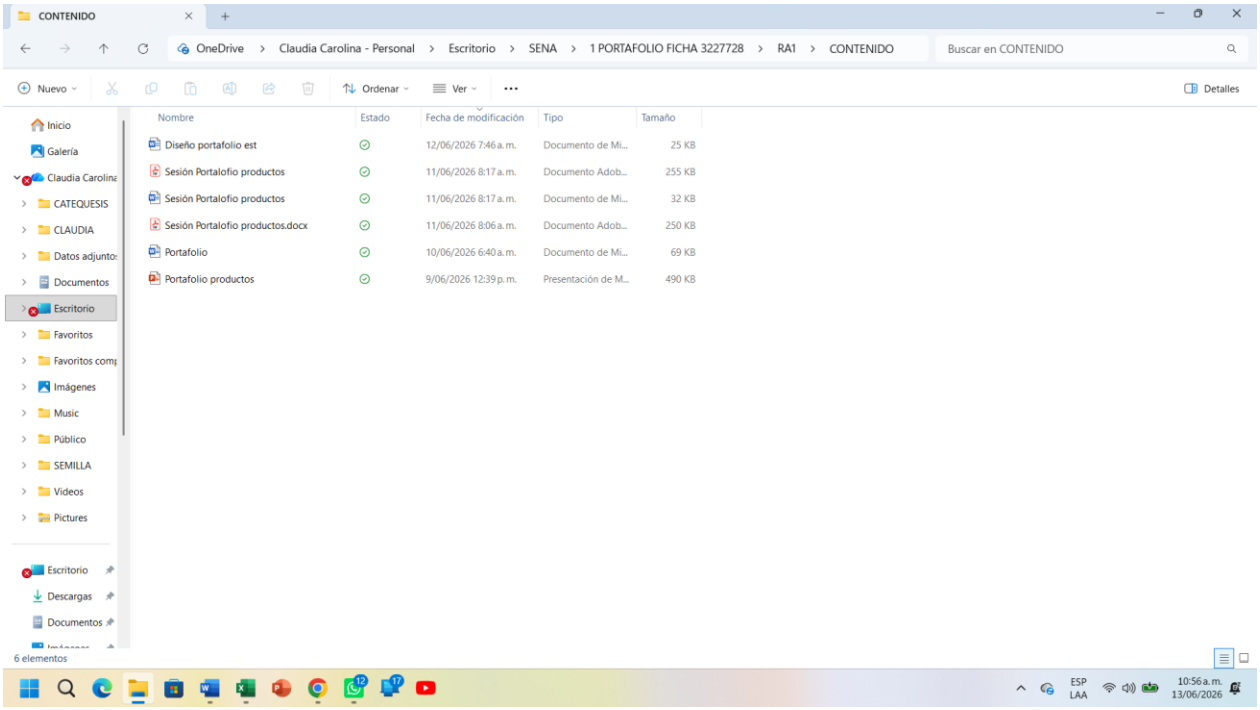
Identifique en cada caso lo legal, lo ético y lo moral. Para responder tenga en cuenta los siguientes interrogantes:

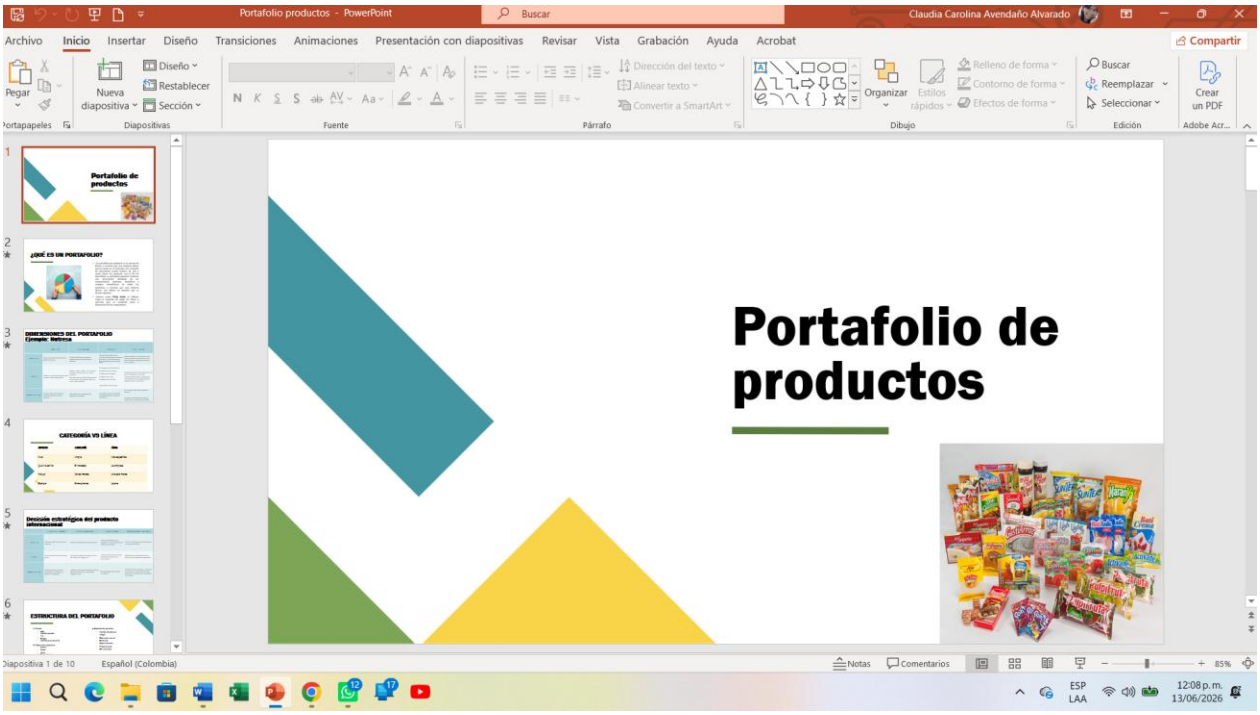
Legal	¿La ley lo permite o lo prohíbe?
Ético	¿La decisión es justa, responsable y correcta frente a las personas involucradas?
Moral	¿Según mis valores y principios personales, está bien o está mal?

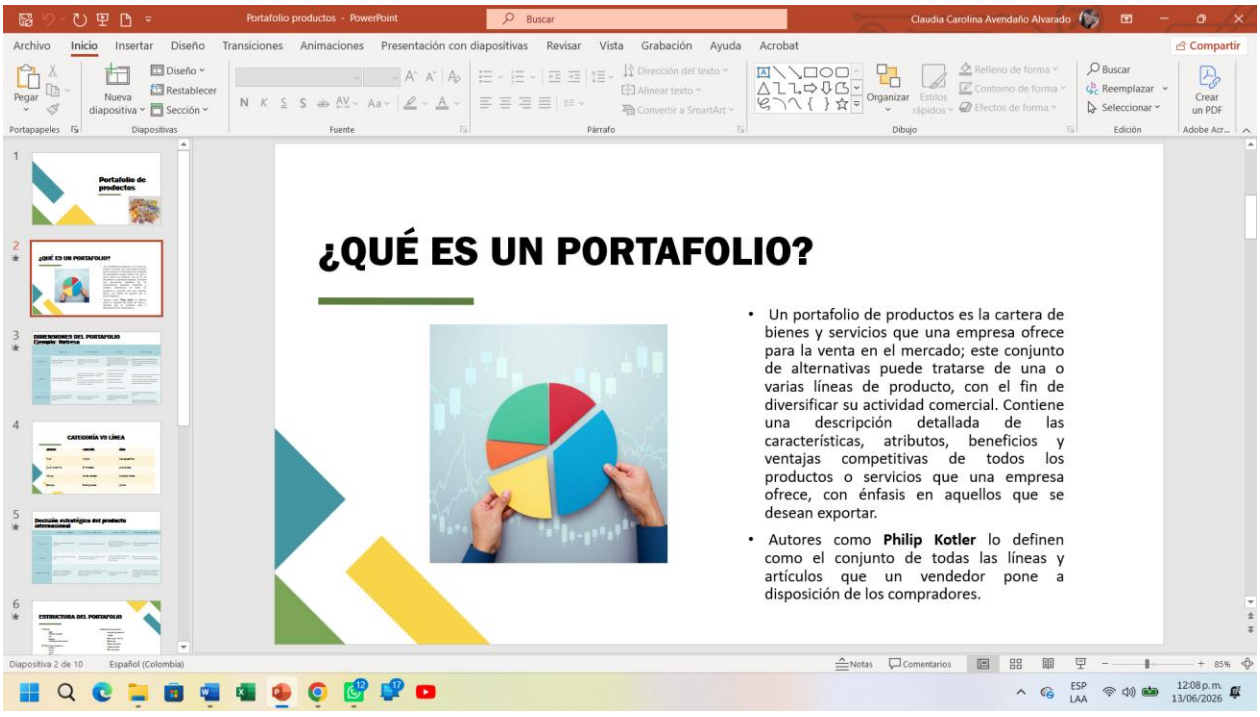
Situación 1. Un gerente conoce que su empresa será adquirida y compra acciones antes de que la noticia sea pública.
Situación 2. Una empresa promociona una bebida como la “mejor del mercado” sin pruebas objetivas.
Situación 3. Una empresa paga exactamente el salario mínimo a trabajadores que generan grandes utilidades.
Situación 4. Un cajero entrega por error más dinero del debido y el cliente se da cuenta y no lo devuelve.
Situación 5. El director contrata a su sobrino, quien cumple todos los requisitos para el cargo.
Situación 6. Una empresa despide trabajadores días antes de que reciban una bonificación.
Situación 7. Una persona encuentra una billetera con dinero e identificación.
Situación 8. Una empresa comparte datos de clientes porque estos aceptaron las condiciones sin leerlas.
Situación 9. Un trabajador permanece después de su horario para ayudar a su compañero sin recibir pago.
Situación 10. Un estudiante copia una actividad de internet y la presenta como propia.
Situación 11. Una empresa contamina hasta el límite permitido por la ley.
Situación 12. Un gerente elige al candidato más atractivo aunque no tenga mejores competencias.
Situación 13. Un empleado descubre un fraude interno y lo reporta aun sabiendo que puede afectar su relación con compañeros.

FICHA 3227728





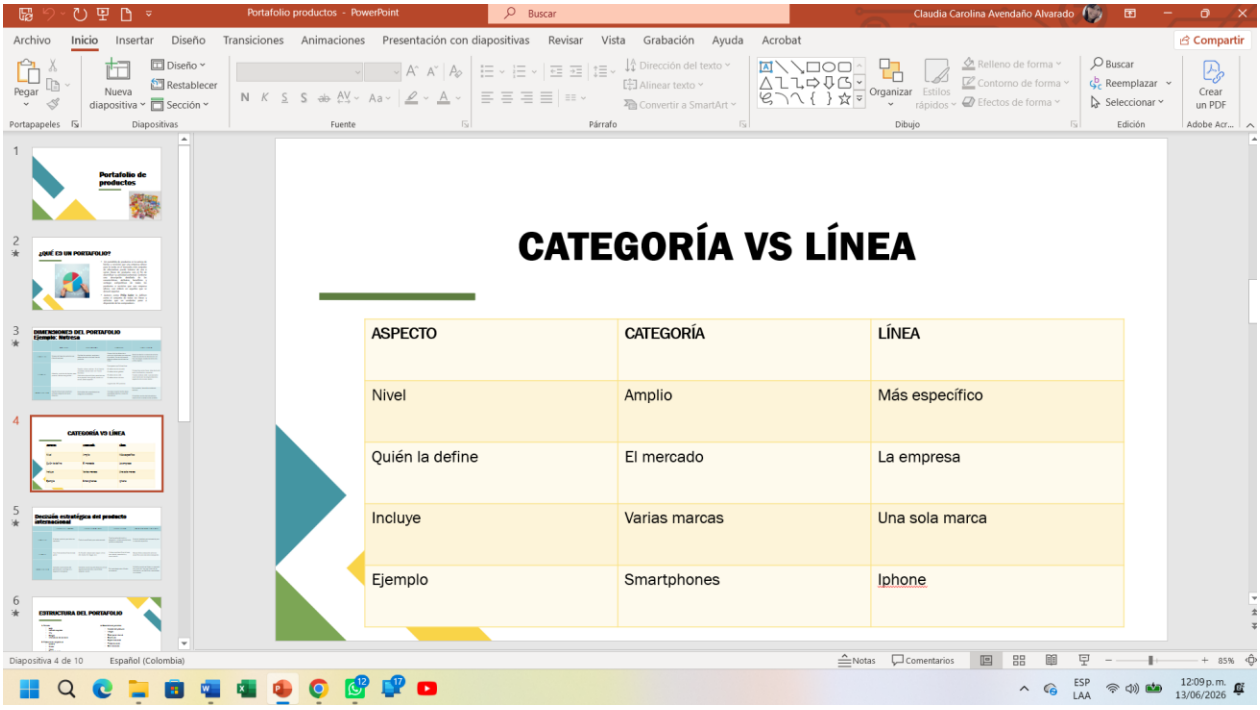

Portafolio productos - PowerPoint
Buscar
Claudia Carolina Avendaño Alvarado
Archivo Inicio Insertar Diseño Transiciones Animaciones Presentación con diapositivas Revisar Vista Grabación Ayuda Acrobat
Compartir
Portafolio de productos
Diapositiva 1 de 10
Español (Colombia)
Notas
Comentarios
85%
12:08 p.m.
13/06/2026


Portafolio productos - PowerPoint
Buscar
Claudia Carolina Avendaño Alvarado
Archivo Inicio Insertar Diseño Transiciones Animaciones Presentación con diapositivas Revisar Vista Grabación Ayuda Acrobat
Compartir
¿QUÉ ES UN PORTAFOLIO?
• Un portafolio de productos es la cartera de bienes y servicios que una empresa ofrece para la venta en el mercado; este conjunto de alternativas puede tratarse de una o varias líneas de producto, con el fin de diversificar su actividad comercial. Contiene una descripción detallada de las características, atributos, beneficios y ventajas competitivas de todos los productos o servicios que una empresa ofrece, con énfasis en aquellos que se desean exportar.
• Autores como Philip Kotler lo definen como el conjunto de todas las líneas y artículos que un vendedor pone a disposición de los compradores.
Diapositiva 2 de 10
Español (Colombia)
Notas
Comentarios
85%
12:08 p.m.
13/06/2026



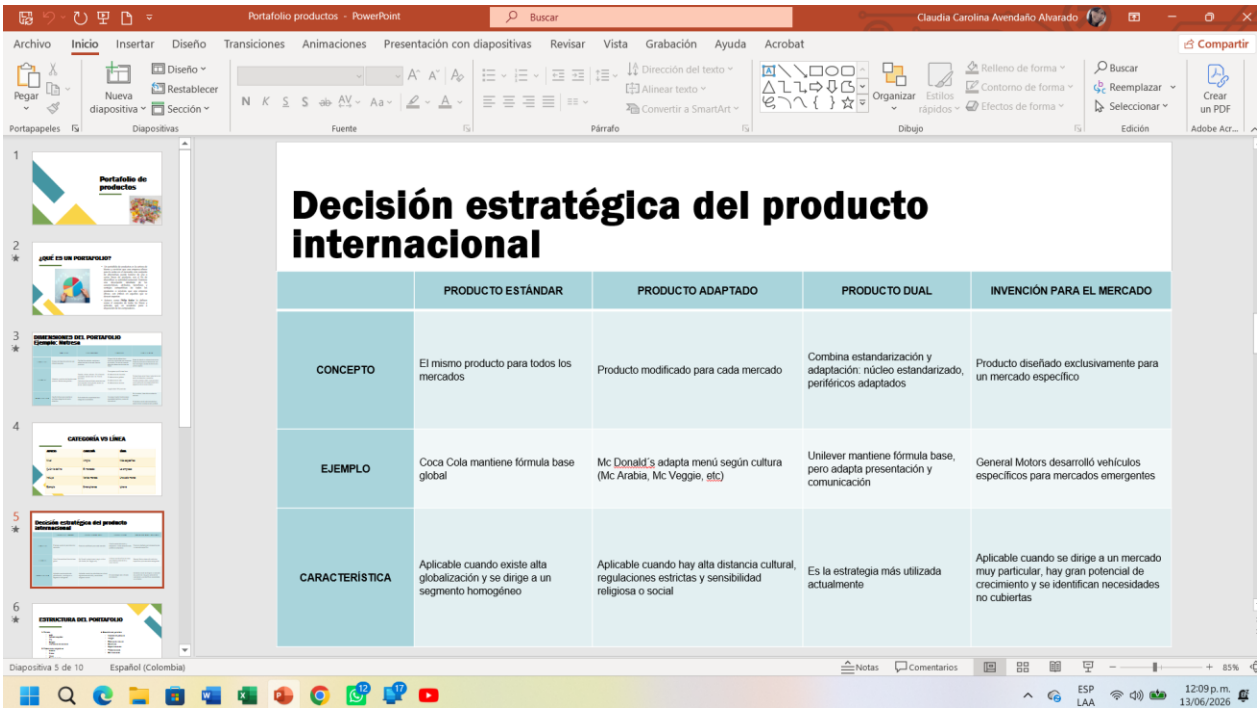
DIMENSIONES DEL PORTAFOLIO
Ejemplo: Nutresa

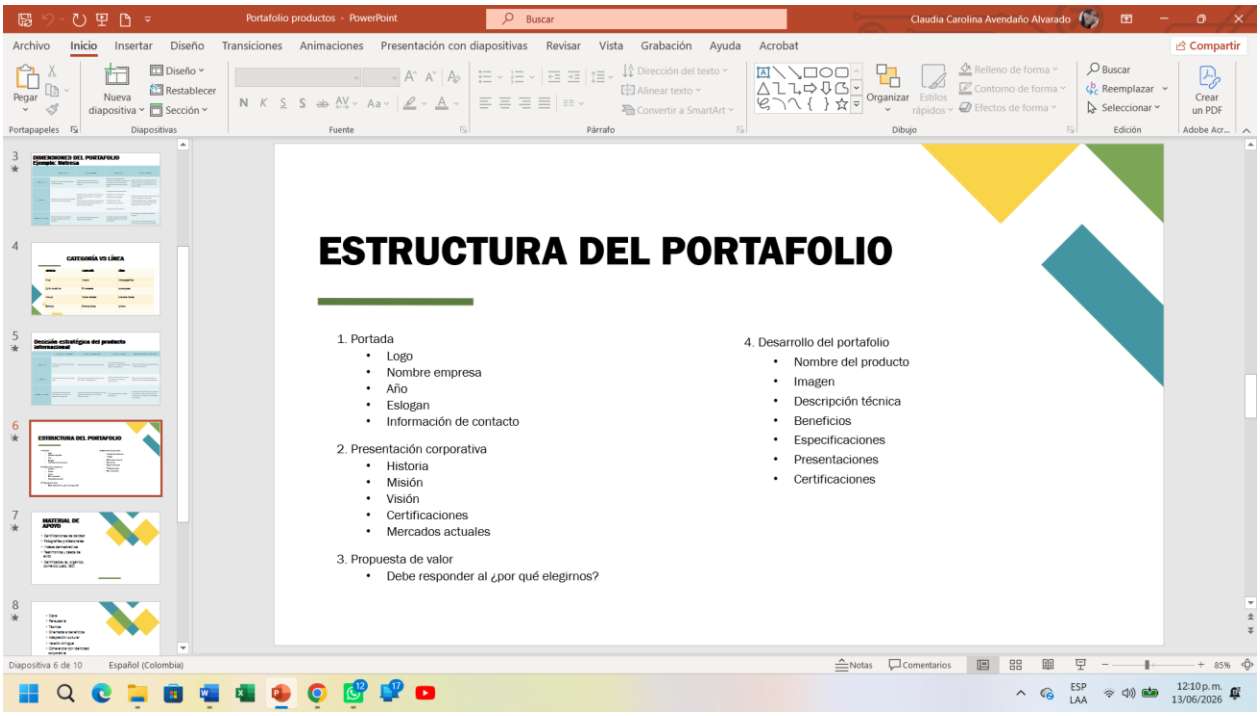
	AMPLITUD	PROFUNDIDAD	LONGITUD	CONSISTENCIA
CONCEPTO	Número de líneas de productos que ofrece la empresa	Cantidad de variantes, versiones o referencias dentro de cada línea de productos	Número total de referencias o productos individuales que componen el portafolio. Se calcula sumando todas las referencias de todas las líneas	Grado de relación o coherencia entre las líneas de productos en términos de: uso final, tecnología, canales de distribución, público objetivo
EJEMPLO	Alimentos, productos de limpieza, aseo personal, bebidas energizantes…	Tamaño, colores, sabores…En la línea de chocolates, marcas como: Jet, Corona, Montblanc Cada marca tiene múltiples presentaciones: barra pequeña, barra grande, versión sin azúcar, edición especial…	Supongamos que Nutresa tiene: 40 referencias de chocolate 35 referencias en galletas 20 referencias en café 30 referencias en cárnicos Longitud total: 125 productos	Nutresa tiene varias líneas, todas dentro del sector de alimentos y comparten: Canales similares (retail, supermercados, canal tradicional), tecnología alimentaria, segmentos de consumo masivo…
CARACTERÍSTICA	Amplitud alta porque compite en múltiples categorías del sector alimentos	Profundidad alta, especialmente en categorías consolidadas	Una mayor longitud implica mayor complejidad logística y comercial internacional	Por lo anterior, tiene alta consistencia sectorial. Si decidiera vender electrodomésticos, disminuiría la consistencia del portafolio.

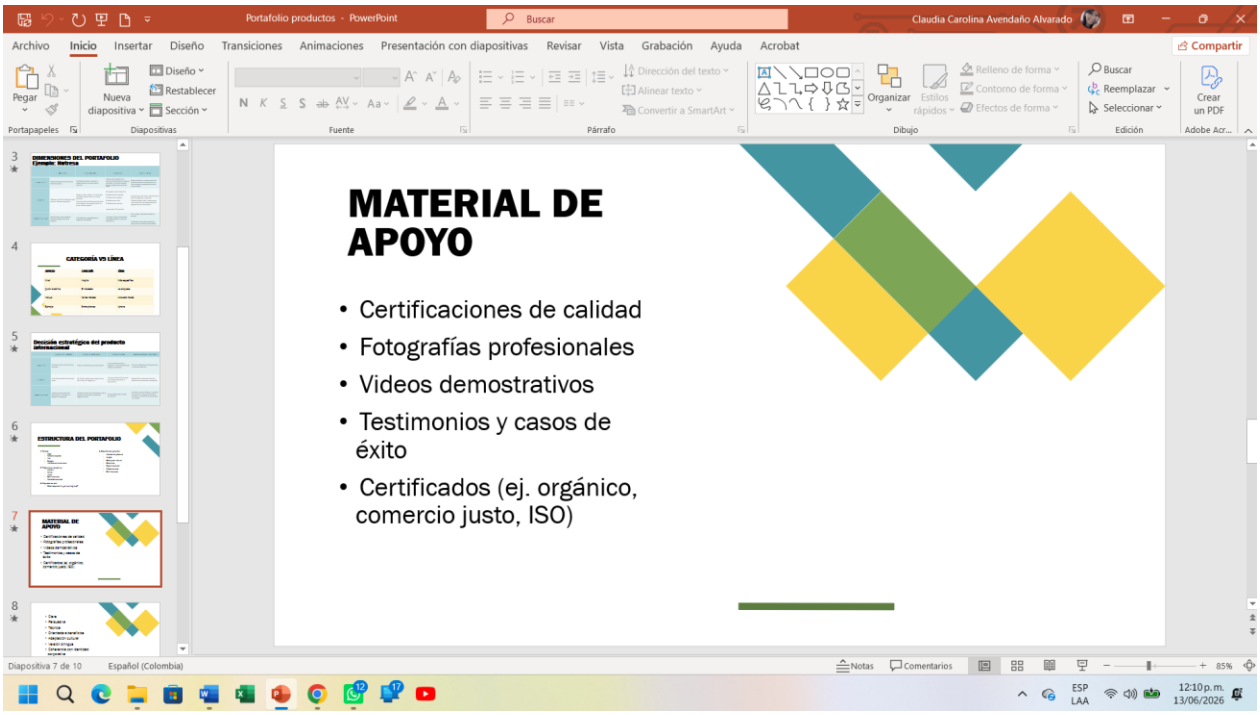


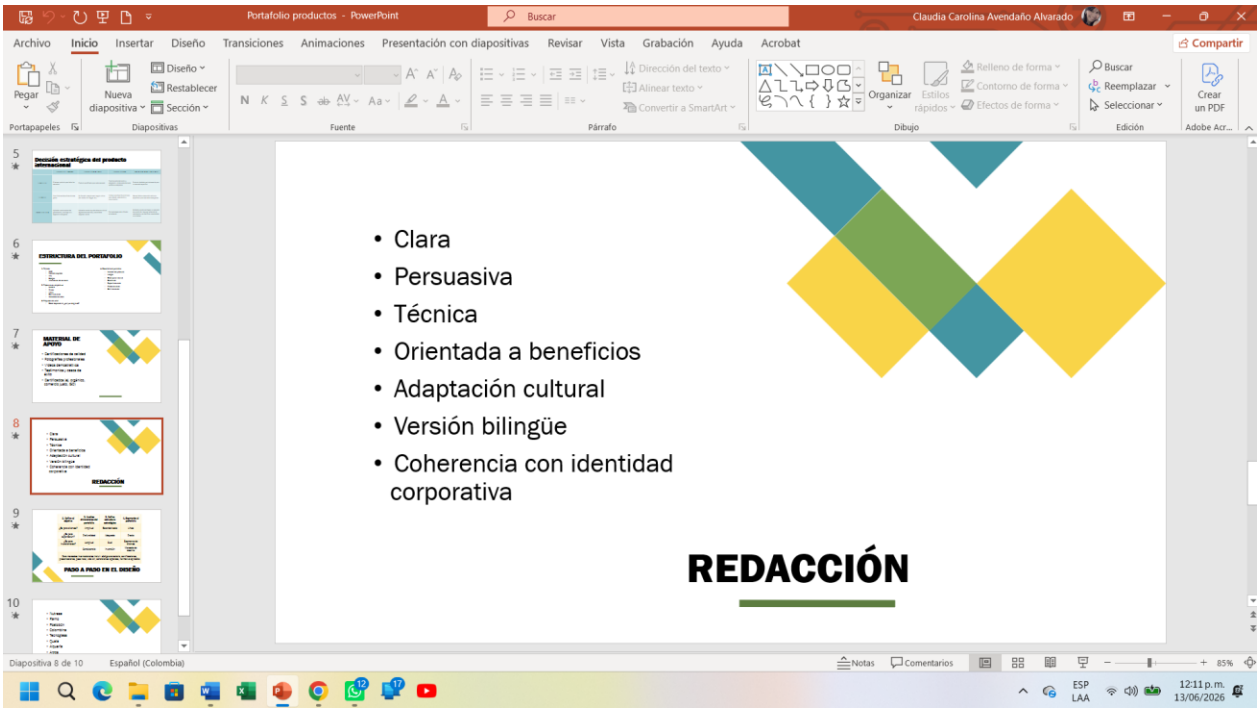
CATEGORÍA VS LÍNEA

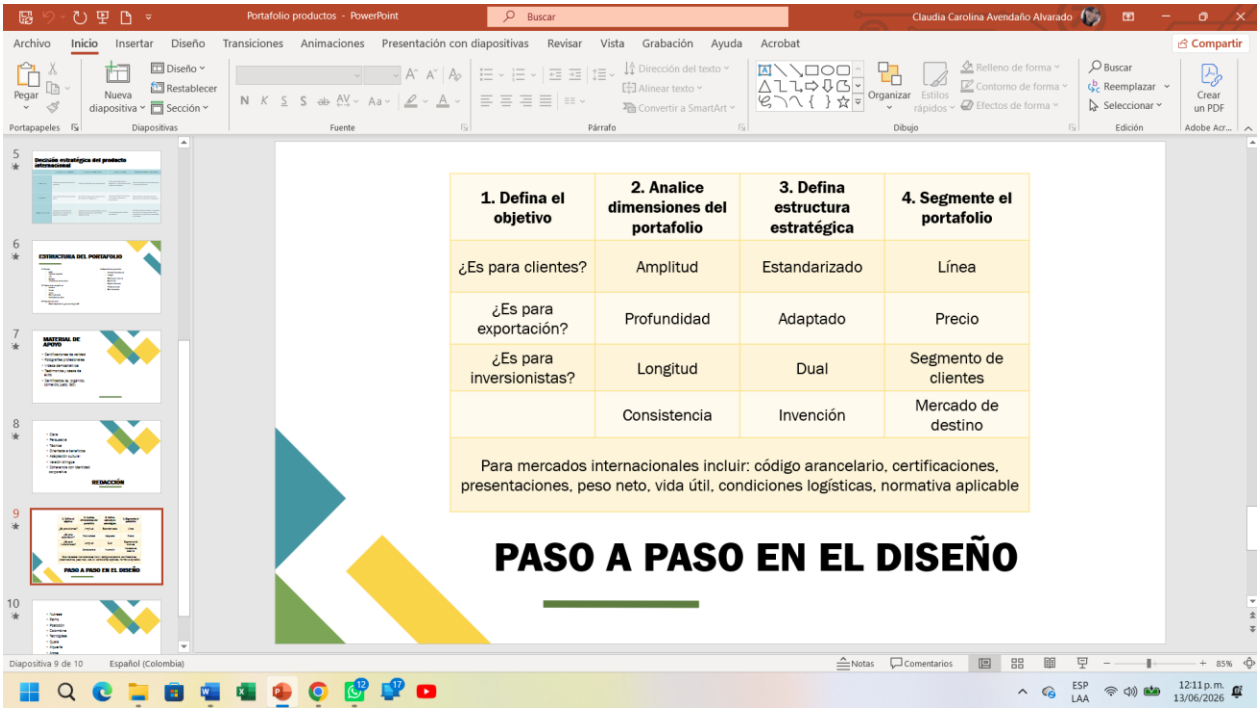
ASPECTO	CATEGORÍA	LÍNEA
Nivel	Amplio	Más específico
Quién la define	El mercado	La empresa
Incluye	Varias marcas	Una sola marca
Ejemplo	Smartphones	Iphone


Portafolio productos - PowerPoint
Buscar
Claudia Carolina Avendaño Alvarado
Archivo Inicio Insertar Diseño Transiciones Animaciones Presentación con diapositivas Revisar Vista Grabación Ayuda Acrobat
Compartir
Decisión estratégica del producto internacional
PRODUCTO ESTÀNDAR
PRODUCTO ADAPTADO
PRODUCTO DUAL
INVENCIÓN PARA EL MERCADO
CONCEPTO
El mismo producto para todos los mercados
Producto modificado para cada mercado
Combina estandarización y adaptación: núcleo estandarizado, periféricos adaptados
Producto diseñado exclusivamente para un mercado específico
EJEMPLO
Coca Cola mantiene fórmula base global
Mc Donald´s adapta menú según cultura (Mc Arabia, Mc Veggie, etc)
Unilever mantiene fórmula base, pero adapta presentación y comunicación
General Motors desarrolló vehículos específicos para mercados emergentes
CARACTERÍSTICA
Aplicable cuando existe alta globalización y se dirige a un segmento homogéneo
Aplicable cuando hay alta distancia cultural, regulaciones estrictas y sensibilidad religiosa o social
Es la estrategia más utilizada actualmente
Aplicable cuando se dirige a un mercado muy particular, hay gran potencial de crecimiento y se identifican necesidades no cubiertas
Diapositiva 5 de 10
Español (Colombia)
Notas
Comentarios
85%
ESP LAA
12:09 p. m. 13/06/2026


Portafolio productos - PowerPoint
Buscar
Claudia Carolina Avendaño Alvarado
Archivo Inicio Insertar Diseño Transiciones Animaciones Presentación con diapositivas Revisar Vista Grabación Ayuda Acrobat
Compartir
ESTRUCTURA DEL PORTAFOLIO
1. Portada
Logo
Nombre empresa
Año
Eslogan
Información de contacto
2. Presentación corporativa
Historia
Misión
Visión
Certificaciones
Mercados actuales
3. Propuesta de valor
Debe responder al ¿por qué elegirnos?
4. Desarrollo del portafolio
Nombre del producto
Imagen
Descripción técnica
Beneficios
Especificaciones
Presentaciones
Certificaciones
Diapositiva 6 de 10
Español (Colombia)
Notas
Comentarios
85%
ESP LAA
12:10 p. m. 13/06/2026


Portafolio productos - PowerPoint
Buscar
Claudia Carolina Avendaño Alvarado
Archivo Inicio Insertar Diseño Transiciones Animaciones Presentación con diapositivas Revisar Vista Grabación Ayuda Acrobat
Compartir
MATERIAL DE APOYO
• Certificaciones de calidad
• Fotografías profesionales
• Videos demostrativos
• Testimonios y casos de éxito
• Certificados (ej. orgánico, comercio justo, ISO)
Diapositiva 7 de 10
Español (Colombia)
Notas
Comentarios
85%
ESP LAA
12:10 p.m. 13/06/2026


Portafolio productos - PowerPoint
Buscar
Claudia Carolina Avendaño Alvarado
Archivo Inicio Insertar Diseño Transiciones Animaciones Presentación con diapositivas Revisar Vista Grabación Ayuda Acrobat
Compartir
• Clara
• Persuasiva
• Técnica
• Orientada a beneficios
• Adaptación cultural
• Versión bilingüe
• Coherencia con identidad corporativa
REDACCIÓN
Diapositiva 8 de 10
Español (Colombia)
Notas
Comentarios
85%
ESP LAA
12:11 p.m. 13/06/2026


Portafolio productos - PowerPoint
Buscar
Claudia Carolina Avendaño Alvarado
Archivo Inicio Insertar Diseño Transiciones Animaciones Presentación con diapositivas Revisar Vista Grabación Ayuda Acrobat
Compartir
1. Defina el objetivo
2. Analice dimensiones del portafolio
3. Defina estructura estratégica
4. Segmente el portafolio
¿Es para clientes?
Amplitud
Estandarizado
Línea
¿Es para exportación?
Profundidad
Adaptado
Precio
¿Es para inversionistas?
Longitud
Dual
Segmento de clientes
Consistencia
Invención
Mercado de destino
Para mercados internacionales incluir: código arancelario, certificaciones, presentaciones, peso neto, vida útil, condiciones logísticas, normativa aplicable
PASO A PASO EN EL DISEÑO
Diapositiva 9 de 10
Español (Colombia)
Notas
Comentarios
85%
ESP LAA
12:11 p. m. 13/06/2026

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Es una herramienta comercial que presenta la cartera de bienes y servicios que una empresa ofrece para la venta en el mercado; este conjunto de alternativas puede tratarse de una o varias líneas de producto mostrando la diversificación de su actividad comercial. Contiene una descripción detallada de las características, atributos, beneficios y ventajas competitivas de todos los productos o servicios que una empresa ofrece, con énfasis en aquellos que se desean exportar. Autores como Philip Kotler lo definen como el conjunto de todas las líneas y artículos que un vendedor pone a disposición de los compradores.

Una de las funciones más importantes que tiene un portafolio consiste en destacar beneficios, valores agregados y ventajas competitivas destacando su oferta frente a la competencia, es decir, mostrar una oferta diferenciada que sea tan atractiva para el mercado que la prefieran frente a otras opciones existentes. Es importante destacar que el portafolio proporciona información técnica con especificaciones detalladas que el comprador internacional requiere; es diseñado de tal manera que demuestre profesionalismo, capacidad de la empresa y coherencia en la oferta.

El portafolio corporativo es esencial en ferias comerciales internacionales, en reuniones con potenciales compradores extranjeros, como material de apoyo en páginas web de comercio exterior, en procesos de certificación y registro en mercados de destino, para distribuidores e intermediarios que necesitan conocer la oferta completa y durante el lanzamiento de nuevos productos en mercados extranjeros.

FORMATOS DEL PORTAFOLIO

FORMATO	CARACTERÍSTICAS	USO RECOMENDADO
Impreso	Alta calidad de impresión con diseño profesional	Ferias comerciales y reuniones presenciales
Digital PDF	Fácil distribución por E-mail, editable, con hipervínculos	Contacto virtual, webs, correos a compradores
Web/online	Interactivo, actualizable constantemente, con multimedia	Página a web corporativa, plataformas de e-commerce.

El portafolio es una forma de organizar la oferta de una empresa agrupando los productos que comparten características similares, atienden la misma necesidad, utilizan canales de distribución semejantes o están dirigidos al mismo segmento de mercado. Cada grupo recibe el nombre de línea de productos.

Una línea de productos es un conjunto de productos estrechamente relacionados porque cumplen funciones similares, se dirigen al mismo tipo de clientes, se comercializan por los mismos canales, comparten tecnología, diseño o marca.

CARACTERÍSTICAS DE UN PORTAFOLIO COMERCIAL

a. Agrupa productos relacionados. Los productos no se presentan individualmente sino como parte de una familia o línea. Por ejemplo, en una empresa de cosméticos, encontramos la línea facial, corporal, capilar, donde cada línea contiene varios productos específicos.
b. Facilita la segmentación del mercado. Permite atender diferentes necesidades de los consumidores, por ejemplo, una empresa de alimentos puede tener una línea saludable, línea tradicional, línea gourmet...
c. Mejora la gestión comercial. Los vendedores pueden presentar soluciones completas en lugar de productos aislados.
d. Favorece la ampliación de la oferta. La empresa puede incorporar nuevos productos dentro de una línea existente sin modificar toda su estructura comercial.
e. Permite desarrollar estrategias diferenciadas. Cada línea puede tener objetivos distintos, estrategias de precios diferentes, canales de distribución específicos, campañas promocionales propias.
f. Facilita el análisis de desempeño. Permite evaluar ventas por línea, rentabilidad por línea, participación de mercado, potencial de crecimiento.

EJEMPLO

Empresa productos deportivos

Categoría: Deportiva femenina

Línea1 – Running

Productos línea 1: zapatillas para correr, ropa para running, accesorios para corredores.

Línea 2 – Basketball

Productos línea 2: calzado de baloncesto, uniformes, accesorios deportivos

Línea 3 – Football

Productos línea 3: guayos, uniformes, implementos de entrenamiento

Línea 4 – Training |

Cuando una empresa desea internacionalizarse el diseño del portafolio sigue la misma estructura que en el mercado nacional, pero debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Capacidad de adaptación al mercado de destino
- Diferenciarse por normas técnicas, cultura, idioma o regulación
- Responder a la estrategia de internacionalización trazada por la compa

DIMENSIONES DEL PORTAFOLIO

	AMPLITUD	PROFUNDIDAD	LONGITUD	CONSISTENCIA
CONCEPTO	Número de líneas de productos que ofrece la empresa	Cantidad de variantes, versiones o referencias dentro de cada línea de productos (tamaño, colores, sabores...)	Número total de referencias o productos individuales que componen el portafolio. Se calcula sumando todas las referencias de todas las líneas	Grado de relación o coherencia entre las líneas de productos en términos de: uso final, tecnología, canales de distribución, público objetivo
EJEMPLO	Cuidado cabello, cuidado facial, cuidado corporal...	En la línea de chocolates, marcas como: Jet, Corona, Montblanc Cada marca tiene múltiples presentaciones: barra pequeña, barra grande, versión sin azúcar, edición especial...	Supongamos que Nutresa tiene: 40 referencias de chocolate 35 referencias en galletas 20 referencias en café 30 referencias en cárnicos Longitud total: 125 productos	Nutresa tiene varias líneas, todas dentro del sector de alimentos y comparten: Canales similares (retail, supermercados, canal tradicional), tecnología alimentaria, segmentos de consumo masivo...

DECISIONES ESTRATÉGICAS DE PRODUCTO INTERNACIONAL

	PRODUCTO ESTÁNDAR	PRODUCTO ADAPTADO	PRODUCTO DUAL	INVENCIÓN PARA EL MERCADO
CONCEPTO	El mismo producto para todos los mercados	Producto modificado para cada mercado	Combina estandarización y adaptación: núcleo estandarizado, periféricos adaptados	Producto diseñado exclusivamente para un mercado específico
EJEMPLO	Coca Cola mantiene fórmula base global (con pequeñas variaciones técnicas)	Mc Donald´s adapta menú según cultura (Mc Arabia, Mc Veggie, etc)	Unilever mantiene fórmula base, pero adapta presentación y comunicación	General Motors desarrolló vehículos específicos para mercados emergentes
CARACTERÍSTICA	Aplicable cuando existe alta globalización y se dirige a un segmento homogéneo	Aplicable cuando hay alta distancia cultural, regulaciones estrictas y sensibilidad religiosa o social	Es la estrategia más utilizada actualmente	Aplicable cuando se dirige a un mercado muy particular, hay gran potencial de crecimiento y se identifican necesidades no cubiertas

ACTIVIDAD DIMENSIONES DEL PORTAFOLIO

DESARROLLA LOS SIGUIENTES EJERCICIOS

1. **EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

Línea de productos	**Referencias**
Leche	Entrera, deslactosada, semidescremada
Yogur	Fresa, mora, durazno, natural
Quesos	Campesino, mozzarella, doble crema
Mantequilla	Tradicional, light

amplitud (4),
profundidad (leche 3p; yogur 4 p; quesos 3 p; mantequilla 2 p),
longitud 12p),
consistencia (alta)

2. **MARCA DEPORTIVA**

Línea de productos	**Referencias**
Calzado deportivo	Running, baloncesto, fútbol, casual, training
Ropa deportiva	Camisetas, chaquetas, pantalonetas, sudaderas
Accesorios	Gorras, mochilas, medias
Equipos deportivos	Balones, guantes, espinilleras

(amplitud (4),
Profundidad (cd 5; rd 4; a 3; ed 3),
Longitud (15 p),
Consistencia (alta)

3. **GRUPO EMPRESARIAL DIVERSIFICADO**

Línea de negocio	**Referencias**
Electrodomésticos	Neveras, lavadoras, hornos
Seguros	Vida, vehículos, hogar
Turismo	Planes nacionales, planes internacionales
Construcción	Vivienda, oficinas

(amplitud (4),
Profundidad (e 3; s 3; t2; c2),
Longitud (10),
Consistencia (baja)

4. EMPRESA SECTOR CAFÉ

Línea de negocio	**Referencias**
Café caliente	Espresso, americano, latte, cappuccino
Café frío	Frappuccino, cold brew, iced latte
Té	Té verde, té negro, chai
Alimentos	Sándwiches, pasteles, galletas

(amplitud, profundidad, longitud, consistencia)

5. EMPRESA TECNOLÓGICA

Línea de negocio	**Referencias**
Computadoras	Portátiles, escritorio, gaming
Celulares	Gama básica, media, alta
Tablets	Estándar, profesional
Smart home	Cámaras, bombillas inteligentes, asistentes virtuales

(amplitud, profundidad, longitud, consistencia)

6. EMPRESA PRODUCTOS NATURALES

Línea de productos	**Referencias**
Jugos	Mango, naranja, mora, fresa
Aguas saborizadas	Limón, manzana
Bebidas energéticas	Tradicional, zero, tropical
Té frío	Durazno, limón

7. **DISEÑA UN PORTAFOLIO CON LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:**
   - **a.** Amplitud: 4
   - **b.** Profundidad: línea 1 (3); línea 2 (5); línea 3 (2); línea 4 (4)
   - **c.** Longitud: 14
   - **d.** Consistencia: Media – baja

Actividad "Construyamos el supermercado ideal"

Tema: Dimensiones del portafolio de productos

Duración: 1 hora

Objetivo: Comprender de manera práctica y divertida las dimensiones de un portafolio de productos:

- Amplitud
- Longitud
- Profundidad
- Consistencia

Materiales

- Hojas de papel bond o cartulina.
- Marcadores.
- Regla
- Notas adhesivas o tarjetas de colores.
- Cinta adhesiva.

Desarrollo de la actividad

Fase 1. Formación de equipos

Equipos de 4 integrantes

Fase 2. Construcción del portafolio

Cada grupo tiene el reto de diseñar el portafolio de productos de su supermercado. Deben decidir qué productos ofrecerán y organizarlos por líneas de productos."

Presentarán de manera gráfica su portafolio de productos. En cada ficha de color dibujarán los productos de su portafolio y lo incorporarán a la hoja de papel bond de tal manera que represente la presentación de sus productos en la tienda.

Ejemplo:

Línea de lácteos

- Leche entera
- Leche deslactosada
- Yogur

Línea de panadería

- Pan francés
- Pan integral
- Croissant

Línea de bebidas

- Agua
- Gaseosa
- Jugo

Deben pegar las tarjetas en la hoja de papel bond organizadas por líneas.

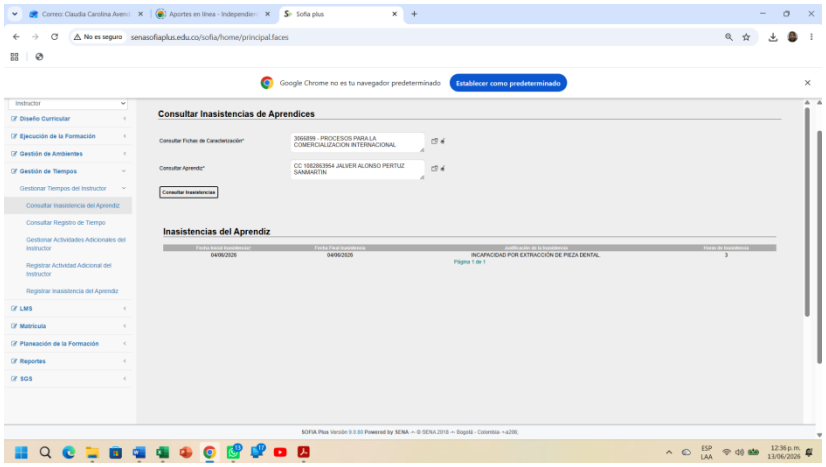
Fase 3. Clasificación del portafolio.

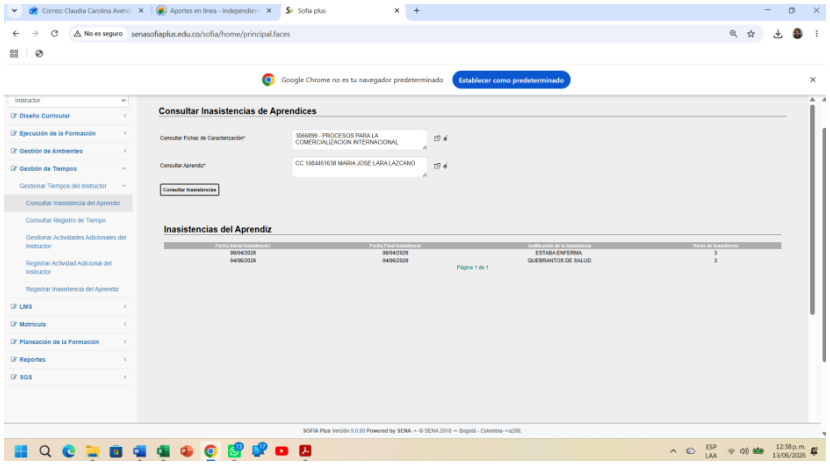
Los aprendices deberán identificar las dimensiones del portafolio: amplitud, profundidad, longitud, consistencia.

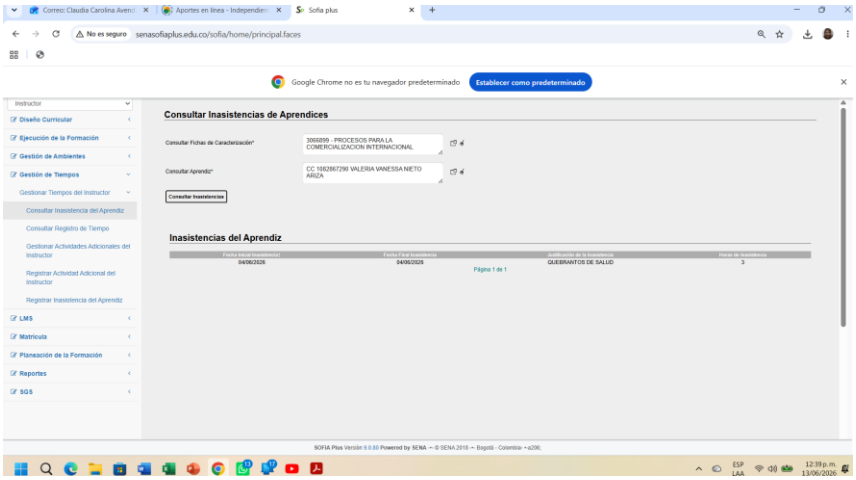
Fase 4. Contextualización

Presentación de su portafolio ante los asistentes.

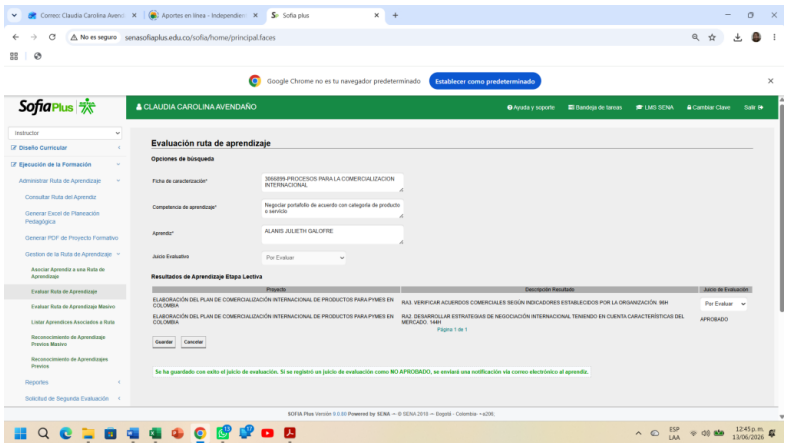
ANEXO 3 – REGISTRO INASISTENCIAS FICHA 3066899

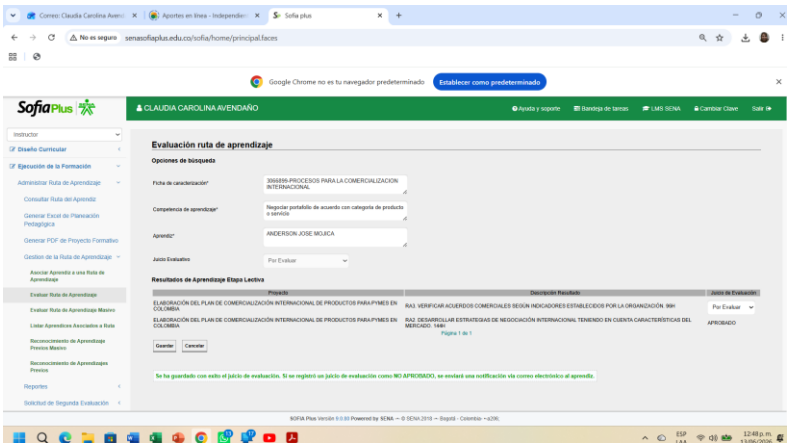


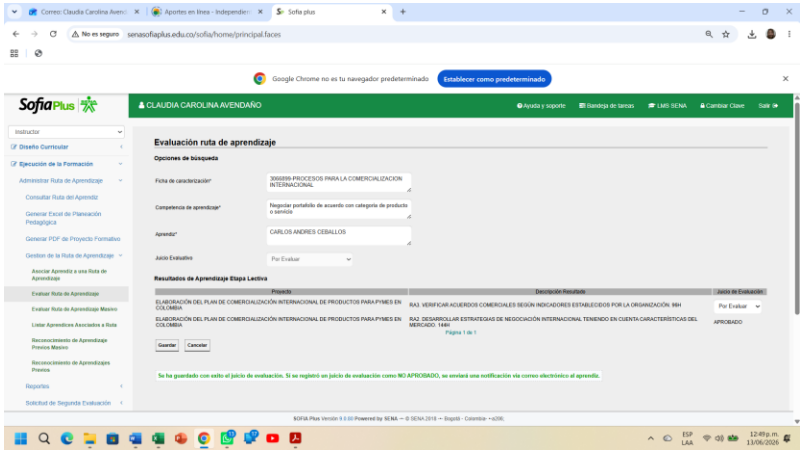


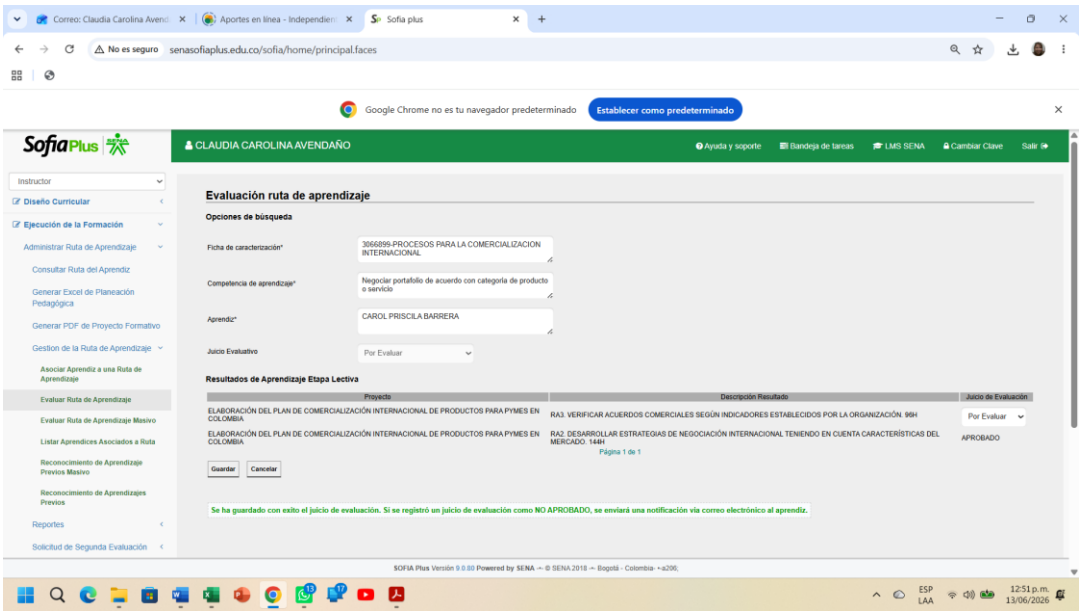


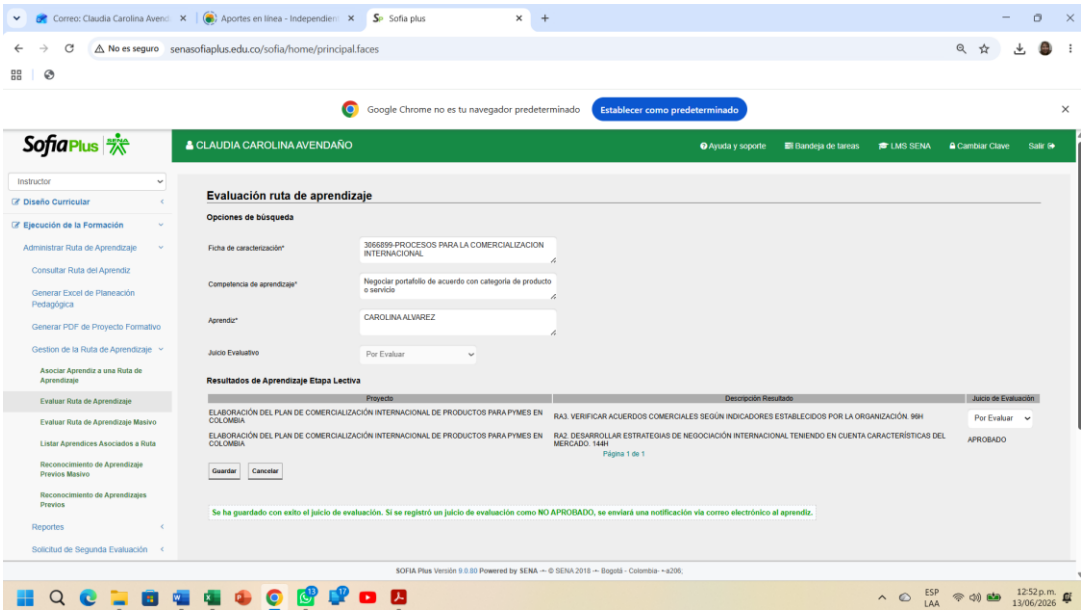
ANEXO 4 – JUICIOS EVALUATIVOS FICHA 3066899



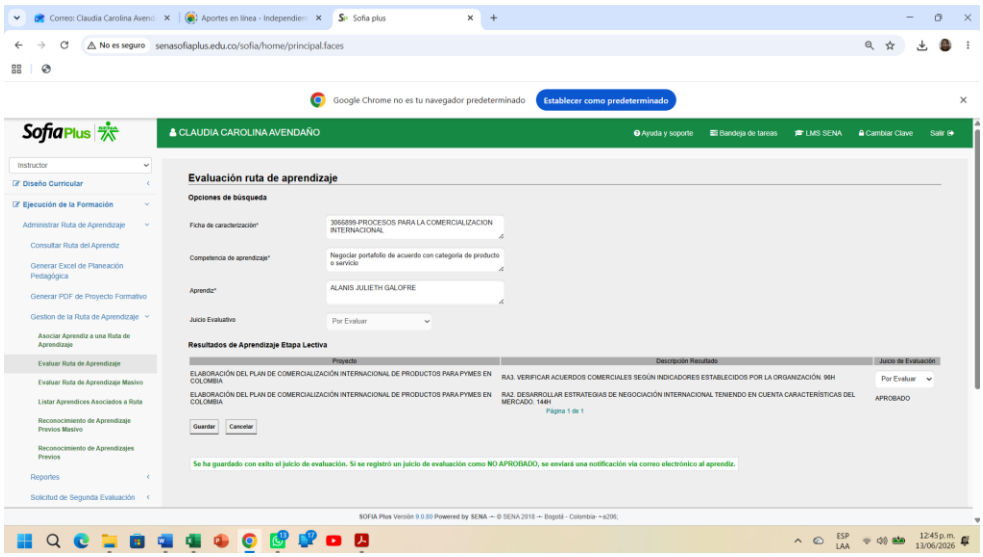


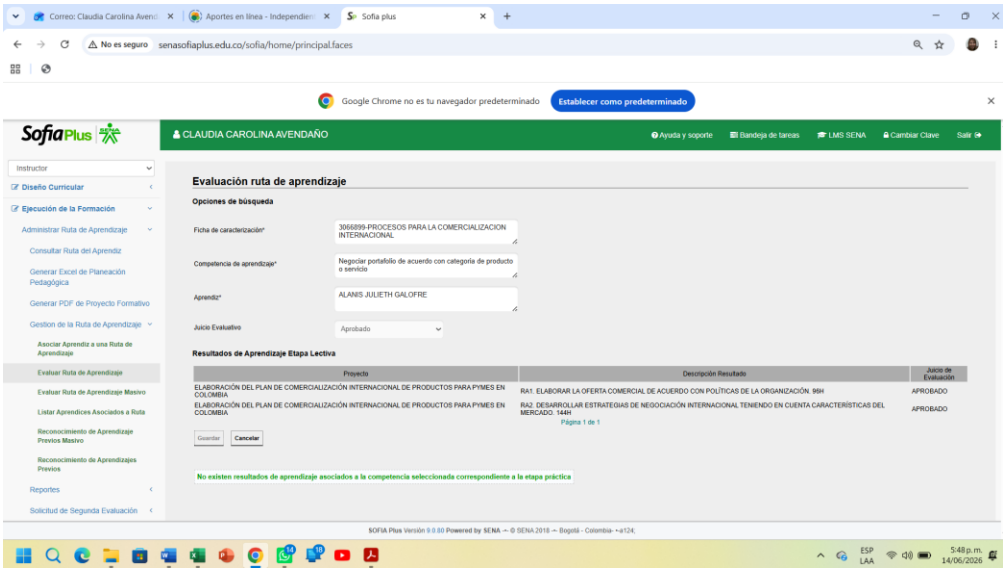



Correo: Claudia Carolina Avend
Aportes en línea - Independien
Sofia plus
No es seguro
senasofiaplus.edu.co/sofia/home/principal.faces
Google Chrome no es tu navegador predeterminado
Establecer como predeterminado
SofiaPlus
CLAUDIA CAROLINA AVENDAÑO
Ayuda y soporte
Bandeja de tareas
LMS SENA
Cambiar Clave
Salir
Instructor
Diseño Curricular
Ejecución de la Formación
Administrar Ruta de Aprendizaje
Consultar Ruta del Aprendiz
Generar Excel de Planeación Pedagógica
Generar PDF de Proyecto Formativo
Gestion de la Ruta de Aprendizaje
Asociar Aprendiz a una Ruta de Aprendizaje
Evaluar Ruta de Aprendizaje
Evaluar Ruta de Aprendizaje Masivo
Listar Aprendices Asociados a Ruta
Reconocimiento de Aprendizaje Previos Masivo
Reconocimiento de Aprendizajes Previos
Reportes
Solicitud de Segunda Evaluación
Evaluación ruta de aprendizaje
Opciones de búsqueda
Ficha de caracterización*
3066899-PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACION INTERNACIONAL
Competencia de aprendizaje*
Negociar portafolio de acuerdo con categoría de producto o servicio
Aprendiz*
CAROL PRISCILA BARRERA
Juicio Evaluativo
Por Evaluar
Resultados de Aprendizaje Etapa Lectiva
Proyecto
Descripción Resultado
Juicio de Evaluación
ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE PRODUCTOS PARA PYMES EN COLOMBIA
RA3. VERIFICAR ACUERDOS COMERCIALES SEGÚN INDICADORES ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN. 96H
Por Evaluar
ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE PRODUCTOS PARA PYMES EN COLOMBIA
RA2. DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL TENIENDO EN CUENTA CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO. 144H
APROBADO
Página 1 de 1
Guardar
Cancelar
Se ha guardado con exito el juicio de evaluación. Si se registró un juicio de evaluación como NO APROBADO, se enviará una notificación via correo electrónico al aprendiz.
SOFIA Plus Versión 9.0.80 Powered by SENA © SENA 2018 Bogotá - Colombia- s206;
ESP
LAA
12:51 p. m.
13/06/2026

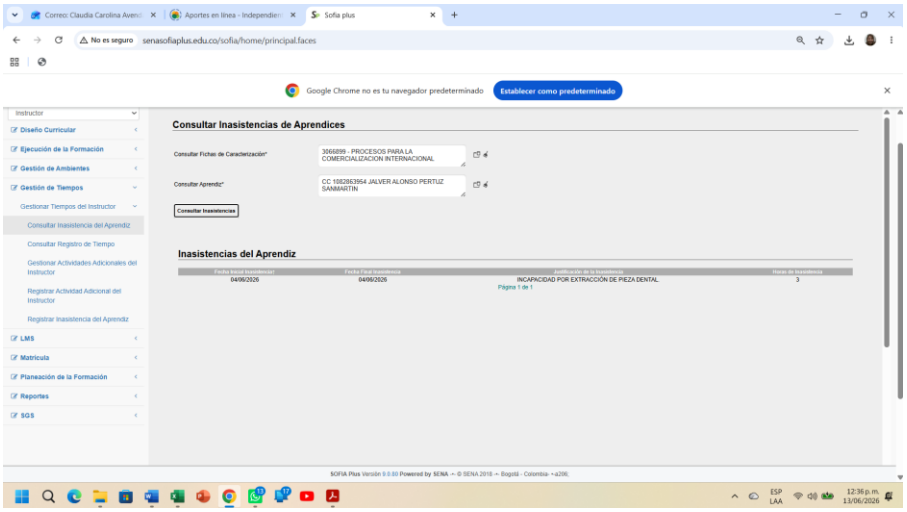

Correo: Claudia Carolina Avend
Aportes en línea - Independien
Sofia plus
No es seguro
senasofiaplus.edu.co/sofia/home/principal.faces
Google Chrome no es tu navegador predeterminado
Establecer como predeterminado
SofiaPlus
CLAUDIA CAROLINA AVENDAÑO
Ayuda y soporte
Bandeja de tareas
LMS SENA
Cambiar Clave
Salir
Instructor
Diseño Curricular
Ejecución de la Formación
Administrar Ruta de Aprendizaje
Consultar Ruta del Aprendiz
Generar Excel de Planeación Pedagógica
Generar PDF de Proyecto Formativo
Gestion de la Ruta de Aprendizaje
Asociar Aprendiz a una Ruta de Aprendizaje
Evaluar Ruta de Aprendizaje
Evaluar Ruta de Aprendizaje Masivo
Listar Aprendices Asociados a Ruta
Reconocimiento de Aprendizaje Previos Masivo
Reconocimiento de Aprendizajes Previos
Reportes
Solicitud de Segunda Evaluación
Evaluación ruta de aprendizaje
Opciones de búsqueda
Ficha de caracterización*
3066899-PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACION INTERNACIONAL
Competencia de aprendizaje*
Negociar portafolio de acuerdo con categoría de producto o servicio
Aprendiz*
CAROLINA ALVAREZ
Juicio Evaluativo
Por Evaluar
Resultados de Aprendizaje Etapa Lectiva
Proyecto
Descripción Resultado
Juicio de Evaluación
ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE PRODUCTOS PARA PYMES EN COLOMBIA
RA3. VERIFICAR ACUERDOS COMERCIALES SEGÚN INDICADORES ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN. 96H
Por Evaluar
ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE PRODUCTOS PARA PYMES EN COLOMBIA
RA2. DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL TENIENDO EN CUENTA CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO. 144H
APROBADO
Página 1 de 1
Guardar
Cancelar
Se ha guardado con exito el juicio de evaluación. Si se registró un juicio de evaluación como NO APROBADO, se enviará una notificación via correo electrónico al aprendiz.
SOFIA Plus Versión 9.0.80 Powered by SENA © SENA 2018 Bogotá - Colombia- s206;
ESP
LAA
12:52 p. m.
13/06/2026

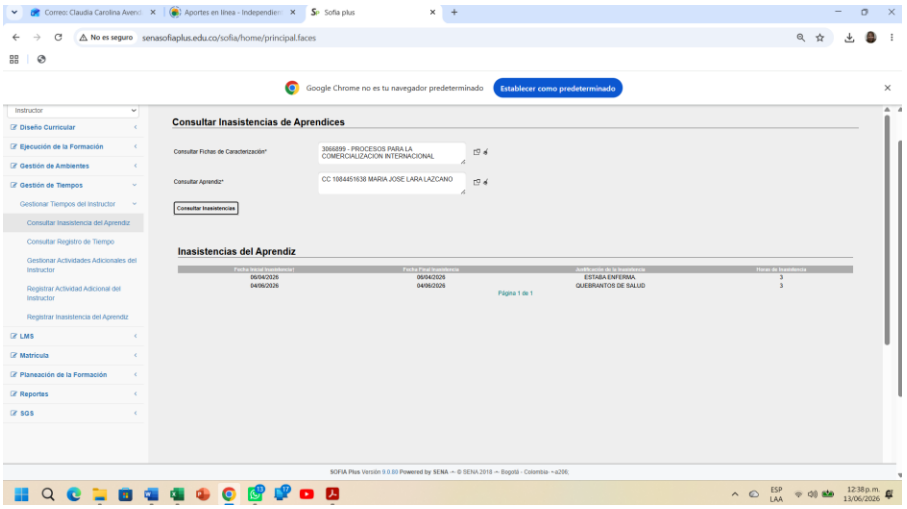
ANEXO 5 - USO PLATAFORMAS INSTITUCIONALES





Ingreso a plataforma Sofia Plus para emitir y consultar juicios evaluativos





Ingreso a plataforma Sofia Plus para registrar y consultar inasistencias del período

ANEXO 6 – PROPUESTA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA
Centro de Logística y Promoción Ecoturística del Magdalena
Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico
e Innovación - SENNOVA
Semilleros de Investigación

FORMATO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

PROGRAMA DE FORMACIÓN:	Procesos para la Comercialización Internacional						
SEDE:	Centro de Logística y Promoción Ecoturística del Magdalena						
NOMBRE DEL SEMILLERO DE INVESTIGACIÓN:	Semillero de Investigación Comercial SENNOVA						
FICHA:	3066899						
INSTRUCTOR QUE ORIENTA:	Claudia Carolina Avendaño Alvarado						
E-MAIL INSTRUCTOR:	cavendano1601@hotmail.com						
TELEFONO INSTRUCTOR:	315 5681303						
TÍTULO DEL PROYECTO:	Elaboración del plan de comercialización internacional de productos para PYMES en Colombia						
- Autor(es)	Claudia Carolina Avendaño Alvarado						
- Identificación	CC # 57.436.195						
E-MAIL DE CONTACTO:	cavendano1601@hotmail.com						
TELÉFONOS DE CONTACTO:	315 5681303						
CATEGORIA: (seleccionar una)	~~**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**~~	**X**	**INVESTIGACIÓN EN CURSO**		**INVESTIGACIÓN TERMINADA**		
ÁREA DE LA INVESTIGACIÓN:	Comercio Internacional		**SUB ÁREA:** Mercadeo				

1. **TITULO:**
   Configuración de la propuesta de valor superior como factor crítico para la competitividad de las MiPyMEs de la ciudad de Santa Marta en mercados internacionales.

2. **INTRODUCCIÓN:**
   La creciente integración de los mercados internacionales, impulsada por la globalización económica, la transformación digital y la reducción progresiva de las barreras comerciales, ha modificado significativamente las dinámicas competitivas que enfrentan las empresas en el contexto global. En este escenario, la internacionalización ha dejado de ser una estrategia exclusiva de las grandes corporaciones para convertirse en una alternativa de crecimiento, sostenibilidad y generación de ventajas competitivas para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) y los emprendimientos emergentes (Knight & Cavusgil, 2004; OECD, 2023). Sin embargo, el acceso a mercados internacionales no depende únicamente de la capacidad operativa para exportar, sino de la habilidad de las organizaciones para diferenciarse y generar valor superior frente a una competencia cada vez más intensa y globalizada.

   La literatura sobre internacionalización empresarial evidencia que los avances en tecnologías de información, comercio electrónico, plataformas digitales y acuerdos comerciales han facilitado la participación de empresas de menor tamaño en los mercados internacionales (Cavusgil & Knight, 2015). Asimismo, organismos internacionales como la Organización Mundial del Comercio han señalado que la simplificación de procedimientos aduaneros y la creciente conectividad global han contribuido a democratizar el acceso al comercio internacional. No obstante, esta apertura ha generado un entorno caracterizado por altos niveles de competencia, donde la diferenciación estratégica adquiere una relevancia superior a la mera capacidad de acceso al mercado.

   Tradicionalmente, los estudios y programas de formación en comercio exterior han enfatizado aspectos operativos relacionados con la logística internacional, la gestión aduanera, los mecanismos de financiamiento, la selección de canales de distribución y la aplicación de términos internacionales

de comercio. Estos elementos constituyen condiciones necesarias para el desarrollo de actividades exportadoras; sin embargo, diversos autores coinciden en que no son suficientes para garantizar la permanencia y el éxito competitivo en mercados internacionales (Porter, 1990; Hollensen, 2020). Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, las ventajas sostenibles surgen de aquellos recursos y competencias que son valiosos, difíciles de imitar y capaces de generar diferenciación frente a los competidores (Barney, 1991).

En consecuencia, el desafío central de la internacionalización contemporánea se ha desplazado desde el ámbito exclusivamente operativo hacia el ámbito estratégico. Las empresas ya no compiten únicamente por eficiencia logística o capacidad productiva, sino por la generación de propuestas de valor capaces de satisfacer necesidades específicas de consumidores ubicados en contextos culturales, económicos y regulatorios diversos. Según Porter (1985), la ventaja competitiva sostenible se construye a partir de la capacidad de una organización para ofrecer un valor superior al cliente, ya sea mediante diferenciación o liderazgo en costos. Complementariamente, Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014) sostienen que una propuesta de valor efectiva debe resolver problemas relevantes o satisfacer necesidades específicas de segmentos claramente definidos, generando beneficios percibidos superiores a los ofrecidos por la competencia.

La creciente hipercompetencia de los mercados internacionales (D'Aveni, 1994) obliga a los emprendimientos a competir simultáneamente con empresas locales, organizaciones multinacionales y productores provenientes de economías con importantes ventajas de escala. Bajo estas condiciones, la calidad y el servicio dejan de constituir factores diferenciadores por sí mismos y pasan a convertirse en requisitos básicos de participación. Por tanto, las empresas que buscan consolidarse internacionalmente deben desarrollar atributos distintivos que generen valor percibido suficiente para justificar los costos asociados a la importación, las diferencias culturales, la incertidumbre del mercado y los riesgos inherentes al comercio exterior.

A pesar de que numerosos emprendimientos surgen a partir de innovaciones con potencial de comercialización global, diversos estudios muestran que una proporción significativa fracasa en sus procesos de expansión internacional debido a la ausencia de mecanismos sistemáticos para validar, adaptar y fortalecer sus propuestas de valor en función de las características específicas de los mercados objetivo (Ries, 2011; Blank & Dorf, 2020). Como consecuencia, muchas organizaciones terminan compitiendo exclusivamente mediante estrategias de precio, situación que conduce a procesos de comoditización, reducción de márgenes de rentabilidad y vulnerabilidad frente a competidores de bajo costo. Esta dinámica limita la sostenibilidad de las operaciones internacionales y contribuye a la aparición de procesos exportadores discontinuos y de escasa permanencia.

En este contexto, la presente investigación centra su atención en uno de los factores estratégicos más relevantes para la competitividad internacional de las MiPyMEs y los emprendimientos: la configuración de una propuesta de valor superior. Específicamente, busca analizar la relación existente entre la propuesta de valor y la permanencia empresarial en mercados internacionales, identificando los factores que permiten construir ofertas competitivas capaces de generar diferenciación, posicionamiento y sostenibilidad en entornos globales altamente dinámicos. De esta manera, la investigación pretende contribuir al fortalecimiento de los modelos de internacionalización empresarial, aportando elementos conceptuales y metodológicos que faciliten la transformación de una iniciativa local en una oferta de valor competitiva a escala internacional.

3. **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**:
A pesar de los esfuerzos gubernamentales y las agendas macroeconómicas orientadas a fomentar la

internacionalización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), la tasa de desincorporación o fracaso temprano en los mercados internacionales sigue siendo críticamente elevada. La literatura científica contemporánea demuestra que el verdadero hito para un emprendimiento emergente no es la exportación esporádica u ocasional, la cual suele alcanzarse por subsidios o coyunturas temporales, sino la sostenibilidad exportadora, entendida como la capacidad de generar recompras y permanencia en el tejido competitivo del país de destino (Hollensen, 2020).

El núcleo fundamental de este fenómeno de deserción exportadora ha sido ampliamente teorizado por Johanson y Vahlne (2009) en sus revisiones del Modelo de Uppsala. Estos autores postulan que las empresas no solo se enfrentan a la tradicional "responsabilidad de ser extranjero", que abarca costos logísticos y regulatorios, sino principalmente a la "responsabilidad de ser un extraño". Esta última se refiere a la falta de inserción en las redes de valor del mercado de destino y a la incapacidad de la empresa para sintonizar con los códigos culturales y comerciales del consumidor local.

Este escenario de exclusión comercial se ve agravado por lo que Chetty (2014) denomina el "sesgo de etnocentrismo en el diseño de oferta". Los emprendedores incurren con frecuencia en una miopía estratégica al asumir que los atributos de valor que garantizaron el éxito en su mercado de origen se replicarán de manera idéntica e inmutable en el extranjero. Al respecto, Knight y Liesch (2016) advierten que este sesgo anula la capacidad de adaptación de la firma, puesto que ignora que los estándares de utilidad, las heurísticas de decisión de compra y los significados simbólicos varían de forma multidimensional al cruzar una frontera. Como consecuencia directa de esta falta de alienación estratégica, el planteamiento del problema se articula a través de tres dimensiones críticas identificadas en la literatura científica.

En primer lugar, la Disonancia de Valor Transcultural. Para Czinkota y & Ronkainen (2013), un producto es un haz de satisfactores tanto tangibles como intangibles. Las MiPyMEs suelen exportar únicamente el componente técnico o físico. Al omitir metodologías de co-creación y diseño orientadas al cliente global (Osterwalder et al., 2014), la propuesta de valor original resulta disonante, irrelevante o incapaz de resolver las "frustraciones" específicas del consumidor en el mercado receptor.

En segundo lugar, la Trampa de la Commoditización y el Price-taking. Michael Porter (1985), en su obra sobre ventaja competitiva, determinó que existen dos rutas genéricas fundamentales: el liderazgo en costos o la diferenciación. Los emprendimientos emergentes que carecen de una propuesta de valor superior son empujados inevitablemente a competir en la arena del precio base. No obstante, las MiPyMEs carecen de las estructuras para sostener economías de escala masivas. Como demuestra Peng (2022) y Teece (2010), competir por precio sin el respaldo de una ventaja de costos estructural destruye los márgenes operativos de la firma ante el primer impacto de volatilidad cambiaria o incremento de tarifas logísticas, forzando la retirada del mercado externo.

En tercer lugar, la Debilidad en la Transferibilidad de Capacidades. Desde la perspectiva de los Recursos y Capacidades (VBR), Barney (1991) sostiene que una ventaja competitiva debe ser sostenible e intransferible. El problema radica en que muchas MiPyMEs poseen innovaciones valiosas a nivel local, pero carecen de las llamadas "capacidades dinámicas" (Teece, 2014) necesarias para empaquetar, comunicar y transferir ese valor en un relato comercial comprensible para un comprador transnacional. La ventaja competitiva, por tanto, se diluye y se vuelve invisible en la aduana de destino.

Por lo anterior, el problema científico subyacente no es la escasez de ideas innovadoras o productos con potencial latente; el núcleo del problema radica en el "sesgo del producto local". Los emprendedores asumen que el éxito o la utilidad de un bien o servicio en su mercado de origen se replicará de manera idéntica en el extranjero. Al carecer de una propuesta de valor superior, competitiva y adaptada cultural, regulatoria y funcionalmente, estas empresas terminan compitiendo

exclusivamente por precio. Esta estrategia resulta insostenible frente a competidores globales a gran escala o actores locales consolidados, llevando al colapso del proceso de comercialización internacional.

Lo anterior lleva a plantear el siguiente interrogante que direccionará la investigación: ¿Cómo influye una propuesta de valor superior en la competitividad de las empresas nacionales que participan en los procesos de comercialización internacional?

4. **JUSTIFICACIÓN:**

La pertinencia de esta investigación se sustenta en la necesidad de reconfigurar los marcos de análisis aplicados a la internacionalización empresarial dentro de las economías emergentes. La creciente apertura de los mercados ha permitido que un mayor número de emprendimientos participe en actividades de comercio internacional; sin embargo, la permanencia exitosa en dichos mercados continúa siendo uno de los principales desafíos para las empresas emergentes. La literatura especializada señala que los procesos de internacionalización presentan elevados niveles de incertidumbre y riesgo, especialmente para las pequeñas y medianas empresas que carecen de recursos estratégicos suficientes para competir globalmente. En este sentido, investigaciones recientes han demostrado que variables como la innovación, la diferenciación, el conocimiento del mercado, la adaptación de la oferta y la generación de valor para el cliente constituyen factores determinantes del desempeño exportador y la supervivencia empresarial en mercados internacionales. según Calheiros-Lobo et al. (2023), los factores asociados a la creación de ventajas competitivas sostenibles representan algunos de los predictores más relevantes del éxito internacional de las MiPyMEs. De manera similar, Martínez Carazo (2009) concluye que las empresas colombianas que no logran desarrollar posiciones competitivas diferenciadas enfrentan mayores dificultades para penetrar y mantenerse en los mercados externos. Por ello, resulta pertinente investigar el papel que desempeña la oferta de valor superior como elemento estratégico para la competitividad de los emprendimientos en procesos de comercialización internacional. En este contexto, la presente investigación adquiere una relevancia significativa desde cuatro perspectivas:

En primer lugar, desde el ámbito académico, el estudio contribuye al fortalecimiento de las líneas de investigación relacionadas con el marketing internacional, emprendimiento, competitividad y estrategia empresarial elevando el estatus académico del programa al incorporar la dimensión estratégica alineada con la dimensión operativa, de tal forma que los aprendices no sean solo ejecutores de operaciones de exportación, sino arquitectos de estrategias competitivas globales. La literatura científica ha reconocido ampliamente que la generación de valor constituye uno de los pilares fundamentales para la creación de ventajas competitivas sostenibles. Según Michael Porter (1985), las empresas alcanzan posiciones competitivas superiores cuando desarrollan atributos diferenciadores que son percibidos y valorados por los clientes. En consecuencia, la ventaja competitiva no surge únicamente de la eficiencia productiva o de los costos bajos, sino de la capacidad para ofrecer beneficios superiores que respondan a las expectativas específicas del mercado objetivo.

En segundo lugar, desde la praxis empresarial, la investigación responde a una problemática ampliamente documentada en la literatura científica relacionada con la supervivencia y el crecimiento corporativo. Diversos estudios han demostrado que la mayoría de los nuevos emprendimientos enfrentan dificultades para consolidarse en mercados altamente competitivos debido a la insuficiente comprensión de las necesidades de los clientes y a la incapacidad para desarrollar ventajas competitivas sostenibles. los costos de la experimentación intuitiva en mercados internacionales están prohibidos para el tejido empresarial emergente. Una MiPyMe que envía un contenedor al extranjero basándose únicamente en el entusiasmo y ve rechazada su oferta debido a una mala alineación de

valor, no solo pierde capital financiero, sino que destruye su confianza corporativa y aborta definitivamente su proyección global.

Según Scott Shane (2003), uno de los errores más frecuentes de los emprendedores consiste en concentrarse en la innovación tecnológica o en las características del producto sin validar adecuadamente si existe una necesidad real de mercado que justifique su adopción. El autor sostiene que muchas iniciativas empresariales fracasan porque parten de una buena idea, pero no logran transformarla en una propuesta de valor que genere beneficios percibidos por los clientes.

De igual manera, William D. Bygrave (2010) afirma que el éxito de los emprendimientos no depende exclusivamente de la capacidad para desarrollar nuevos productos, sino de la habilidad para identificar oportunidades de mercado y convertirlas en soluciones capaces de generar valor económico y satisfacción para los consumidores. Esta perspectiva resalta la importancia de comprender el mercado antes de diseñar estrategias de expansión internacional.

Por su parte, Saras D. Sarasvathy (2001) plantea que los emprendedores exitosos construyen ventajas competitivas mediante procesos continuos de aprendizaje y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Su teoría de la Efectuación sugiere que la creación de valor no es el resultado de una planificación rígida, sino de la capacidad empresarial para aprovechar recursos disponibles, establecer alianzas estratégicas y responder oportunamente a las necesidades del mercado.

Así mismo, David B. Audretsch (2007) argumenta que los emprendimientos constituyen un mecanismo fundamental para transformar conocimiento e innovación en crecimiento económico. Sin embargo, señala que las empresas emergentes solo logran generar impactos sostenibles cuando consiguen diferenciarse mediante propuestas de valor que respondan efectivamente a las demandas de los consumidores y a las dinámicas competitivas de los mercados donde operan.

En el ámbito de la internacionalización empresarial, Gary A. Knight y S. Tamer Cavusgil (2004) destacan que las empresas denominadas *Born Global* alcanzan una rápida expansión internacional gracias a su capacidad para desarrollar ofertas de valor innovadoras, altamente especializadas y orientadas a nichos específicos de mercado. Los autores concluyen que la diferenciación constituye uno de los factores más importantes para superar las limitaciones de recursos que normalmente enfrentan los emprendimientos durante sus primeras etapas de crecimiento.

Adicionalmente, Joseph A. Schumpeter (1934) planteó que el emprendimiento es esencialmente un proceso de innovación mediante el cual se generan nuevas combinaciones de recursos capaces de crear valor económico. Desde esta perspectiva, la innovación adquiere relevancia únicamente cuando se traduce en beneficios percibidos por los clientes y en ventajas competitivas sostenibles para la organización.

Es así como esta investigación se justifica porque sus resultados permitirán diseñar un modelo de referencia orientado a la construcción de ofertas de valor competitivas para emprendimientos en procesos de internacionalización. Este modelo podrá ser utilizado por empresarios, incubadoras de empresas, cámaras de comercio, agencias de promoción de exportaciones, instituciones de educación superior y organismos gubernamentales encargados del fortalecimiento empresarial.

En tercer lugar, desde una perspectiva económica, el estudio se justifica porque la consolidación de emprendimientos internacionalizados contribuye al crecimiento empresarial, la creación de empleo, la generación de divisas y el fortalecimiento del tejido productivo nacional. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, las pequeñas y medianas empresas representan más del 90% del tejido empresarial mundial y generan aproximadamente el 70% del empleo; sin embargo, su

participación en los mercados internacionales continúa siendo limitada debido a restricciones relacionadas con la innovación, diferenciación y posicionamiento competitivo.

Por último, el proyecto también persigue un impacto social de gran calado. El tejido de MiPyMEs representa la mayor fuente de empleo en las economías en desarrollo. Cuando un emprendimiento tradicional fracasa en su intento de internacionalización, se destruyen puestos de trabajo y se diluyen los esfuerzos de las agencias públicas de promoción de exportaciones. Demostrar científicamente cómo generar una propuesta de valor superior permite a estas empresas escapar de la trampa de la baja competitividad. Al transitar hacia exportaciones intensivas en valor diferenciado, se fomenta un tejido empresarial más resiliente frente a los choques macroeconómicos, se incrementa el ingreso de divisas y se contribuye a la sofisticación de la canasta exportadora de la región, impulsando un desarrollo sostenible en el tiempo, generándose de esta forma nuevas oportunidades que mejoren la calidad de vida de la población.

Esta investigación se encuentra alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura) y ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), al promover el fortalecimiento de capacidades empresariales que permitan la inserción competitiva de los emprendimientos en la economía global.

En consecuencia, la presente investigación resulta pertinente porque busca comprender cómo los emprendimientos pueden construir ofertas de valor superiores que les permitan no solo ingresar a mercados internacionales, sino también sostenerse y crecer en ellos. El estudio aportará evidencia sobre los elementos estratégicos que facilitan la transformación de ideas de negocio en propuestas competitivas capaces de generar diferenciación, reconocimiento y permanencia en entornos globalizados.

5. OBJETIVOS:

GENERAL:
Analizar la configuración de la propuesta de valor superior y su influencia en la competitividad de las MiPyMEs de la ciudad de Santa Marta que participan en procesos de comercialización internacional, con el fin de identificar los factores estratégicos que favorecen su diferenciación, posicionamiento y permanencia sostenible en mercados internacionales altamente competitivos.

ESPECÍFICOS
- Identificar los elementos estratégicos que configuran una propuesta de valor superior en las MiPyMEs de la ciudad de Santa Marta que participan en mercados internacionales.
- Evaluar la influencia de la propuesta de valor superior sobre los niveles de competitividad alcanzados por las MiPyMEs de la ciudad de Santa Marta en los mercados internacionales.
- Diseñar un modelo de configuración de propuesta de valor superior orientado al fortalecimiento de la competitividad internacional de las MiPyMEs de la ciudad de Santa Marta..

6. REFERENTE TEORICO:

La presente investigación estructura el referente teórico alrededor de tres grandes enfoques conceptuales:

En primer lugar, la Teoría de la Creación de Valor y Orientación al Cliente, la cual sostiene que el éxito de una organización depende de su capacidad para generar beneficios percibidos por los clientes superiores a los ofrecidos por la competencia. Desde esta perspectiva, la propuesta de valor constituye la promesa explícita de beneficios que una empresa ofrece a un segmento específico de mercado para satisfacer necesidades,

resolver problemas o generar experiencias diferenciadas.

La teoría del valor para el cliente tiene sus raíces en los planteamientos de Peter Drucker (1954), quien afirmaba que el propósito fundamental de toda organización es crear y conservar clientes. Posteriormente, autores como Theodore Levitt (1960) argumentaron que las empresas no venden productos, sino soluciones a las necesidades de los consumidores. Este principio se convirtió en uno de los fundamentos del marketing moderno y de la gestión estratégica de mercados.

Bajo esta perspectiva surge el concepto de valor percibido, definido como la evaluación que realiza el cliente sobre los beneficios recibidos en relación con los costos asumidos. Según Valarie Zeithaml (1988), el valor percibido es uno de los principales determinantes de la decisión de compra y de la lealtad del consumidor. En consecuencia, una propuesta de valor superior es aquella que logra incrementar los beneficios funcionales, emocionales, sociales o económicos percibidos por el cliente respecto a las alternativas existentes. Dentro de este enfoque adquieren relevancia conceptos como satisfacción del cliente, diferenciación, orientación al mercado, innovación centrada en el cliente y experiencia del consumidor.

El principio fundamental que sustenta esta teoría establece que la competitividad empresarial depende de la capacidad para comprender, crear y entregar valor superior de manera consistente. Para las MiPyMEs que participan en mercados internacionales, este principio implica diseñar ofertas adaptadas a las necesidades específicas de consumidores con contextos culturales, económicos y sociales diferentes.

El segundo referente teórico corresponde a la Teoría de la Ventaja Competitiva, desarrollada principalmente por Michael Porter (1985), quien plantea que el desempeño superior de las empresas depende de su capacidad para diferenciarse de los competidores o para operar con menores costos sin sacrificar valor para el cliente.

Porter sostiene que las organizaciones logran posiciones competitivas sostenibles cuando desarrollan atributos distintivos que son difíciles de replicar por otras empresas. En este sentido, la ventaja competitiva surge cuando una organización genera más valor económico para sus clientes que sus competidores.

Uno de los principales aportes de esta teoría es el concepto de cadena de valor, según el cual cada actividad desarrollada por la empresa contribuye a la creación de valor para el cliente final. La competitividad no depende exclusivamente del producto terminado, sino del conjunto de actividades relacionadas con el diseño, producción, comercialización, distribución y servicio postventa. Esta teoría incorpora además los principios de diferenciación estratégica, liderazgo en costos, enfoque en nichos de mercado, posicionamiento competitivo y creación de ventajas sostenibles.

Desde esta perspectiva, una propuesta de valor superior puede considerarse una manifestación concreta de la ventaja competitiva empresarial, ya que representa la forma en que la organización comunica y entrega beneficios diferenciados a sus clientes. Para las MiPyMEs que participan en procesos de comercialización internacional, la teoría de Porter resulta especialmente relevante porque explica cómo las empresas pueden competir en mercados globales aun cuando dispongan de recursos limitados, siempre que logren desarrollar atributos únicos valorados por sus clientes.

El tercer referente teórico integra la Teoría de las Capacidades Dinámicas con los enfoques de internacionalización empresarial. Esta corriente teórica busca explicar por qué algunas empresas logran adaptarse exitosamente a entornos cambiantes mientras otras pierden competitividad.

La teoría de las capacidades dinámicas fue desarrollada por David J. Teece, Pisano y Shuen (1997), quienes sostienen que la ventaja competitiva sostenible depende de la capacidad de las organizaciones para integrar, construir y reconfigurar continuamente sus recursos y competencias frente a los cambios del entorno. Según

esta teoría, las empresas exitosas no solo poseen recursos valiosos, sino que desarrollan la habilidad para detectar oportunidades de mercado, adaptarse a nuevas condiciones competitivas, innovar continuamente, reconfigurar sus modelos de negocio y aprender organizacionalmente. Estas capacidades son especialmente importantes en los procesos de internacionalización, donde las empresas deben enfrentar diferencias culturales, normativas, tecnológicas y comerciales entre países.

Complementariamente, los modelos de internacionalización desarrollados por Jan Johanson y Jan-Erik Vahlne (1977, 2009) explican que las empresas incrementan gradualmente su participación en mercados internacionales a medida que adquieren conocimiento y experiencia en dichos mercados. Este proceso requiere una adaptación constante de la oferta de valor para responder a las características específicas de cada contexto internacional. Entre los conceptos centrales de este enfoque se destacan las capacidades dinámicas, el aprendizaje organizacional, la innovación continua, la adaptación estratégica, el conocimiento de mercados internacionales, la internacionalización gradual y la competitividad global.

El principio fundamental de esta teoría establece que las empresas que desarrollan mayores capacidades de adaptación e innovación tienen mayores probabilidades de sostener ventajas competitivas en mercados internacionales.

7. METODOLOGIA:

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, debido a que integra procedimientos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. El componente cuantitativo permitirá medir la relación entre la configuración de la propuesta de valor y los niveles de competitividad internacional de las MiPyMEs locales, mientras que el componente cualitativo facilitará la comprensión de los factores estratégicos, organizacionales y comerciales que intervienen en la construcción de propuestas de valor superior.

El estudio tendrá un alcance descriptivo y explicativo. Será descriptivo porque buscará identificar y caracterizar los elementos que conforman una propuesta de valor superior en las MiPyMEs de la ciudad de Santa Marta con presencia en mercados internacionales, tales como innovación, diferenciación, calidad, adaptación al cliente, sostenibilidad y servicio. Asimismo, tendrá un alcance explicativo porque pretende analizar cómo dichos elementos influyen en la competitividad empresarial, expresada en indicadores como crecimiento exportador, permanencia en mercados internacionales, posicionamiento, rentabilidad y capacidad de expansión.

En cuanto al diseño metodológico, la investigación será no experimental y de corte transversal. Se considera no experimental debido a que las variables serán observadas en su contexto natural, sin manipulación deliberada por parte del investigador. Igualmente, será transversal porque la información se recopilará en un único momento temporal, permitiendo analizar la situación actual de las empresas objeto de estudio.

La población objeto de estudio está conformada por 417 pequeñas y medianas empresas del distrito de Santa Marta y su área de influencia, las cuales presentan potencial exportador o experiencia en procesos de comercialización internacional, según registros institucionales de la Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena y del Plan de Internacionalización CONNECT 2040 del Observatorio de Estudios Económicos de Santa Marta ODECS.

Se empleará un muestreo no probabilístico por conveniencia con criterio técnico de representatividad mínima, dado que el acceso a las unidades empresariales depende de su disponibilidad, disposición para suministrar información estratégica y participación en procesos de internacionalización.

Para la determinación del tamaño muestral se adopta un criterio práctico equivalente al 10% de la población total, lo cual corresponde a aproximadamente 42 empresas. Este criterio se sustenta en aproximaciones metodológicas utilizadas en investigaciones sociales y empresariales, donde se considera que una fracción mínima del universo permite obtener información suficiente para identificar tendencias, patrones de comportamiento y relaciones entre variables, especialmente en estudios de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo inicial.

Autores como Roscoe (1975) y Aaker (2004) han señalado que, en estudios de comportamiento organizacional y marketing, muestras pequeñas relativas pueden ser aceptables cuando la investigación no busca estimaciones poblacionales estrictamente inferenciales, sino análisis de relaciones entre variables dentro de contextos específicos; asimismo, en investigaciones con acceso restringido a unidades empresariales de alta complejidad, como empresas exportadoras, el uso de porcentajes del universo se ha justificado como estrategia de viabilidad operativa y acceso real a la información estratégica.

Para la recolección de información se utilizarán fuentes primarias y secundarias. Entre las fuentes primarias se aplicarán encuestas estructuradas a empresarios, gerentes comerciales y responsables de procesos de internacionalización, con el propósito de identificar los elementos que conforman sus propuestas de valor y evaluar su incidencia en la competitividad internacional. De manera complementaria, se realizarán entrevistas semiestructuradas a empresarios seleccionados y expertos en comercio internacional para profundizar en las estrategias utilizadas que permitan construir y fortalecer propuestas de valor en mercados globales.

Las fuentes secundarias incluirán artículos científicos, libros especializados, informes de organismos internacionales, estudios sectoriales, estadísticas de comercio exterior y documentos emitidos por entidades de promoción exportadora. Esta información permitirá contextualizar los hallazgos y contrastarlos con la literatura académica existente.

Para el análisis de la información cuantitativa se emplearán técnicas de estadística descriptiva, tales como frecuencias, porcentajes, medias y análisis comparativos, con el fin de identificar tendencias y patrones. Posteriormente, se aplicarán análisis de correlación para determinar el grado de asociación entre los componentes de la propuesta de valor y los indicadores de competitividad internacional.

En cuanto a la información cualitativa, se utilizará la técnica de análisis de contenido, mediante la codificación y categorización de las respuestas obtenidas en las entrevistas. Este procedimiento permitirá identificar factores comunes, buenas prácticas y elementos diferenciadores presentes en las empresas que han logrado consolidarse exitosamente en mercados internacionales.

Finalmente, los resultados cuantitativos y cualitativos serán integrados mediante un proceso de triangulación de información, lo que permitirá obtener una visión más completa del fenómeno estudiado y formular un modelo de configuración de propuesta de valor superior orientado al fortalecimiento de la competitividad internacional de las MiPyMEs. Este modelo constituirá el principal aporte práctico de la investigación y servirá como herramienta de referencia para empresarios, instituciones de apoyo empresarial y programas de formación en comercialización internacional.

8. RESULTADOS:

Este campo se diligenciará una vez se obtengan los resultados de los procedimientos cualitativos y cuantitativos planteados.

9. CONCLUSIONES:

La oferta de valor superior es un factor crítico que determina la permanencia de los emprendimientos en mercados internacionales. Los emprendimientos con buenas ideas, pero sin una oferta de valor superior clara, fracasan sistemáticamente en el ámbito internacional.

Michael Porter establece que existen dos rutas únicas para obtener ventaja competitiva: liderazgo en costos o diferenciación. Los emprendimientos internacionales deben elegir claramente una de estas rutas y no intentar ambas simultáneamente sin los recursos suficientes, ya que la estrategia competitiva implica posicionar una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales.

La propuesta de valor debe ser creada para un segmento específico de clientes y no existe de forma aislada. Los emprendimientos que intentan una propuesta genérica "para todos" fracasan en mercados internacionales porque no consideran que una propuesta de valor se crea para un grupo específico de clientes y es la razón por la cual el cliente preferirá sus productos en lugar de los de la competencia.

La adaptación cultural es imperativa para el éxito internacional. La asunción que un enfoque funciona en todos los lugares falla porque no considera el complejo mosaico de diferencias entre países y culturas. Los emprendimientos colombianos deben investigar profundamente el mercado específico antes de incursionar, analizando qué ofrecen los competidores, sus fortalezas, debilidades y oportunidades no atendidas.
Se espera que la investigación permita evidenciar que la competitividad internacional de las MiPyMEs no depende exclusivamente de factores asociados al precio, la capacidad productiva o la disponibilidad de recursos financieros, sino, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para configurar propuestas de valor superiores que respondan de manera efectiva a las necesidades, expectativas y particularidades de los mercados internacionales. En un entorno caracterizado por una creciente competencia global y consumidores cada vez más exigentes, la diferenciación basada en la generación de valor se perfila como un elemento estratégico para alcanzar posiciones competitivas sostenibles.

Asimismo, se espera identificar que la propuesta de valor superior constituye una construcción estratégica integrada por múltiples componentes, entre los que destacan la innovación, la calidad, la diferenciación, la orientación al cliente, la sostenibilidad, la adaptación cultural y la capacidad de respuesta frente a las dinámicas del mercado internacional. En este sentido, la investigación podría demostrar que las empresas con mayores niveles de competitividad internacional son aquellas que logran articular de manera coherente dichos elementos dentro de su estrategia empresarial.

Igualmente, se prevé encontrar que una proporción significativa de las dificultades que enfrentan las MiPyMEs en sus procesos de internacionalización está relacionada con debilidades en la identificación, diseño, comunicación y entrega de valor a los clientes internacionales. Esto permitiría concluir que muchas de las barreras para la permanencia y consolidación en mercados externos no obedecen únicamente a limitaciones operativas o financieras, sino también a deficiencias estratégicas en la construcción de propuestas de valor diferenciadas y relevantes para los consumidores objetivo.

De igual forma, se espera comprobar que la comprensión profunda de los mercados internacionales y de las necesidades de los clientes constituye un factor fundamental para la configuración de propuestas de valor competitivas. Lo anterior reafirmaría la importancia de desarrollar capacidades organizacionales orientadas a la inteligencia de mercados, la innovación continua y la adaptación estratégica, aspectos esenciales para competir en escenarios internacionales caracterizados por altos niveles de incertidumbre y cambio.

Otro resultado esperado consiste en la formulación de un modelo de configuración de propuesta de valor superior que permita orientar a las MiPyMEs en el diseño de estrategias competitivas para su inserción y permanencia en mercados internacionales. Dicho modelo podría convertirse en una herramienta de apoyo

para empresarios, entidades de promoción exportadora, instituciones gubernamentales y programas académicos relacionados con la comercialización internacional y el fortalecimiento empresarial.

Finalmente, se espera que los hallazgos contribuyan al fortalecimiento del conocimiento académico sobre la relación existente entre propuesta de valor y competitividad internacional, aportando evidencia empírica que facilite la comprensión de los factores que favorecen el éxito de las MiPyMEs en los procesos de comercialización internacional. De esta manera, la investigación no solo generará aportes teóricos para las áreas de emprendimiento, marketing y estrategia, sino que también ofrecerá recomendaciones prácticas para mejorar la capacidad competitiva de las empresas nacionales en los mercados globales.

10. BIBLIOGRAFIA:

Audretsch, D. B. (2007). *The Entrepreneurial Society*. Oxford University Press.

Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation

Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2010). *The Portable MBA in Entrepreneurship* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Banco Mundial. (2024). *Enterprise Surveys*.

Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. (2004). *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*. Journal of International Business Studies, 35(2), 124–141.

Calheiros-Lobo, N., Ferreira, J. V., & Au-Yong-Oliveira, M. (2023). *SME Internationalization and Export Performance: A Systematic Review with Bibliometric Analysis*. Sustainability, 15(11), 8473.

Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2021). *International Marketing*. McGraw-Hill.

Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2022). *International Marketing*. Cengage Learning.

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The Born Global Firm.

Hult, G., Ketchen, D., & Arrfelt, M. (2007). Strategic Supply Chain Management.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited*. Journal of International Business Studies.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.

Keller, K. L. (2020). *Strategic Brand Management*. Pearson.

Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of Export Barriers.

Martínez Carazo, P. C. (2009). *Internationalization process of Colombian SMEs*. Cuadernos de Gestión, 9(1), 47-66.

Morgan, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of Export Venture Performance.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations.

ProColombia. (2024). Informes de internacionalización y fortalecimiento exportador.

Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing.

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.

UNCTAD. (2024). *World Investment Report*.

Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). SME Internationalization Research.

Alcaldía Distrital de Santa Marta & Observatorio de Estudios Económicos de Santa Marta (ODECS). (2024). *CONNECT 2040: Plan de internacionalización del Distrito de Santa Marta y el Magdalena*. https://odecs.santamarta.gov.co/temas/internacionalizacionycompetitividad

ANEXO 7 – PARTICIPACIÓN EN INSTANCIAS INSTITUCIONALES









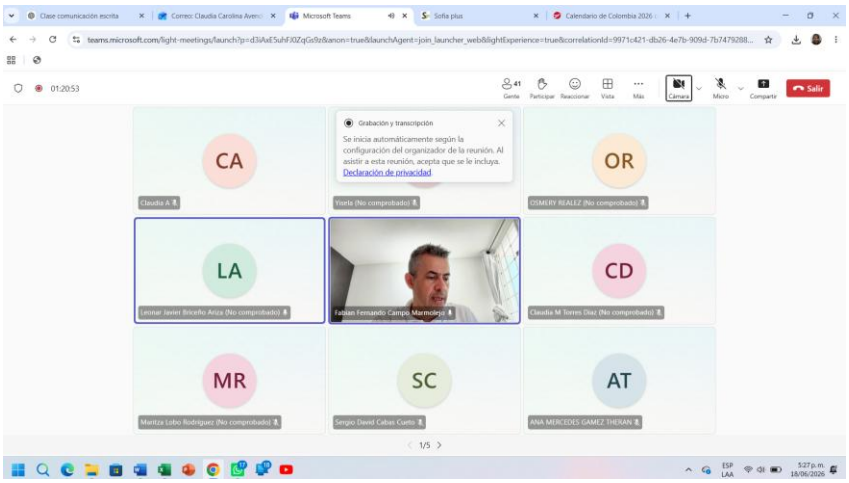


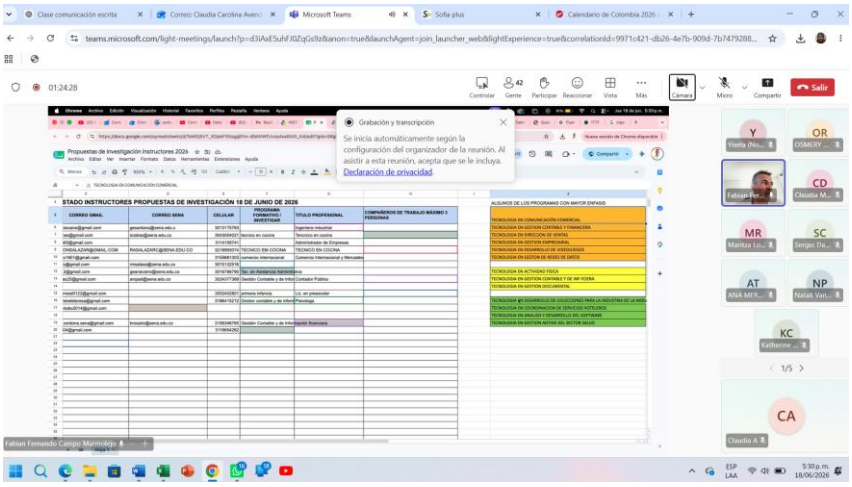


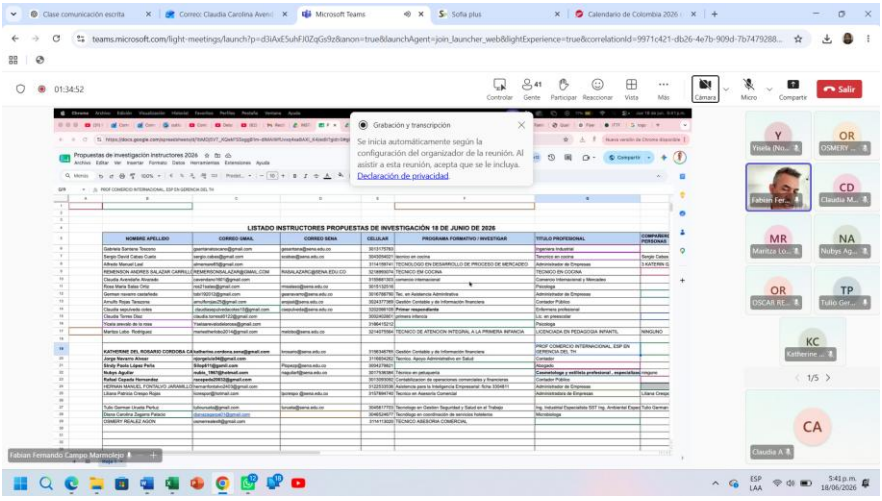












Asistencia a reuniones del 29 de mayo (presentación subdirector), 9 de junio (presentación coordinador académico) 16 de junio (asignación y programación horas), 18 de junio (lineamientos propuesta proyecto de investigación)

REGISTRO DE ASISTENCIA / DÍA 1 DEL MES DE JUNIO DEL AÑO 2026

OBJETIVO (S): Presentación nueva coordinación Académica

No	NOMBRES Y APELLIDOS	No. DOCUMENTO	PLANTA	CONTRATISTA	OTRO ¿CUAL?	DEPENDENCIA/ EMPRESA	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO/EXT.	AUTORIZA GRABACIÓN	FIRMA O PARTICIPACIÓN VIRTUAL
1	Luis Molina	12.557.536		✓			[illegible]	300 [illegible]	✓	
2	Tatiana Avendaño	1082880130		✓			tati-0304@hotmail.com	3194826879	✓	
3	JORGE NAVARRO	76008947		✓			jornav358@hotmail.com	3116654262	✓	
4	Jose Luis Cabello	1008247220		✓			[illegible]	3015220871	✓	
5	Hector Ortega	85150540		✓			[illegible]	3176560068	✓	
6	Darly Campo	36[illegible]		✓			[illegible]	3188614430		
7	Karyna Gamez	39.059.777		✓			Kabegar1300@gmail.com	3205720182		
8	Alexander Nuñez Jaramillo	7142039		✓			anunez@sena.edu.co	3015723877	✓	
9	Jairo Alfonso de Leon	85457901		✓			[illegible]	3167646869	✓	
10	[illegible]	12630721		✓			[illegible]	3013508327	✓	
11	Milagros Velasco	1083469398		✓			[illegible]	3017768000		
12	Maria Jose [illegible]	34144444		✓			[illegible]	3134315278	✓	
13	[illegible]	3012016924		✓			[illegible]	301 7076927	✓	
14	Ibis Escalante	57.444633		—			[illegible]	3005376331	—	
15	Aristofanes [illegible]	85150416		✓			[illegible]	3007073468	✓	

De acuerdo con La Ley 1581 de 2012, Protección de Datos Personales, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, se compromete a garantizar la seguridad y protección de los datos personales que se encuentran almacenados en este documento, y les dará el tratamiento correspondiente en cumplimiento de lo establecido legalmente.

GOR-F-085 V02

REGISTRO DE ASISTENCIA / DÍA 9 DEL MES DE Junio DEL AÑO 202

OBJETIVO (S): Presentación Nueva Coordinación Academica

No	NOMBRES Y APELLIDOS	No. DOCUMENTO	PLANTA	CONTRATISTA	OTRO ¿CUAL?	DEPENDENCIA/ EMPRESA	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO/EXT.	AUTORIZA GRABACIÓN	FIRMA O PARTICIPACIÓN VIRTUAL
	Lindy Lopez P	1082915766		X		CLPM	Silop61@gmail		X	
	Rosiny Anaiz Cortes	33340670		X		CLPEM	rosca1972@gmail.com			
	Hainby Barrios	1221935006		X		CLPEM	maynbarrios@gmail.com		X	
	Juana E. Lopez Montero	36561069		X		CLPEM	[illegible]		X	
	Brenner Marroquin	1083462518		X		CLPEM	brennermarroquin@hotmail		X	
	Liana Sánchez	57469772		X		CLPEM	lianaSanchez209@hotmail.com		X	
	[illegible]	57418807		X		CLPEM	bbolanos@sena.edu.co		X	
	Eduardo Ortiz	85462110		X		CLPEM	[illegible]		X	
	Betty Rodriguez	36557772		✓		CLPCM	[illegible]		—	
	Juan Fernando S	76032296		✓		CLPCM	[illegible]		✓	
	[illegible]	52930530		✓		CLPM	[illegible]		X	
	Luz Elena Silva	57106654		✓		CLPM	[illegible]		✓	
	Norma Varela	40778614		✓		CLPCM	[illegible]		✓	
	[illegible]	36719710		✓		CLPEM	[illegible]		✓	
	Arnulfo Rojas Tarazona	91242961		✓		CLPE	arojas1@sena.edu.co		✓	

De acuerdo con La Ley 1581 de 2012, Protección de Datos Personales, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, se compromete a garantizar la seguridad y protección de los datos personales que se encuentran almacenados en este documento, y les dará el tratamiento correspondiente en cumplimiento de lo establecido legalmente.

GOR-F-085 V02

REGISTRO DE ASISTENCIA / DÍA 9 DEL MES DE Junio DEL AÑO 2026

OBJETIVO (S): Presentación Nueva Coordinación Academica

No	NOMBRES Y APELLIDOS	No. DOCUMENTO	PLANTA	CONTRATISTA	OTRO ¿CUAL?	DEPENDENCIA/ EMPRESA	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO/EXT.	AUTORIZA GRABACIÓN	FIRMA O PARTICIPACIÓN VIRTUAL
1	[illegible]	1221982447		X			[illegible]	3044823335	X	
2	Eugenia Ocampo	26779889		X		CLPEM	eugocampo@sena.edu.co	3002011260	X	
3	Gina Mozos	1083462625		X			ingy_gmozos@hotmail.com	3014365882	X	
4	Fabian Hernandez	7572550		X			[illegible]	3042135019	X	
5	Fabio Echeverria	1221.975.027		X			fabiodecheverria@hotmail.com	3012123505	X	
6	Natali Suarez	1004300498		X			natsuarez@gmail.com	3108999491	X	
7	Javier Campo V.	1073458756		X			javiercampo1@gmail.com	3004355274	X	
8	Jose Pacheco	72007417		X			josepacheco[illegible]@hotmail.com	3012126623	X	
9	Zamara Luna	1083518824		X			zamara.luna@sena.edu.co	3106716282	X	
10	Dilia Polo C	57414016		X			diliapolo@yahoo.es	3007388202	X	
11	Darwin Galvan	1.082910889		X		CLPEM	dgalvan@senadeco.co	3006429442	✓	
12	Hugo Salcedo	85373.775		X			hugo.salcedo@gmail.com	3042271181	✓	
13	Yuma Cerito	3[illegible]	X				[illegible]	[illegible]	X	
14	Delsy Montero	36560082		X		CLPEM	[illegible]	3185371659	X	
15	Maika Hernandez	1083463063		X			maikahernandez@sena.edu.co	3045228283	X	

De acuerdo con La Ley 1581 de 2012, Protección de Datos Personales, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, se compromete a garantizar la seguridad y protección de los datos personales que se encuentran almacenados en este documento, y les dará el tratamiento correspondiente en cumplimiento de lo establecido legalmente.

GOR-F-085 V02

REGISTRO DE ASISTENCIA / DÍA 9 DEL MES DE 05 DEL AÑO 2026

OBJETIVO (S):

No	NOMBRES Y APELLIDOS	No. DOCUMENTO	PLANTA	CONTRATISTA	OTRO ¿CUAL?	DEPENDENCIA/ EMPRESA	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO/EXT.	AUTORIZA GRABACIÓN	FIRMA O PARTICIPACIÓN VIRTUAL
	[illegible]	72022834		✓		CLPEM	[illegible]@SENA.edu.co	3506747113		
	Jorge Tunarosa	49779820		✓		CLPEM	jtunarosa46@[illegible]	3227[illegible]07		
	Oscar Rosario	12447356		✓		CLPEM	[illegible]	3014730635		
	Liliana Cossio R	57440330		✓		CLPEM	[illegible]	3157894740		
	Claudia Torres Pig	1082915034		✓		CLPEM	claudia.torres0122@gmail.com	3002[illegible]01		
	Nathalia Castillo	1221966989		✓		CLPEM	nathalia.castillo@[illegible]	3022082614		
	Omar Ruiz F	1085170517		✓		CLPEM	omarruizfuentes@[illegible]	3186613438		
	Alfredo Leal M.	85[illegible]87		✓		CLPEM	[illegible]	3104157[illegible]		
	Luis Aguilar	32724752		✓		CLPEM	[illegible]	3017[illegible]		
	Angelica Coello	340304		✓		CLPEM	acoello@[illegible]	3[illegible]		
	Andrea Acevedo	1083553989		✓		CLPEM	[illegible]	3104[illegible]		
	Gloria Montes	57429[illegible]		✓		CLPEM	gmontes@[illegible]	3138[illegible]		
	Diana Zapata	57465655		✓		CLPEM	[illegible]	[illegible]		
	Yanelin Palomino	1129[illegible]39		✓		CLPEM	[illegible]	3207[illegible]		
	Carlos [illegible]	85470202		✓		CLPEM	[illegible]	3017[illegible]		

De acuerdo con La Ley 1581 de 2012, Protección de Datos Personales, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, se compromete a garantizar la seguridad y protección de los datos personales que se encuentran almacenados en este documento, y les dará el tratamiento correspondiente en cumplimiento de lo establecido legalmente.

GOR-F-085 V02

REGISTRO DE ASISTENCIA / DÍA 9 DEL MES DE Junio DEL AÑO 2026

OBJETIVO (S): Presentación Nueva Coordinación Académica

No	NOMBRES Y APELLIDOS	No. DOCUMENTO	PLANTA	CONTRATISTA	OTRO ¿CUAL?	DEPENDENCIA/ EMPRESA	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO/EXT.	AUTORIZA GRABACIÓN	FIRMA O PARTICIPACIÓN VIRTUAL
1	Keyla Daza	36696927		✓		CLPEM	keyla_daza@hotmail.com	3244533010	✓	
2	Milena Moreno	1082971348		✓		CLPEM	milenamoreno@sena.edu.co	3218549729	✓	
3	Rosa Salas	57435381		✓		CLPEM	rosa1salas2@gmail.com	3015137926	✓	
4	Kisth Correa	36724733		✓		CLPEM	kisthcorrea@gmail.com	3222108033	✓	
5	Diana M. Ovalle	1082841955		✓		CLPEM	daovalle.monsalve@misena.edu.co	3022407172	✓	
6	Stefania R.	1082955042		✓		CLPEM	stefaniayuricr@gmail.com	310453 4774	✓	
7	Tulio Ovalle	79.181.845		✓		CLPEM	tuliovalle@sena.edu.co	3045817220	✓	
8	Delia Florez	36.728.461		✓		CLPEM	dafloreza@sena.edu.co	3135558		
9	Karol Vanessa Fbez	1090751584		✓		CLPEM	lic.karolfloez@gmail.com	3213859616	✓	
10	Pedro Rafael Tob V.	1152834238		✓		CLPEM	pedro21861@gmail.com	3024283399	✓	
11	Juan Henriquez	85165579		.		CLPEM	juanenriquez@hot	3105182092	✓	
12	Oscar Sulvaran	1082914577		✓		CLPEM	ingeniero_sulvaran@hot	3013707603		
13	DEIVINSON Rod	72249634		✓		CLPEM	dero_8318@hotmail.com	3137625523	✓	
14	Shirly Silvera	1.082882939		✓		CLPEM	Shirlysanchez@hotmail.com	3174629005	✓	
15	Geiman Navarro	8X4XJJ.POR		✓		CLPEM	Tobias2012@gmail.com	3016988940	✓	

De acuerdo con La Ley 1581 de 2012, Protección de Datos Personales, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, se compromete a garantizar la seguridad y protección de los datos personales que se encuentran almacenados en este documento, y les dará el tratamiento correspondiente en cumplimiento de lo establecido legalmente.

GOR-F-085 V02

REGISTRO DE ASISTENCIA / DÍA 9 DEL MES DE Junio DEL AÑO 202

OBJETIVO (S): Presentación Nueva Coordinación Académica

No	NOMBRES Y APELLIDOS	No. DOCUMENTO	PLANTA	CONTRATISTA	OTRO ¿CUAL?	DEPENDENCIA/ EMPRESA	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO/EXT.	AUTORIZA GRABACIÓN	FIRMA O PARTICIPACIÓN VIRTUAL
1	Tilson De La Ros	77168074		✓		SENA	Tilsondelaross@gmail.com	3135607038	✓	
2	Arleth Meza	1221975389		✓		SENA	arlethsamaricabogada@hotmail.com	3022685791	✓	
3	Fransisco Galvan	1082983643		✓		Sena	Fransisco.galvan@sena.edu.co	3218993074	✓	
4	Silvio Castro	1082907713		✓		SENA	Silvio.Castro@sena.edu.co	3135050021	✓	
5	Osmen Realy A.	36.772.646		✓		SENA	osmenrealy@gmail.com	3114113220		
6	Marleyllorno R.	57449486		✓		SENA	marleyllorno1@hotmail.com	3214796786	✓	
7	Carlos Hernandez	1065869804		✓		SENA	Carlosmanuel1602@outlook.com	3187558763	N/A	
8	Gabriel Flore	72199658		✓		SENA	gflorezo@sena.edu.co	3126161987	✓	
9	Daniel Martinez	1082968881		✓		SENA	danielmartinez2203@gmail.com	3209738383	✓	
10	Gabriel Vergel	1149161173		✓		Sena	gabrielvergel@hotmail.com	3006867300	✓	
11	Natalia Villa	39044319		✓		Sena	nvillacabrillo@gmail.com	3233079649	✓	
12	Carlos Sepulveda	6744271		✓		Sena	charlessepulveda@sena.edu.co	3204766104	✓	
13	Yesika Arevalo	1073916091		✓		SENA	yesikarevalo2003@gmail.com	3156415212	✓	
14	Rafael Cepeda	3229398108		✓		SENA	rafaelcepeda2003@hotmail.com	3013093972	✓	
15	Kathleine Cordoba	36695403		✓		SENA	kathleen-bean@hotmail.com	3136346765	✓	

De acuerdo con La Ley 1581 de 2012, Protección de Datos Personales, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, se compromete a garantizar la seguridad y protección de los datos personales que se encuentran almacenados en este documento, y les dará el tratamiento correspondiente en cumplimiento de lo establecido legalmente.

GOR-F-085 V02

REGISTRO DE ASISTENCIA / DÍA __ DEL MES DE _____ DEL AÑO 202

OBJETIVO (S)

No	NOMBRES Y APELLIDOS	No. DOCUMENTO	PLANTA	CONTRATISTA	OTRO ¿CUAL?	DEPENDENCIA/ EMPRESA	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO/EXT.	AUTORIZA GRABACIÓN	FIRMA O PARTICIPACIÓN VIRTUAL
	Johanna Correa Quiroz	36695246		X		SENA	johannacorreaq@outlook.com	3002410850	✓	
	Claudia Avendaño Alvarado	57436195		X		SENA	cavendano1601@hotmail.com	3155681303	—	

De acuerdo con la Ley 1581 de 2012, Protección de Datos Personales, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, se compromete a garantizar la seguridad y protección de los datos personales que se encuentran almacenados en este documento, y les dará el tratamiento correspondiente en cumplimiento de lo establecido legalmente.

GOR-F-085 V02

REGISTRO DE ASISTENCIA / DÍA 4 DEL MES DE Junio DEL AÑO 2026

OBJETIVO (S) REUNION COORDINACION

No	NOMBRES Y APELLIDOS	No. DOCUMENTO	PLANTA	CONTRATISTA	OTRO ¿CUAL?	DEPENDENCIA/ EMPRESA	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO/EXT.	AUTORIZA GRABACIÓN	FIRMA O PARTICIPACIÓN VIRTUAL
1	Gerson Cabrera	85499611		✓				3107567870	X	
2	Osvaldo Riquett	85127985		✓				3017006612	X	
3	Maria olivo	1079949042		✓				3002177249	X	
4	Bernardo Amaya	85153131		✓					X	
5	Gabriela Santana	55302646		✓				3013775763	X	
6	Victor Blanco	1095997586		✓				3002926318	X	
7	Enrique	1143364		✓				3102415847	✓	
8	[illegible]	1098835880		✓				3153002285	X	
9	[illegible]	39.142.284		✓				3023726450	X	
	[illegible]	78.193.492		✓				3017924150		
	Christian Correa	84.455.614		✓				3015110726	X	Christian Correa

De acuerdo con la Ley 1581 de 2012, Protección de Datos Personales, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, se compromete a garantizar la seguridad y protección de los datos personales que se encuentran almacenados en este documento, y les dará el tratamiento correspondiente en cumplimiento de lo establecido legalmente.

GOR-F-085 V02

ANEXO 8 – REPORTE DE HORAS EN SOFÍA PLUS

TIEMPO ACT. APOYO A LA FORMACION

INSTRUCTOR: CLAUDIA CAROLINA AVENDAÑO ALVARADO

CENTRO DE FORMACIÓN: CENTRO DE LOGISTICA Y PROMOCION ECOTURISTICA DEL MAGDALENA

FECHA INICIAL: 01/06/2026 00:00:00

FECHA FINAL: 30/06/2026 23:59:59

ACTIVIDADES ACADÉMICAS

FICHA DE APRENDIZAJE:	3066899 - PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACION INTERNACIONAL
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS DE LAS CIENCIAS NATURALES DE ACUERDO CON SITUACIONES DEL CONTEXTO PRODUCTIVO Y SOCIAL.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	APLICAR PRÁCTICAS DE PROTECCIÓN AMBIENTAL, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES Y LA
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	DESARROLLAR LA OPERACIÓN DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE MERCANCÍAS SEGÚN NORMATIVA DE COMERCIO EXTERIOR
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	DESARROLLAR PROCESOS DE COMUNICACIÓN EFICACES Y EFECTIVOS, TENIENDO EN CUENTA SITUACIONES DE ORDEN SOCIAL, PERSONAL Y PRODUCTIVO.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Ejercer derechos fundamentales del trabajo en el marco de la constitución política y los convenios internacionales.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Enrique Low Murtra-Interactuar en el contexto productivo y social de acuerdo con principios éticos para la construcción de una cultura de paz.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Formular el plan según objetivos y metodologías
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	GENERAR HÁBITOS SALUDABLES DE VIDA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE ACTIVIDAD FÍSICA EN LOS CONTEXTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Gestionar procesos propios de la cultura emprendedora y empresarial de acuerdo con el perfil personal y los requerimientos de los contextos productivo y social.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	INTERACTUAR EN LENGUA INGLESA DE FORMA ORAL Y ESCRITA DENTRO DE CONTEXTOS SOCIALES Y LABORALES SEGÚN LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS POR
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Negociar portafolio de acuerdo con categoría de producto o servicio

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

RA1. ELABORAR LA OFERTA COMERCIAL DE ACUERDO CON POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN. 96H

RA2. DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL TENIENDO EN CUENTA CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO. 144H

RA3. VERIFICAR ACUERDOS COMERCIALES SEGÚN INDICADORES ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN. 96H

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Orientar investigación formativa según referentes técnicos
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Planear la operación de importación y exportación de bienes y servicios según normativa de comercio exterior

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Razonar cuantitativamente frente a situaciones susceptibles de ser abordadas de manera matemática en contextos laborales, sociales y personales.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	RECOLECTAR INFORMACIÓN DE ACUERDO CON METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Resultado de Aprendizaje de la Inducción.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	RESULTADOS DE APRENDIZAJE ETAPA PRACTICA
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades de manejo de información

HORAS DEDICADAS EN LA FICHA :	57,00

FICHA DE APRENDIZAJE:	3227728 - PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACION INTERNACIONAL
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS DE LAS CIENCIAS NATURALES DE ACUERDO CON SITUACIONES DEL CONTEXTO PRODUCTIVO Y SOCIAL.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	APLICAR PRÁCTICAS DE PROTECCIÓN AMBIENTAL, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES Y LA

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	DESARROLLAR LA OPERACIÓN DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE MERCANCÍAS SEGÚN NORMATIVA DE COMERCIO EXTERIOR
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	DESARROLLAR PROCESOS DE COMUNICACIÓN EFICACES Y EFECTIVOS, TENIENDO EN CUENTA SITUACIONES DE ORDEN SOCIAL, PERSONAL Y PRODUCTIVO.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Ejercer derechos fundamentales del trabajo en el marco de la constitución política y los convenios internacionales.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Enrique Low Murtra-Interactuar en el contexto productivo y social de acuerdo con principios éticos para la construcción de una cultura de paz.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Formular el plan según objetivos y metodologías
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	GENERAR HÁBITOS SALUDABLES DE VIDA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE ACTIVIDAD FÍSICA EN LOS CONTEXTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Gestionar procesos propios de la cultura emprendedora y empresarial de acuerdo con el perfil personal y los requerimientos de los contextos productivo y social.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	INTERACTUAR EN LENGUA INGLESA DE FORMA ORAL Y ESCRITA DENTRO DE CONTEXTOS SOCIALES Y LABORALES SEGÚN LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS POR
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Negociar portafolio de acuerdo con categoría de producto o servicio

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

RA1. ELABORAR LA OFERTA COMERCIAL DE ACUERDO CON POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN. 96H

RA2. DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL TENIENDO EN CUENTA CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO. 144H

RA3. VERIFICAR ACUERDOS COMERCIALES SEGÚN INDICADORES ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN. 96H

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Orientar investigación formativa según referentes técnicos
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Planear la operación de importación y exportación de bienes y servicios según normativa de comercio exterior
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Razonar cuantitativamente frente a situaciones susceptibles de ser abordadas de manera matemática en contextos laborales, sociales y personales.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	RECOLECTAR INFORMACIÓN DE ACUERDO CON METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Resultado de Aprendizaje de la Inducción.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	RESULTADOS DE APRENDIZAJE ETAPA PRACTICA
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades de manejo de información

HORAS DEDICADAS EN LA FICHA :	69,00

TOTAL HORAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS:	126,00

EVENTOS DE DIVULGACIÓN TECNOLÓGICA - EDT´s

FICHA	FECHA INICIO	FECHA FINAL	EVENTO	HORAS

TOTAL TIEMPO EDT´s:	0,00

ACTIVIDADES ADICIONALES

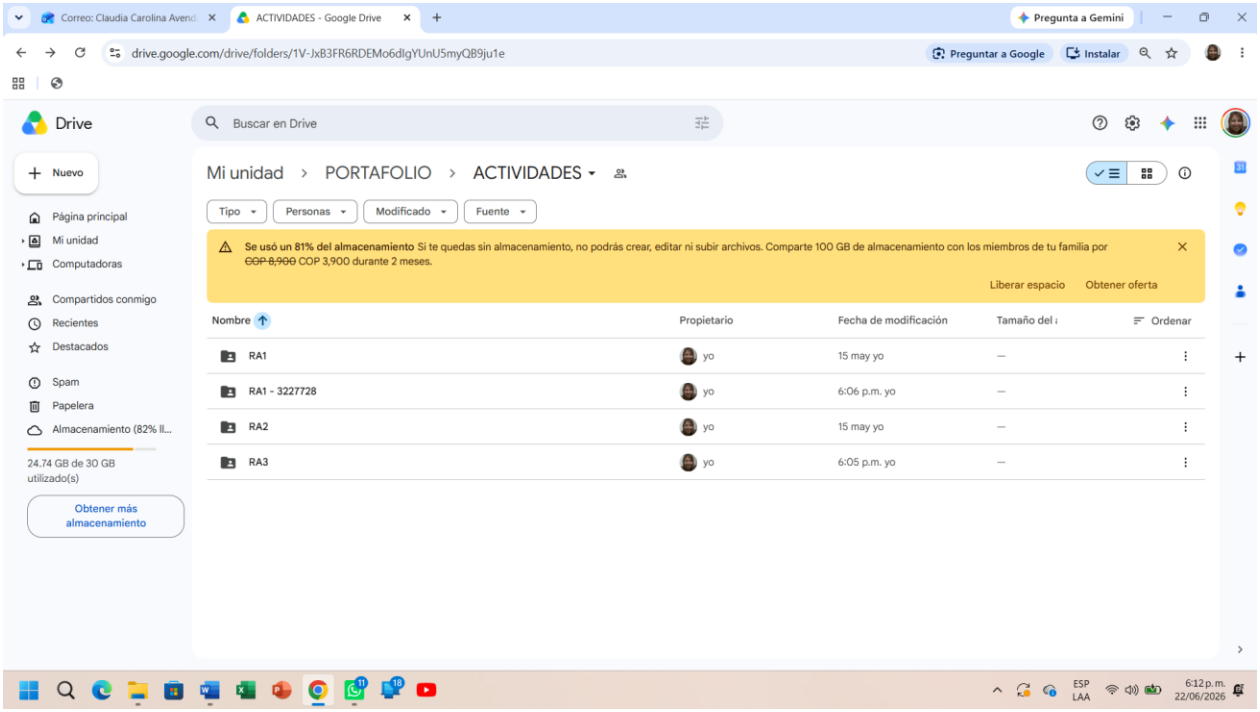
FECHA INICIAL	FECHA FINAL	ACTIVIDAD	HORAS
15/06/2026	19/06/2026	PROYECTOS DE INVESTIGACI¿N	26,00

TOTAL ACTIVIDADES ADICIONALES:	26,00

INSTRUCTOR: CLAUDIA CAROLINA AVENDAÑO ALVARADO

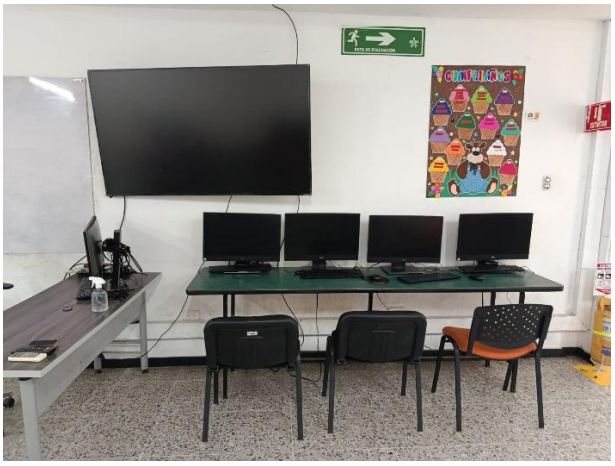
CENTRO DE FORMACIÓN: CENTRO DE LOGISTICA Y PROMOCION ECOTURISTICA DEL MAGDALENA

ANEXO 9 – PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS (DRIVE / LINK)

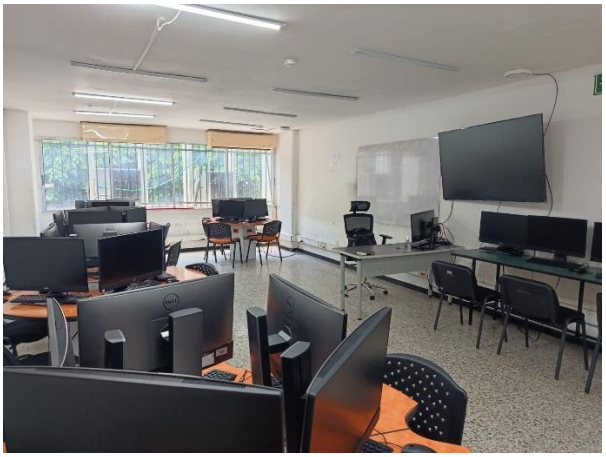


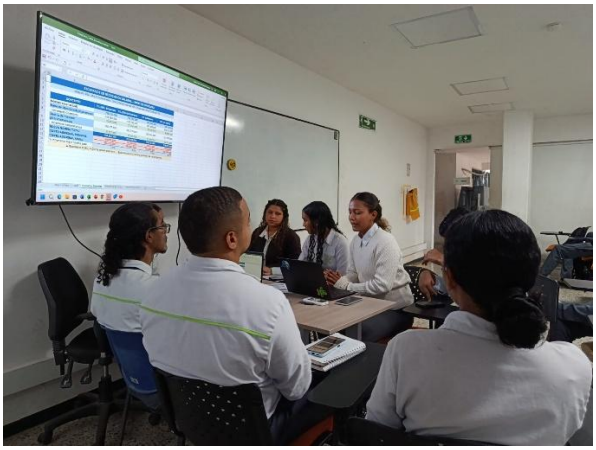
https://drive.google.com/drive/folders/1V-JxB3FR6RDEMo6dIgYUnU5myQB9ju1e

ANEXO 10 – CUSTODIA Y BUEN USO DE EQUIPOS BIENES E INVENTARIO ASIGNADO









Equipos ambiente 102, ficha 3227728 y ambiente 101, ficha 3066899

ANEXO 11 – ORGANIZACIÓN AMBIENTE FORMATIVO





ANEXO 12 – PLANILLAS SEGURIDAD SOCIAL

aportes en línea

Planilla Resumen

DATOS GENERALES DEL APORTANTE

Identificación	dv	Razon Social	Clase Aportante	Sucursal Principal	Direccion	Ciudad-Departamento	Teléfono	Exonerado SENA e ICBF
CC 57436195		AVENDAÑO ALVARADO CLAUDIA CAROLINA	INDEPENDIENTE	PRINCIPAL	CARRERA 19C No. 24 70	SANTA MARTA-MAGDALENA	3155681303	No

DATOS GENERALES DE LA LIQUIDACION

Periodo		Clave		Tipo	Fecha		Pago		
Pensión	Salud	Pago	Planilla	Planilla	Limite	Pago	Banco	Dias Mora	Valor
2026-05	2026-05	374365758	9506114873	I	2026/06/24	2026/06/09	NEQUI	0	$550,000

LIQUIDACION DETALLADA DE APORTES

EMPLEADO			NOVEDADES	PENSION				SALUD				CCF				RIESGOS					PARAFISCALES				
No.	Identificación	Nombre	ing ret tde tae tdp tap vsp cor vst sln ige lma vac avp vct irl vip	Codigo	Dias	IBC	Aporte	Codigo	Dias	IBC	Aporte	Codigo	Dias	IBC	Aporte	Codigo	Dias	IBC	Tarifa	Aporte	Dias	IBC	Aporte	Exonerado SENA e ICBF	Total Aportes
SUCURSAL: PRINCIPAL (1 Afiliados)						$1,894,999	$303,200			$1,894,999	$236,900			$0	$0			$1,894,999		$9,900		$0	$0		$550,000
Centro de Trabajo: PRINCIPAL (1 Afiliados)						$1,894,999	$303,200			$1,894,999	$236,900			$0	$0			$1,894,999		$9,900		$0	$0		$550,000
Ciudad: SANTA MARTA Depto: MAGDALENA (1 Afiliados)						$1,894,999	$303,200			$1,894,999	$236,900			$0	$0			$1,894,999		$9,900		$0	$0		$550,000
1 CC 57436195		AVENDAÑO CLAUDIA		25-14	30	$1,894,999	$303,200	EPS005	30	$1,894,999	$236,900		0	$0	$0	14-23	30	$1,894,999	0.522%	$9,900	0	$0	$0	No	$550,000
Total	**Afiliados(1)**					$1,894,999	$303,200			$1,894,999	$236,900			$0	$0			$1,894,999		$9,900		$0	$0		$550,000

aportes en línea

Planilla Resumen

DATOS GENERALES DEL APORTANTE

Identificación	dv	Razon Social	Clase Aportante	Sucursal Principal	Direccion	Ciudad-Departamento	Teléfono	Exonerado SENA e ICBF
CC 57436195		AVENDAÑO ALVARADO CLAUDIA CAROLINA	INDEPENDIENTE	PRINCIPAL	CARRERA 19C No. 24 70	SANTA MARTA-MAGDALENA	3155681303	No

DATOS GENERALES DE LA LIQUIDACION

Periodo		Clave		Tipo	Fecha		Pago		
Pensión	Salud	Pago	Planilla	Planilla	Limite	Pago	Banco	Dias Mora	Valor
2026-05	2026-05	374365758	9506114873	I	2026/06/24	2026/06/09	NEQUI	0	$550,000

LIQUIDACION DETALLADA DE APORTES

EMPLEADO			NOVEDADES	PENSION				SALUD				CCF				RIESGOS					PARAFISCALES				
No.	Identificación	Nombre	ing ret tde tae tdp tap vsp cor vst sln ige lma vac avp vct irl vip	Codigo	Dias	IBC	Aporte	Codigo	Dias	IBC	Aporte	Codigo	Dias	IBC	Aporte	Codigo	Dias	IBC	Tarifa	Aporte	Dias	IBC	Aporte	Exonerado SENA e ICBF	Total Aportes
SUCURSAL: PRINCIPAL (1 Afiliados)						$1,894,999	$303,200			$1,894,999	$236,900			$0	$0			$1,894,999		$9,900		$0	$0		$550,000
Centro de Trabajo: PRINCIPAL (1 Afiliados)						$1,894,999	$303,200			$1,894,999	$236,900			$0	$0			$1,894,999		$9,900		$0	$0		$550,000
Ciudad: SANTA MARTA Depto: MAGDALENA (1 Afiliados)						$1,894,999	$303,200			$1,894,999	$236,900			$0	$0			$1,894,999		$9,900		$0	$0		$550,000
1 CC 57436195		AVENDAÑO CLAUDIA		25-14	30	$1,894,999	$303,200	EPS005	30	$1,894,999	$236,900		0	$0	$0	14-23	30	$1,894,999	0.522%	$9,900	0	$0	$0	No	$550,000
Total	**Afiliados(1)**					$1,894,999	$303,200			$1,894,999	$236,900			$0	$0			$1,894,999		$9,900		$0	$0		$550,000

PLANILLA SEGURIDAD SOCIAL MAYO DE 2026

aportes en línea

Resumen General de Pago

DATOS GENERALES DEL APORTANTE

Identificación	dv	Razon Social	Clase Aportante	Sucursal Principal	Direccion	Ciudad-Departamento	Teléfono	Exonerado SENA e ICBF
CC 57436195		AVENDAÑO ALVARADO CLAUDIA CAROLINA	INDEPENDIENTE	PRINCIPAL	CARRERA 19C No. 24 70	SANTA MARTA-MAGDALENA	3155681303	No

DATOS GENERALES DE LA LIQUIDACION

Periodo		Clave		Tipo	Fecha		Pago		
Pensión	Salud	Pago	Planilla	Planilla	Limite	Pago	Banco	Dias Mora	Valor
2026-06	2026-06	403138860	9506482141	I	2026/07/24	2026/06/19	NEQUI	0	$550,000

LIQUIDACION DETALLADA DE APORTES

EMPLEADO					PENSION			SALUD			CCF				RIESGOS			PARAFISCALES		
No.	Identificación	Hombres	Codigo	Dias	IBC	Aporte	Codigo	Dias	IBC	Aporte	Codigo	Dias	IBC	Aporte	Codigo	Dias	IBC	Aporte	Dias	IBC	Aporte
Sucursal: PRINCIPAL (1 Afiliados)					$1,894,999	$303,200			$1,894,999	$236,900			$0	$0			$1,894,999	$9,900		$0	$0
Centro de Trabajo: PRINCIPAL (1 Afiliados)					$1,894,999	$303,200			$1,894,999	$236,900			$0	$0			$1,894,999	$9,900		$0	$0
Ciudad: SANTA MARTA Depto: MAGDALENA (1 Afiliados)					$1,894,999	$303,200			$1,894,999	$236,900			$0	$0			$1,894,999	$9,900		$0	$0
1	CC 57436195	AVENDAÑO CLAUDIA	25-14	30	$1,894,999	$303,200	EPS005	30	$1,894,999	$236,900		0	$0	$0	14-23	30	$1,894,999	$9,900	0	$0	$0
Total	**Afiliados(1)**				$1,894,999	$303,200			$1,894,999	$236,900			$0	$0			$1,894,999	$9,900		$0	$0

aportes en línea

Resumen General de Pago

DATOS GENERALES DEL APORTANTE

Identificación	dv	Razon Social	Clase Aportante	Sucursal Principal	Direccion	Ciudad-Departamento	Teléfono	Exonerado SENA e ICBF
CC 57436195		AVENDAÑO ALVARADO CLAUDIA CAROLINA	INDEPENDIENTE	PRINCIPAL	CARRERA 19C No. 24 70	SANTA MARTA-MAGDALENA	3155681303	No

DATOS GENERALES DE LA LIQUIDACION

Periodo		Clave		Tipo	Fecha		Pago		
Pensión	Salud	Pago	Planilla	Planilla	Limite	Pago	Banco	Dias Mora	Valor
2026-06	2026-06	403138860	9506482141	I	2026/07/24	2026/06/19	NEQUI	0	$550,000

RESUMEN DE PAGO

RIESGO	CODIGO	NIT	DV	AFILIADOS	VALOR LIQUIDADO	INTERESES MORA	SALDOS E INCAPACIDADES	VALOR A PAGAR
AFP (ADMINISTRADORAS: 1)				1	$303,200	$0	$0	$303,200
COLPENSIONES	25-14	900,336,004	7	1	$303,200	$0	$0	$303,200
ARL (ADMINISTRADORAS: 1)				1	$9,900	$0	$0	$9,900
POSITIVA COMPAÑIA DE SEGUROS	14-23	860,011,153	6	1	$9,900	$0	$0	$9,900
EPS (ADMINISTRADORAS: 1)				1	$236,900	$0	$0	$236,900
SANITAS	EPS005	800,251,440	6	1	$236,900	$0	$0	$236,900
TOTAL				1	$550,000	$0	$0	$550,000

PLANILLA SEGURIDAD SOCIAL JUNIO DE 2026