

UNIVERSIDAD EAN

Facultad de Estudios a Distancia

Especialización en Gestión Humana



PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA LAFORMULABTL A TRAVÉS
DE LA CREACION DE LA DIRECCION COMERCIAL

Preparado Por

Carime Fatat Hurtado

Jeannethe Tatiana Martínez Palacios

Rosa María Rodríguez Guayazán

Bogotá, Colombia

2012

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Junio 2012

Este trabajo va dedicado a nuestras familias quienes han sido un gran apoyo para lograr el objetivo propuesto.

Agradecemos a Laformulabtl por permitir realizar nuestro trabajo de grado, un plan de mejoramiento a través de la creación de la Dirección Comercial que permitirá fortalecer la empresa.

A nuestros profesores que dedicaron su valioso tiempo para enseñarnos la importancia de la Gestión Humana en las empresas.

Finalmente a nuestra tutora quien fue fundamental en la guía para realizar un trabajo coherente, que nos permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la especialización.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	3
OBJETIVOS.....	5
General	5
Específicos.....	5
JUSTIFICACIÓN.....	6
MARCO DE REFERENCIA	7
Introducción a la Empresa “Laformulabtl”.....	7
Análisis del Sector.....	7
Variables directas	10
Variables indirectas	12
Análisis del Producto.....	19
Características.....	19
Precio Venta	22
Costo	24
Análisis de Mercado.....	24
Definición de Clientes	24
Competidores	26

Plan de Mercadeo.....	27
Estrategias a Realizar	33
Fijación de precios.....	33
Distribución	34
Comunicacionales	34
Políticas de servicios	34
Estrategias de Gestión de lo Humano	35
Proyección de Ventas	39
PLAN TACTICO.....	40
Localización del Proyecto.....	40
Distribución Interna	41
Muebles, Enseres, ETC.	41
Costo de Producción	42
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	43
Descripción de Cargos	44
Contratación y Capacitación	55
Políticas de selección y reclutamiento de personal	55
Desarrollo del ser, bienestar, calidad de vida laboral	56
Estructura Legal	56
PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	58

Misión.....	58
Visión	58
Objetivos	58
Análisis DOFA.....	59
Análisis PEST	60
Mecanismos de Control.....	60
Controles Correctivos.....	61
ANÁLISIS FINANCIERO.....	63
Objetivo a Conseguir.....	63
Inversión.....	63
Entorno Económico	63
Situación Proyectada	64
RECOMENDACIONES.....	65
PROPUESTA DE CREACION DE LA DIRECCION COMERCIAL	66
LAFORMULABTL	66
Mapa de Procesos	68
Definición de Competencias Empresariales.....	68
Manual de competencias.....	69
Análisis, descripción y perfil de los nuevos cargos	70
Proceso de selección de personal	79

Reclutamiento y Selección	79
Entrevista por competencias	80
Aplicación de pruebas psicotécnicas	80
Estudio de seguridad	81
Examen Médico Ocupacional	82
Costos del proceso de selección	83
Formación y desarrollo del talento humano en Laformulabtl.....	83
Inducción a Laformulabtl.....	84
Entrenamiento en el Cargo.....	84
Plan de Desarrollo	84
Programa de inducción y del cargo.....	84
Inducción Institucional	85
Entrenamiento en el Cargo – Ejecutivo Comercial	86
Estrategias de aprendizaje - capacitación.....	87
Justificación	87
Definiciones de Entregables	87
Objetivos del Plan de Capacitación	87
Requerimientos.....	88
Seguimiento.....	89
Descripción de Temas.....	89

Plan de desarrollo	91
Estrategias de aprendizaje	93
Plan de Desarrollo	94
Evaluación de desempeño	95
Propuesta Evaluación 360°	97
Instrumentos y Reporte de Aplicación Evaluación 360°	98
Compensacion	98
Contextualización de la compensación.....	98
La estrategia y la administración de la compensación.....	99
Equidad interna y externa.....	102
Propuesta de compensación.....	103
Acciones del departamento comercial.....	106
Funciones básicas del director comercial	106
ESTUDIO FINANCIERO.....	109
Criterios Iniciales	109
Estado de resultados proyectado - anual	111
Balance general proyectado - anual.....	112
Estado de origen y aplicación de fondos - anual.....	113
Presupuesto de caja - anual.....	114
Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones	115

Flujo de caja libre operacional - anula.....	116
Indicadores de liquidez.....	117
Indicadores de crecimiento	118
Indicadores de rentabilidad	119
Indicadores de endeudamiento	120
Resumen de proyecciones.....	121
CONCLUSIONES FINANCIERAS	122
LISTA DE REFERENCIAS	125
ANEXO 1. Manual de competencias	129
ANEXO 2. Manual de induccion	150
ANEXO 3. Guia de desarrollo	151
ANEXO 4. Guía de competencias	158
ANEXO 5. Evaluación 360°	188
ANEXO 6. Evaluación 360° (Aplicación).....	198

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores macroeconómicos con previsión hasta el 2014 – Parte 1.

Tabla 2: Indicadores macroeconómicos con previsión hasta el 2014 – Parte 2.

Tabla 3: Campañas btl y descripción de las mismas.

Tabla 4: Planilla de costeo.

Tabla 5: Indicador de Rotación de Personal

Tabla 6: Indicador de Comunicación.

Tabla 7: Investigación y Desarrollo.

Tabla 8: Estabilidad Laboral.

Tabla 9: Cumplimiento Objetivos del Personal.

Tabla 10: Satisfacción de los Empleados.

Tabla 11: Cumplimiento Programa de Capacitación.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evento Concurso Nacional – Tabla Redonda Alpina.

Figura 2. Evento Partido por la Vida – Liga Colombiana Contra el Cáncer.

Figura 3. Evento Vendimia – Carrefour.

Figura 4. Sectores de Alta Importancia en BTL.

Figura 5. Organigrama Laformulabtl.

Figura 6. Organigrama actual Laformulabtl.

Figura 7. Organigrama propuesto con la creación de la Dirección Comercial Laformulabtl.

Figura 8. Origen de las competencias laborales.

Figura 9. Curva de plan de desarrollo.

Figura 10. Diagrama de flujo plan de desarrollo.

Figura 11. Origen plan de desarrollo.

Figura 12. Evaluación 360°.

RESUMEN

En el presente proyecto se realizará un plan de mejoramiento de la empresa Laformulabtl, enfocado en la constitución de la Dirección Comercial que le permitirá a la entidad, lograr penetrar en el mercado, con una fuerza de ventas especializada en BTL y con un perfil comercial muy definido, para ello se propondrán los debidos procesos de selección, capacitación, socialización, retroalimentación, etc., siendo estos elementos fundamentales en el éxito de la compañía.

Palabras clave: Plan de mejoramiento, planeación estratégica, dirección comercial, gestión de lo humano, gestión por competencias.

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto se realizará un plan de mejoramiento de la empresa Laformulabtl, enfocado a la constitución de la Dirección Comercial que le permitirá a la entidad, lograr penetrar en el mercado, con una fuerza de ventas especializada en BTL y con un perfil comercial muy definido, para ello se propondrán los debidos procesos de selección, capacitación, socialización, retroalimentación, etc., siendo estos elementos fundamentales en el éxito de la compañía.

Laformulabtl, tiene como objeto la promoción del mercadeo social donde se diseñan y plantean estrategias, con el fin de implementar eventos o actividades que impacten, acerquen la marca y familiaricen al grupo objetivo con el producto o servicio.

La especialidad de la empresa es el diseño y ejecución de técnicas de marketing BTL (Below The Line) que consiste en el empleo de formas de comunicación no masivas con altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad, dirigidas a segmentos específicos que permite una relación inmediata con el consumidor, creando nuevos canales de comunicación.

En este sentido, los clientes potenciales de la empresa, y hacia los cuales, van dirigidos los esfuerzos de todas las áreas, en especial la de ventas, son las grandes cadenas de supermercados, instituciones, empresas medianas y pequeñas que detecten necesidades para desarrollar actividades de BTL y que cuenten con un presupuesto para desarrollarlas.

De este modo, el proyecto analizará, con el consentimiento de la empresa, un estudio de la situación inicial, para proponer la creación de la Dirección Comercial altamente competitivo, aumentando así su incursión en el mercado y la fidelización de sus clientes actuales y potenciales.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Siendo Laformulabtl una empresa joven en el mercado (año 2009), planteó para penetrar en el sector, una estrategia basada en un precio competitivo por debajo de la competencia y la propuesta de actividades novedosas que impacten y marquen la diferencia, con el fin de cautivar a los clientes potenciales.

De este modo, la empresa tiene aspectos que requieren ser mejorados para poder aumentar su participación en el mercado y obtener clientes nuevos a medio plazo, así como fidelizar los existentes:

- a) No cuenta con el suficiente capital de trabajo.
- b) Falencias en el área de gestión humana.
- c) Ausencia de un plan de mercadeo y ventas que facilite la apertura de nuevos clientes.

De un primer análisis, se puede concluir que la empresa no cuenta con una estrategia explícita a corto, medio y largo plazo, enfocándose en dar respuesta a las necesidades inmediatas del cliente.

Así mismo, no hay un marco de procesos ni una estructura formal que delimite las competencias y actividades de los diferentes cargos de la compañía.

Laformulabtl está compuesta, en su área de ventas, por las tres socias que desarrollan las actividades comerciales, las cuales tienen como objetivo principal captar nuevos clientes y fidelizar los ya existentes para generar una relación

comercial permanente. De este modo, una de las recomendaciones será la de implementar un equipo de ventas independiente.

Por el tipo de servicio que promociona la empresa, la fuerza de ventas ha de estar específicamente capacitada en técnicas de marketing BTL (Below The Line), con el fin de asesorar y estimular al cliente a contratar los servicios, una vez detectada la necesidad se reúne el equipo de Laformulabtl (SOCIAS) para desarrollar el concepto y la temática que se le va a proponer al cliente. En este orden de ideas, y considerando la competencia del sector, se deben presentar estrategias novedosas e impactantes y no repeticiones de propuesta que no atraen a los clientes.

La problemática se evidencia en varios datos que a continuación se presentan:

- a) El área de ventas está compuesta por los socios.
- b) No existen un manual de funciones para los diferentes cargos.
- c) Si bien los clientes quedan satisfechos con los eventos realizado por la formula y confían en el profesionalismo y trabajo del equipo, la competencia en el sector es grande, lo cual provoca una baja fidelización de los clientes.

En este contexto, la empresa acepta la participación del grupo autor del proyecto para ejecutar un plan de mejoramiento en cuanto a la creación de la Dirección Comercial, teniendo como objetivo eliminar o minimizar los problemas detectados en la organización.

OBJETIVOS

General

Diseñar y crear una Dirección Comercial para Laformulabtl, que le permita lograr penetrar en el mercado, con una fuerza de ventas especializada en BTL y con un perfil comercial muy definido.

Específicos

- a) Detectar la problemática presentada en la empresa, en especial, en el área comercial.
- b) Proponer medidas de mejoramiento para aumentar el posicionamiento y la satisfacción por parte del cliente.
- c) Presentar un análisis financiero con las previsiones económicas de Laformulabtl, finalizada la creación de la Dirección Comercial.

JUSTIFICACIÓN

Los mercados actuales se caracterizan por su alto grado de competitividad, exigiendo a los actores del mercado, desarrollar políticas internas encaminadas al mejoramiento, fortalecimiento de las competencias y habilidades de su grupo humano, capital indispensable para el buen funcionamiento de la empresa de servicios objeto de estudio.

De este modo, el especialista en gestión humana adquiere una gran relevancia dentro de la compañía, siendo una clave fundamental para detectar problemáticas y proponer planes de mejoramiento continuo, que permitan un aumento de competitividad y posicionamiento en los mercados con respecto a la competencia.

El proyecto, de forma específica, se justifica por la aplicación de los conocimientos adquiridos en la especialización de gestión humana, a una problemática y entorno real. De este modo Laformulabtl, una vez finalizado el proyecto, dispondrá de una fuerza comercial con un alto grado de capacitación, pertenencia y relación con el cliente, mejorando el servicio al cliente y los objetivos de facturación.

La creación de la Dirección Comercial es fundamental en los resultados de una compañía, y en mayor medida en aquellos sectores con un fuerte hacinamiento, generando diferenciadores con respecto a las otras empresas, determinando el colapso o crecimiento de la organización en el mercado.

MARCO DE REFERENCIA

Introducción a la Empresa “Laformulabtl”

La formula es una sociedad limitada constituida el 20 de marzo de 2009 con un capital social de \$ 10.000.000 por dos socias, cada una con un participación social del 50%, Luz Marina Londoño como gerente general y Gloria Patricia Quintero Gómez como suplente de la anterior.

La empresa promociona servicios de BTL que engloban:

- a) Creación, desarrollo e implementación de eventos y actividades de marketing basados en estrategias BTL y mercadeo social.
- b) Generación de alianzas estratégicas.
- c) Análisis del impacto obtenido con la implementación de la estrategia.

Como se observa la empresa está enfocada en el acompañamiento del cliente para que este desarrolle su estrategia de la mejor manera y obtenga los resultados que se ha propuesto. El servicio de Laformulabtl se caracteriza por ser flexible ante los requerimientos y presupuesto de sus clientes sin perder su objetivo principal que es incorporar la creatividad e innovación en los eventos propuestos.

Análisis del Sector

Todos los días las formas de hacer mercadeo y publicidad en las empresas ha tomado gran importancia ya que a través de estas hay un incremento en las ventas y

en la competencia, esto genera mayores opciones al consumidor en productos y servicios siendo más accesibles y buscando la mejor manera de llegar al consumidor y atraparlo.

Por esto las empresas buscan opciones innovadoras como lo son las estrategias BTL el cual tiene como objetivo generar un contacto directo y personalizado entre la marca y el consumidor permitiendo una retroalimentación por parte de este y ayudando a las empresas a saber que es lo que generalmente se desea y busca del producto.

En Colombia el BTL ha tomado una gran importancia generando un gran crecimiento de este sector de acuerdo a los cálculos de la Asociación Colombiana de Agencias BTL, la cual en la publicación de portafolio.co del 09 de febrero de 2009 informó:

La inversión en publicidad giro en el 2008 hacia el Bellow The Line, BTL, lo que quiere decir entretenimiento en el punto de venta, la formula que le mordió el negocio a la publicidad masiva tradicional al grado que en el 2008 la inversión en BTL significo el 55 por ciento del presupuesto global de publicidad en Colombia según cálculos de la Asociación colombiana de Agencias BTL.

Este negocio ha crecido tanto en el país, que en el año 2010 facturó 460 mil millones y empleó unas 2.000 personas de forma directa y 20.000 de manera indirecta constituyéndose en una cadena de producción que le aporta significativamente al país.

Según el análisis que hizo la ACTBL el sector responde por el 20% de las inversiones totales en comunicación durante 2010 y es el segundo en importancia

luego de las inversiones en televisión nacional, a las que le siguen inversiones en radio y periódico.

El BTL colombiano está muy bien posicionado en el mercado latinoamericano. Esta no es una afirmación a la ligera, lo dicen los premios que ha conseguido el gremio y la calidad de la creatividad nacional; tampoco quiere decir que el BTL colombiano sea el mejor del planeta. En una cultura que vive sus triunfos como si se fuera a acabar el mundo, es mejor matizar.

René Baquero, director estratégico de Glue, hace un análisis interesante del tema, en el artículo ¡El BTL ya está grande!, Revista PYMc.om.co, en donde indica:

Somos líderes en BTL debido a una reacción en cadena que se inicia con el poco presupuesto para comunicación ATL con que cuentan las marcas, que se ven obligadas a impactar el mercado de otra forma. El mercado, a su vez, es completamente atípico al de Latinoamérica, porque a diferencia de países como Chile o Argentina en donde el 80% del esfuerzo publicitario se hace en la capital, en Colombia se debe pensar en culturas completamente diferentes como la antioqueña o la valluna.

Si a esto se le suma la explosión de centros comerciales y grandes superficies en las principales ciudades y que estos espacios aglutinan a posibles consumidores, las marcas por obligación deben enfocar una parte importante del trabajo y del presupuesto en hacer comunicación directa. Otro factor que ha hecho crecer el BTL es el poco poder adquisitivo de los colombianos. Las promociones se han vuelto determinantes para los anunciantes en materia de ventas y para los consumidores, que ven en la economía un fuerte valor agregado.

Mal haríamos en no mencionar que la creatividad en el campo es muy buena y que la capacidad de producción que tienen las agencias de BTL ha sido vital para que la actividad evolucione de manera positiva en el país.

Variables directas

Poco a poco el desarrollo de estrategias BTL ha tomado mayor fuerza en la industria publicitaria de nuestro país y es así como esta propuesta publicitaria se ha constituido en una alternativa para los anunciantes que desean comunicar de forma directa y económica a su grupo objetivo. Algunas de las marcas en el mercado colombiano que han apostado por la aplicación de acciones BTL han sido; Telmex, Almacenes Éxito, Carrefour, Davivienda, Bancolombia, Banco de Bogotá, Casa Editorial El Tiempo, Liga Colombiana contra el Cancer y Kool.

En la actualidad se ha comenzado a hablar sobre BTL y ATL para clasificar un conjunto de medios de comunicación en masivos (ATL) y no masivos (BTL), el below the line se enfoca en medios directos de comunicación como lo son: correo directo, e-mail, eventos, material pop, tele-mercadeo, entre otros, son canales que crean un lazo entre el anunciante y consumidor, que difícilmente un medio ATL puede llegar a crear en un periodo de tiempo corto.

Colombia es un país con una industria de publicidad centrada en la racionalidad con la cual se busca efectividad y la fortaleza de las estrategias de comunicación.

De este modo, las agencias de publicidad han experimentado una constante evolución en relación a conceptos, estrategias, medios, con el objetivo de adaptarse a

las tendencias sociales, culturales y personales de los clientes y consumidores objeto.

En la medida que los clientes de las agencias de publicidad han tomado conciencia de los beneficios de las estrategias de BTL han generado nuevos medios para los consumidores, destacar empresas que utilizan con éxito estos servicios como son: Bavaria (Club Colombia), Motorola, Avon, Nokia.

En la actualidad el 70% de los clientes deciden la compra en el punto de venta, en este sentido, Colombia tiene un mercado de 100 millones de dólares en gastos de marketing y publicidad de tipo BTL, esto demuestra que los consumidores interactúan con las marcas, posicionándose las mismas.

El BTL ha crecido de forma vertiginosa por las diferentes formalidades y expresiones que tiene, presentándose como una publicidad dinámica y ajustada a las necesidades del cliente. No obstante, el área que ha experimentado mayor crecimiento han sido los eventos y promociones, en los primeros, se congrega a la gente, se muestra o se posiciona un producto y se genera opinión entre el público, en los segundos, se entregan premios y se ofrece un obsequio por la compra del producto, con el fin de que la empresa rote los productos de forma rápida.

Según Ricardo Leyva, gerente de la agencia Sistole, en el artículo “El BTL Toma Cada Vez Más Fuerza en Colombia – “antes las empresas invertían sólo el 30% de su presupuesto de publicidad en BTL, pero ahora las cosas han cambiado y esta proporción se ha incrementado y algunas ya destinan hasta el 100% para ello.”

Uno de los éxitos del BTL es que no compite con la publicidad masiva de los medios de comunicación, por ser conceptos diferentes, estas características han

provocado que esta forma de marketing crezca año tras año en el mercado nacional colombiano.

De acuerdo a los estudios realizado por Fenalco, se evidencia que el principal objetivo de las empresas o comerciantes es el de seducir a los consumidores para que adquiera el bien o servicio en el punto de venta.

Se observa, por tanto, que las variables directas vienen determinadas por la tendencia del sector, esperando dentro de las previsiones del sector que las empresas sigan consumiendo servicios de marketing y publicidad de tipo BTL, por tanto, estimamos que el sector crecerá hasta 2014, teniendo Laformulabtl un mercado en crecimiento.

Variables indirectas

Para toda empresa, independientemente del sector en el cual se encuentre ubicada, el desarrollo de la economía nacional, e internacional en el caso de exportar a otros mercados, es fundamental a la hora de establecer estrategias de creación o mejoramiento de una empresa.

Para simplificar esta variable, se presenta la tabla 1 y la tabla 2, las cuales contienen datos suministrados por el DANE en cuanto al crecimiento de 2004 a 2014, es decir, se incluyen expectativas de comportamiento y crecimiento de la economía.

Tabla 1:

Indicadores macroeconómicos con previsión hasta el 2014 – Parte 1.

COLOMBIA: INDICADORES MACROECONÓMICOS											
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
Población											
(Miles)	40.956	41.734	42.527	43.292	44.071	44.865	45.672	46.449	47.238	48.041	48.858
Crecimiento (%)	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7
Producto Interno Bruto											
(US\$ millones)	117.198	146.556	162.807	207.446	244.678	235.868	288.172	308.671	318.433	328.862	341.580
-Per capita (US\$)	2.862	3.512	3.828	4.792	5.552	5.257	6.310	6.645	6.741	6.845	6.991
(mm \$ corrientes)	307.762	340.156	383.898	431.072	481.037	508.532	546.951	595.819	631.619	677.757	727.821
Variación real (%)	5,3	4,7	6,7	6,9	3,5	1,5	4,3	5,8	3,3	4,7	4,4
Liquidez final año											
M1 (Variación %)	16,8	18,5	18,3	11,9	12,0	8,3	17,7	14,6	9,4	13,2	11,8
M3+bonos (variación %)	16,3	17,0	16,9	17,8	17,5	7,7	11,4	11,2	8,7	10,1	12,6
Inflación final año (%)											
Precios consumidor	5,5	4,9	4,5	5,7	7,7	2,0	3,2	3,1	2,4	2,8	3,2
Precios productor	4,6	2,1	5,5	1,3	9,0	-2,2	4,4	3,8	3,5	4,2	2,5
Tasa de interés (promedio %)											
Tasa de captación	7,8	7,0	6,3	8,1	9,8	6,4	3,7	4,3	5,7	6,9	6,6
-Tasa real de captación	1,9	2,0	2,0	2,6	2,8	1,5	1,1	1,2	3,0	4,3	3,6
Tasa de colocación	15,0	13,3	13,0	16,6	17,7	13,0	9,4	10,1	12,3	13,7	13,3
-Tasa real colocación	9,1	8,2	8,7	11,1	10,7	8,2	6,8	7,0	9,6	11,1	10,3

Nota: Fuente DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

Tabla 2:

Indicadores macroeconómicos con previsión hasta el 2014 – Parte 2.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
Tasa de cambio											
Final año (\$ por dólar)	2.390	2.284	2.239	2.015	2.244	2.044	1.914	1.947	2.021	2.101	2.160
-Devaluación (%)	-14,0	-4,4	-2,0	-10,0	11,4	-8,9	-6,4	1,7	3,8	4,0	2,8
Paridad real (1994=100)	128,3	118,6	122,4	115,9	116,4	121,8	111,3	109,3	108,7	107,5	107,4
Tasa promedio año (\$ por dólar)	2.626	2.321	2.358	2.078	1.966	2.156	1.898	1.930	1.984	2.061	2.131
Balanza de pagos											
Balanza comercial (US\$ mill)	1.368	1.392	322	-593	976	2.534	2.136	3.610	3.193	2.584	1.751
-Balanza comercial (% PIB)	1,2	0,9	0,2	-0,3	0,4	1,1	0,7	1,2	1,0	0,8	0,5
Cuenta corriente (US\$ mill)	-950	-2.185	-3.057	-5.850	-6.883	-5.013	-8.944	-8.310	-7.237	-8.094	-8.771
-Cuenta corriente (% PIB)	-0,8	-1,5	-1,9	-2,8	-2,8	-2,1	-3,1	-2,7	-2,3	-2,5	-2,6
Reservas netas (US\$ mill)	13.535	14.947	15.435	20.949	23.980	25.356	28.767	31.092	32.731	33.693	34.604
Deuda externa											
Pública (US\$ mill)	25.835	24.189	26.299	28.819	29.447	37.129	39.321	42.455	45.303	48.653	52.620
Privada (US\$ mill)	13.663	14.317	13.804	15.734	16.921	16.590	25.517	29.845	33.290	36.227	38.768
-Total (% PIB)	33,7	26,3	24,6	21,5	19,0	22,5	22,8	23,4	24,7	25,8	26,7
Balance fiscal (US\$ mill)											
Consolidado sector público	-620	-354	-609	2.477	2.090	-4.804	-10.374	-7.962	-12.502	-14.426	-14.860
-(% PIB)	-0,5	-0,2	-0,4	1,2	0,9	-2,0	-3,6	-2,6	-3,9	-4,4	-4,4
Gobierno nacional	-4.372	-6.143	-4.984	-5.743	-4.226	-8.771	-11.815	-12.964	-14.329	-14.470	-14.688
-(% PIB)	-3,7	-4,2	-3,1	-2,8	-1,7	-3,7	-4,1	-4,2	-4,5	-4,4	-4,3
Desempleo abierto											
Tasa promedio anual (%)	13,6	11,8	12,0	11,2	11,3	12,0	11,8	11,0	11,4	10,8	10,3
Salarios (Variación %)											
Salario mínimo (final año)	6,6	7,0	6,3	6,4	7,7	3,6	4,0	4,6	3,9	4,3	4,7
Industrial obreros	7,3	7,7	7,6	8,2	9,0	4,1	6,7	5,6	5,1	5,5	5,9

Nota: Fuente DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

Como se puede observar, existen buenas previsiones económicas en los próximos tres años (2011-2014), con un crecimiento de PIB del 4.55%.

En relación a la competencia, Laformulabtl desarrolla sus actividades comerciales en un marco de competencia en el cual participan las siguientes empresas:

- Empresas de Mercadeo
- Empresas de Publicidad y Marketing
- Empresas de Eventos

- d) Empresas de Logística de eventos
- e) Empresas de Catering
- f) Empresas de Recreación

Estas empresas se caracterizan por la oferta de diferentes campañas de publicidad ajustadas a las necesidades del cliente y el producto. En este sentido se pueden destacar las siguientes empresas:

- a) Media Colombia con unas ventas de \$63.168 millones de pesos colombianos en el año 2010.
- b) G2 Colombia con ventas de \$19.243 millones de pesos colombianos, en el año 2010.
- c) Sancho BBDO Worldwide \$47.241 millones de pesos colombianos, en el año 2010.
- d) Leo Burnett Colombiana con ventas de \$29.011 millones pesos colombianos, en el año 2010.

Se puede observar que el sector y la competencia han experimentado un aumento significativo derivado de la concientización de las empresas colombianas de la publicidad en todas sus formas.

En conclusión, se prevé que para 2014 las empresas aumenten su inversión en BTL por los excelentes resultados que arroja este tipo de marketing, de este modo, las empresas cada vez son más conscientes de las ventajas de invertir en la publicidad BTL, por tanto, es lógico pensar que aumentará el gasto por parte de las empresas en este sector, lo cual asegura a Laformulabtl un aumento del volumen de ventas.

De igual forma, del análisis realizado se detecta que el sector sigue una tendencia de mayor competitividad y profesionalidad, de este modo, la innovación y desarrollo de fuertes campañas publicitarias para captar clientes, serán variables fundamentales para la subsistencia de Laformulabtl en el mercado, el cual se caracterizará por mayor número de competidores y fortalecimiento continuo de los ya existentes, motivado por el aumento de la inversión de las empresas en campañas BTL.

En relación con el crecimiento de la economía colombiana, las previsiones de los especialistas son positivas, a pesar de estar soportando la comunidad internacional una crisis financiera global. Se prevé un crecimiento medio del 4,55% del PIB anual hasta el 2014.

Llegado a este punto se debe analizar cuál es la importancia de la publicidad BTL para el sector, identificando así el comportamiento de las empresas hacia la inversión en este tipo de publicidad.

Según lo citado en el artículo de Mercadeo y Publicidad.com, del 17 de Diciembre de 2007 "EL BTL Toma Cada Vez Más Fuerza en Colombia – Cifras – 70% de la decisión de compra de las personas se toma en los puntos de venta, según estudios de mercadeo. 100 millones de dólares mueve al año en nuestro país el marketing y publicidad de tipo BTL.

El BTL se desarrolla bajo unas líneas de negocio especiales. Por un lado están los eventos, en los que se congrega a la gente, se muestra o se posiciona un producto y se genera opinión entre el público.

La promoción es otro recurso. Se usa cuando una empresa quiere aumentar sus ventas y rotar productos. Así, entonces, se entregan premios 'ilusión', como una casa o un viaje, y se ofrece algo por la compra del producto.

Cuando el objetivo es hacer la activación de una nueva marca se llega directamente hasta el consumidor para que vea las características del producto. Y para ello se organizan 'tropas promocionales'.

"Antes las empresas invertían sólo el 30% de su presupuesto de publicidad en BTL, pero ahora las cosas han cambiado y esta proporción se ha incrementado y algunas ya destinan hasta el 100% para ello"

El crecimiento que se presume para el sector, deriva que el BTL no compite con la publicidad masiva, por sus características se presenta como una publicidad especializada y con un impacto muy superior a la publicidad above the line o sobre la línea.

De esta forma, Ricardo Leyva gerente de la agencia Sistole, "así como son un complemento, el BTL y la ATL pueden funcionar totalmente independientes. Todo depende del objetivo de la campaña. Por ejemplo, un evento de BTL se puede anunciar por televisión o se pueden hacer campañas de expectativa", de este modo, grandes empresas han comenzado a invertir de forma masiva en este tipo de publicidad, algunos de las campañas más representativas son:

Tabla 3:

Campañas btl y descripción de las mismas.

Campaña	Descripción
El Arte y la Cerveza	Buscaba que la gente consumiera Club Colombia y buscará una tapa premiada para ganar una obra del artista Fernando Botero.
Reclutamiento	Avon llevo el mundo de belleza y los objetivos de la compañía a los estratos dos y tres de Bogotá. En el 2005 reclutaron en la calle más de 6.000 personas para ventas.
Galletas por lo Alto	El salón de clases que más empaques de galletas Minichips recolectará a nivel nacional se ganaba un viaje en globo para todo el curso.
Gente Impacto	El diario El País realizó el lanzamiento de su revista Gente llamando la atención de los visitantes de los restaurantes del sector de Granada, El Peñón y Ciudad Jardín .
El Dato Clave	Motorola presentó un portafolio de catorce celulares mediante un evento en el que los asistentes presenciaron performance con el 'LOOK' de cada teléfono.
La Foto	La marca Éxito creó cinco 'Playas' a lo largo de las ciclovías bogotanas con el objetivo de acercar a los habitantes de la capital del país a sus almacenes en temporada de verano.

Nota: Arroyave, Yadira. (2007, 17 de Diciembre). El BTL Toma Cada Vez Más

Fuerza en Colombia. Mercadeo y publicidad.com. En línea:

http://www.mercadeoypublicidad.com/Secciones/Noticias/DetalleNoticias.php?recordID=8686&pageNum_Noticias=218&totalRows_Noticias=4289&FechaIni=&FechaFin=&Pais=&Tema=&list=Ok&PHPSESSID=511e5afd36997584edf1d204f55e2da3. Recuperado el 20 de Agosto de 2011.

Análisis del Producto

Características

Los servicios de la empresa Laformulabtl se basan en tres líneas complementarias, estas son:

- a) Desarrollo e implementación de eventos y actividades de marketing basados en estrategias BTL y mercadeo social.
- b) Generación de alianzas estratégicas.
- c) Análisis del impacto obtenido con la implementación de la estrategia.

Básicamente los servicios que presta Laformulabtl a sus clientes son:

- a) **Eventos:** La empresa diseña y desarrolla toda clase de eventos, tales como demostraciones comerciales, ferias y exposiciones. También se desarrollan eventos institucionales, convocados por las empresas con el fin de generar una “buena imagen” ante los públicos. Se realizan en los siguientes eventos:
 - a) Lanzamiento de productos y servicios.
 - b) Convenciones, congresos, ferias y foros.
 - c) Ruedas de negocio, seminarios.
 - d) Eventos empresariales y deportivos.
 - e) Eventos y actividades de mercadeo social.
 - f) Free press y relaciones públicas.
- b) **Road Shows:** este tipo de publicidad son muestras complementarias con escenografía montadas en un lugar para llamar la atención de las personas.

De este modo, la formula permite a sus clientes diseñar y ejecutar lo siguiente:

- a) Creación soluciones estratégicas de mercadeo tradicional que permita acercar las marcas al consumidor generando tráfico y contacto directo.
- b) Desarrollo de eventos estratégicos para las compañías, ofreciendo soluciones reales para las marcas.
- c) Implementar campañas de mercadeo social.
- d) Proponer eventos novedosos y sorprendentes, a través de estrategias de alto impacto.

En resumen, los servicios que presta Laformulabtl son variados en función de las características y necesidades de los clientes. A continuación se exponen la figura 1, figura 2 y figura 3, que contienen imágenes de diferentes eventos que ha realizado Laformulabtl:



Figura 1. Evento Concurso Nacional – Tabla Redonda Alpina.

Fuente: Imagen cedida por Laformulabtl.



Figura 2. Evento Partido por la Vida – Liga Colombiana Contra el Cáncer.

Fuente: Imagen cedida por Laformulabl.



Figura 3. Evento Vendimia – Carrefour.

Fuente: Imagen cedida por Laformulabl.

Precio Venta

El precio de venta se establece en función de diferentes variables, estas son:

- a) Tipología del evento.
- b) Características (número de asistentes, ubicación, personal necesario, etc.).
- c) Proveedores necesarios para el evento.

Actualmente se maneja un beneficio del 15% sobre el costo total del evento (con un beneficio mínimo de 5 millones de pesos), de este modo, el precio de la empresa depende del costo de los proveedores, por tanto, es fundamental negociar y buscar el proveedor que ofrezca los elementos y personal necesarios, siempre y cuando garanticen la calidad del servicio.

En este sentido, Laformulabtl cuenta con unos precios similares a los de la competencia, no siendo un valor diferenciador. El margen de ganancia, garantiza la viabilidad financiera de la empresa.

La empresa cuenta con una plantilla para calcular los beneficios obtenidos y el precio final del servicio, como se muestra en la tabla 4:

Tabla 4:

Planilla de costeo.

Evento:	
VALOR DEL EVENTO ANTES DE IVA (Subtotal)	\$ 0
IVA	\$ 0
Retención IVA 50%	\$ 0
Retención Renta 4%	\$ 0

Retención ICA 0,966%	\$ 0
Valor neto pagado por el cliente	\$ 0
Ahora	
Valor neto pagado por el cliente	\$ 0
Menos el 50% de IVA	\$ 0
Menos costo total del evento	\$ 0
TOTAL Neto La Fórmula	\$ 0
Neto La Fórmula	\$ 0
Menos Comisión del 10%	\$ 0
Subtotal 1	\$ 0
Subtotal 1	\$ 0
Menos Gastos Administrativos 10%	\$ 0
Subtotal 2	\$ 0
Subtotal 2	\$ 0
Menos Capitalización 10%	\$ 0
Subtotal 3	\$ 0
Subtotal 3	\$ 0
Menos Intereses de prestamos	\$ 0

UTILIDAD	\$ 0
----------	------

Nota importante: para obtener la utilidad es necesario ingresar solo tres datos a este cuadro:

- a) El valor del evento antes de IVA.**
- b) El costo total del evento que están resaltados en verde.**
- c) El valor de los intereses de los préstamos.**

Fuente: Laformulabtl

Costo

El costo es fundamental para la empresa, debido a que este marcará el precio del servicio para el cliente, por tanto, se requiere una relación con el proveedor directa, de tal modo que facilite precios económicos y permita a Laformulabtl ser competitiva, sin sacrificar la calidad del servicio y buscando romper esquemas.

Análisis de Mercado

Definición de Clientes

Lafórmulabtl tiene como clientes empresas grandes, medianas ó pequeñas, con estructura y capacidad financiera suficiente para realizar una campaña de marketing BTL, de esta forma los clientes potenciales son:

- a) Grandes cadenas de supermercados.
- b) Instituciones del sector público.

c) Empresas de gran reconocimiento.

En relación al target de nuestros clientes, es toda empresa que comercialice productos y servicios, tenga la suficiente estructura y capacidad financiera para contratar una campaña de marketing de BTL. El potencial más amplio está concentrado en cuentas clave y empresas pyme con estructura económica fuerte, lo que permite una mayor distribución del riesgo y un cubrimiento total de la industria.

A continuación se realiza una segmentación geográfica, demográfica, socioeconómica y psicográfico:

- a) Segmentación Geográfica: Empresas a nivel nacional, normalmente se contrata en Bogotá, realizándose los servicios en todo el territorio Colombiano.
- b) Segmentación Demográfica: Empresas que se dedican a todos los sectores comerciales e industriales, siempre que requieran inversión en marketing BTL.
- c) Segmentación Socioeconómica: Empresas nacionales e internacionales ubicadas en Colombia con una estructura mediana y grande, que invierten fuertemente en marketing BTL.
- d) Segmentación Psicográfico: Empresas con necesidades de captar clientes, promocionar productos, lanzamiento de campañas publicitarias.

Se debe tener en cuenta que para la comercialización de este tipo de productos depende del ciclo económico que este atravesando la industria.

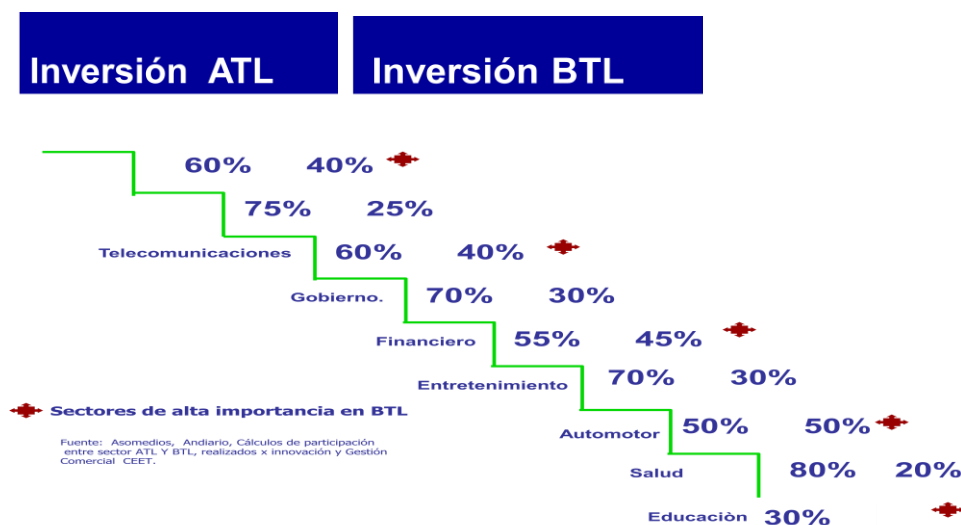


Figura 4. Sectores de Alta Importancia en BTL.

Fuente: Asomedios, Andiaro, Cálculos de participación entre sector ATL y BTL, realizados por innovación y Gestión Comercial CEET.

En la figura 4, se evidencia que son variados los sectores que invierten en campañas de BTL.

Competidores

En lo que se refiere a competidores, existen empresas de gran envergadura y posicionamiento en el mercado por el transcurrir de los años ofreciendo productos y servicios a este sector.

Lo que es cierto es que ninguna cuenta con una implementación de desarrollo de las nuevas tendencias de dirección, fuerza de ventas homogénea y personal cualificado orientado en un fin común de los resultados financieros de la compañía lo que nos llevaría al reconocimiento por el modelo de gestión tanto administrativo,

comercial como financiera implementado. Por tanto se puede considerar como una debilidad del sector y una oportunidad para Laformulabtl.

En tal sentido, la competencia de Laformulabtl es:

- a) Centros de convención.
- b) Empresas de Mercadeo.
- c) Empresas de Publicidad y Marketing.
- d) Empresas de Eventos.
- e) Empresas de Logística de eventos.
- f) Empresas de Catering.
- g) Empresas de Recreación.
- h) RCN Radio y TV y Caracol tienen internamente su agencia de BTL.
- i) Agencias de BTL.

Frente a la competencia mencionada como valor agregado la empresa Laformulabtl está especializado en las campañas de BTL.

Por tanto, el valor agregado de Laformulabtl, es el acompañamiento muy cercano al cliente, al ser una compañía con una estructura organizacional pequeña que permite ofrecer buenos precios y atención individualizada a cada cliente.

Plan de Mercadeo

Una porción importante del mercado requiere de empresas dedicadas al desarrollo de servicios de BTL, dado que son varias las que requieren de forma continua impulsar sus productos y marcas a los consumidores objetivos, esto indica que la aceptación es amplia. Se ha de aclarar que para realizar actividades ATL se

requiere de presupuestos altos, por tanto, los clientes objetos son aquellos que cuentan con una estructura y tamaño consolidado.

La confianza del mercado potencial aumenta cuando la empresa crece no solo financieramente, sino en implementación de servicios específicos y un personal cualificado que se encarga de la comercialización de estos productos.

Los principales clientes están enfocados en las grandes empresas y pymes, en un deseo de no sólo comprar sino también de incidir directamente en sus resultados económicos. Se trata de una necesidad clara de mantener contacto con empresas que se especialicen en procesos que aporten directamente en sus objetivos. Esto indica que no sólo a nivel regional está la mayor receptividad del mercado, sino también a nivel nacional.

Cabe anotar que inicialmente se recomienda, dentro del plan de mejoramiento, conquistar el mercado regional en aras de cubrir el nacional, en empresas que denoten cuentas clave y como soporte, obteniendo una mayor cobertura en pymes.

Se deduce que es viable un fortalecimiento en los procesos más representativos de la empresa para la obtención de una mayor cobertura y un fuerte posicionamiento en los mercados desatendidos por la falta de una estructura consolidada.

Para afianzar el plan de mercadeo, se desarrolló una encuesta a 100 usuarios de los servicios y productos ofrecidos por las empresas como mercado objetivo, la encuesta es no probabilística debido al gran número de clientes que existe en el mercado y las limitaciones de tiempo para realizar el proyecto.

A continuación, y con motivo de ampliar más información al lector, se presenta ficha técnica del la encuesta:

FICHA TÉCNICA:**Número de Encuestas:**

Cien (100)

Selección de la Muestra:

No probabilística (Se selecciona por el tamaño del universo).

Tipo de Preguntas:

Selección Múltiple.

Perfil de los encuestados:

- a) Las personas encuestadas tendrán una edad entre los 32 y 57 años.
- b) Pertenece a empresas que hayan contratado o contraten habitualmente publicidad BTL.
- c) El cargo y las responsabilidades que ejecutan los encuestados tendrá relación directa con la contratación de la campaña de BTL.

Criterio de la escogencia de Preguntas:

- a) Las preguntas se seleccionaron en función de la información que se indagaba.
- b) Para especificar la información requerida, las respuestas fueron cerradas.

Forma de realizar la Encuesta:

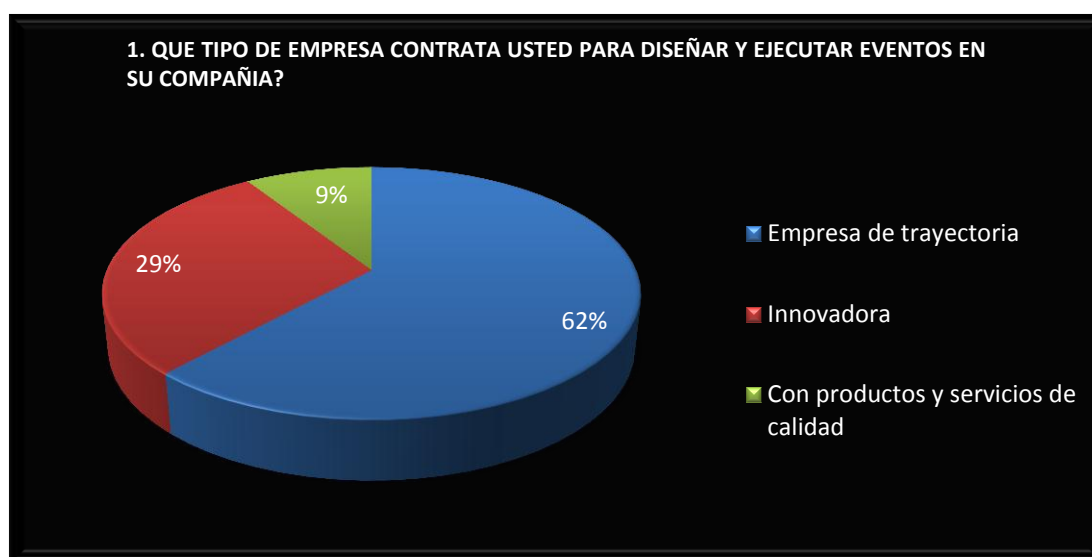
Vía telefónica.

Tratamiento Estadístico de los Datos:

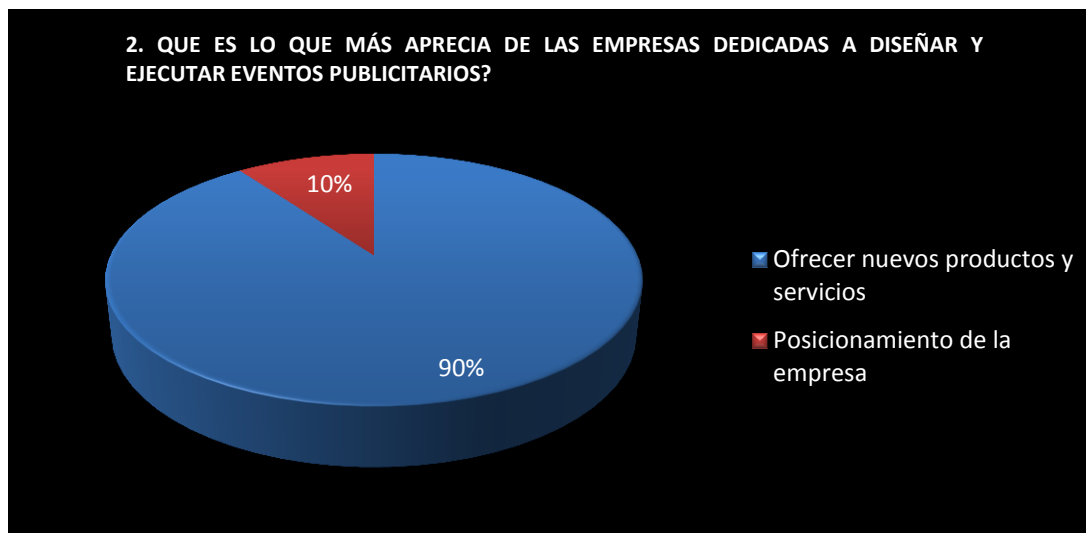
- a) Para comprobar la existencia de variaciones entre los diferentes atributos de las variables se contrastan los porcentajes de cada casilla con los porcentajes marginales de la tabla. Si se buscan relaciones causales los porcentajes se estiman en el sentido de la variable independiente, que normalmente se sitúa en las columnas (la regla es calcular los porcentajes en la dirección del factor

causal). Las diferencias porcentuales deben ser superiores al 5% para poder considerarlas importantes.

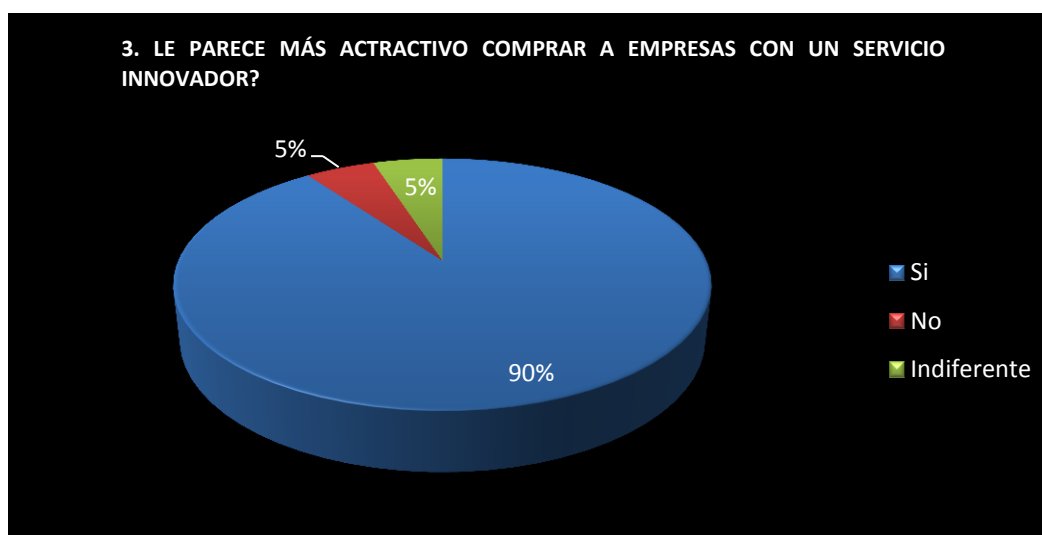
- b) Explora los datos. Inicia el análisis: Posteriormente se analizarán por separado cada una de las preguntas realizadas en las encuestas.
- c) Evaluar la confiabilidad y validez: La información obtenida durante la investigación se introduce en un fichero de datos y pasa por un proceso de depuración para detectar y corregir los posibles errores cometidos. Por ello, se empieza por evaluar los porcentajes de respuesta de cada variable, los casos sin respuesta y los valores atípicos o “outliers” (observaciones o casos que muestran inconsistencia con la serie global de datos), mediante el análisis univariante.
- d) Analizar estadísticamente las hipótesis: finalizado la tabulación e interpretación de los datos se puede determinar estadísticamente la hipótesis.
- e) Realizar análisis adicionales (Desde otros ángulos).
- f) Preparar los resultados.



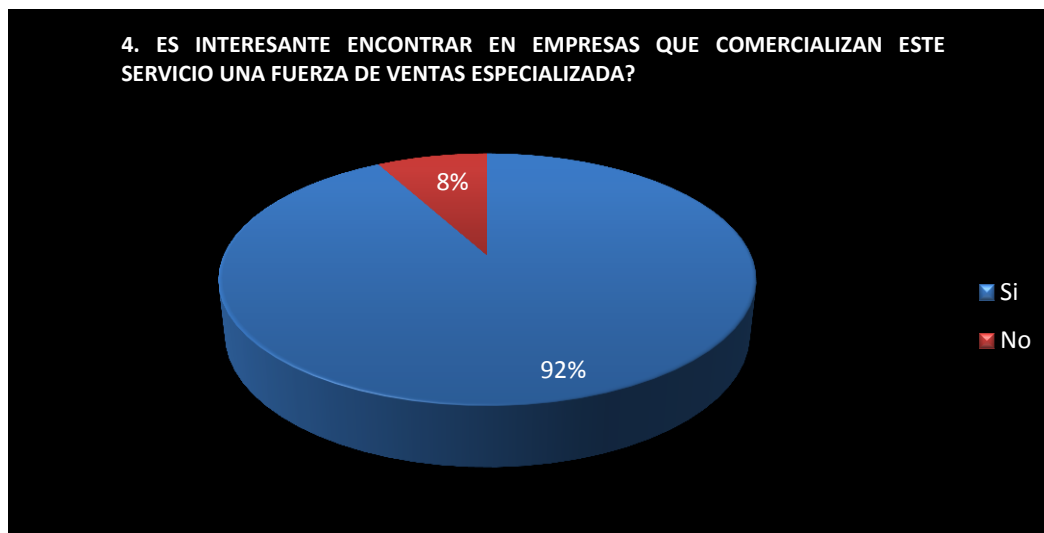
El 62% de los encuestados afirmo que prefería contratar empresas con trayectoria, el 29% empresas innovadoras y el 9%, empresas con productos y servicios de calidad.



El 90% respondieron que la posibilidad de ofrecer nuevos productos y servicios que alimenten sus necesidades de consumo, en segundo lugar, el 10% respondieron que el posicionamiento de las empresas dedicadas a este campo.



Se observa una alta receptividad por los servicios innovadores, en este sentido, el 90% de los encuestados respondió si, solo el 10% respondió que no o indiferente.



El 92% de los encuestados consideran interesante encontrar en empresas que comercializan este servicio una fuerza de ventas especializada.

De lo anterior se deducen las siguientes conclusiones:

- a) Las empresas prefieren a sus proveedores de ejecución de eventos por trayectoria, esta preferencia corresponde a la creencia que trayectoria es igual a éxito de las campañas de marketing, siendo este el objetivo final del cliente. No obstante de la encuestas se detecto que las empresas están dispuestas a escuchar nuevas propuestas, en este sentido, la innovación de la estrategia parece ser una variable para captar nuevos contratos de marketing.
- b) Las empresas que realizan campañas de publicidad orientadas a las necesidades y exigencias de los consumidores, son las elegidas por las empresas que desean realizar una campaña de publicidad BTP.

- c) La publicidad BTP se caracteriza por su impacto, el objetivo de la misma es atraer a los clientes y genera un deseo de consumo de un producto o servicio. Por tanto, las empresas BTP deben responder a estas necesidades en el momento de comercializar sus servicios y de ejecutarlos con el fin de obtener los resultados esperados.
- d) El mercado esta receptivo a implementación de servicios como valor agregado, de productos innovadores y fuerza de ventas especializada en la toma de decisiones de compra que impacta directamente en la economía de su compañía.

Se observa de la entrevista que las empresas están invirtiendo cada vez más en la publicidad BTL, por las ventajas que tiene sobre la publicidad convencional. En este sentido, Laformulabtl se encuentra en un momento ideal para aumentar sus ingresos operativos.

Se concluye que es un momento preciso para realizar un fortalecimiento en las áreas y procesos más representativos de la empresa, teniendo en cuenta las condiciones del mercado.

Estrategias a Realizar

Fijación de precios

Los precios seguirán establecidos igualmente, es decir que en este caso no habrán modificaciones para no generar cambios que afecten la receptividad del cliente. En su defecto como estrategia se implementarán incentivos con respecto a la cartera de los clientes por pago de contado o permanencia en la empresa.

Distribución

Su distribución se hace a través de empresas outsourcing especializadas en el tema de entrega y ubicación de los productos para compradores.

Se implementará un transporte para ventas de menor escala y de entrega inmediata en pro de un mayor cubrimiento y atención a clientes.

Comunicacionales

Construir e implementar una página web que cuente con un diseño atractivo e informativo, además en la que los clientes puedan interrelacionarse con la empresa y sus diferentes procesos. Tal página proporcionará información de carácter importante para la compra posterior de los clientes, además de permitir acceder al portafolio de productos y con proyección de compras en línea.

Se utilizará el servicio de una empresa de consultoría especializada en desarrollo de fuerza de ventas con la finalidad de capacitar y consolidar el equipo comercial en la búsqueda de altos resultados tanto de gestión humana como económicos para la empresa.

Políticas de servicios

Uno de los diferenciadores clave que se tendrán en cuenta a la hora de desarrollar las políticas de servicio, es implementar un sistema de gestión de calidad basado en el mejoramiento continuo que acoge a todos los procesos de la empresa. Se hará a través de seguimiento de los clientes para detectar quejas, reclamos o sugerencias, además de aspectos positivos que retroalimenten al personal de la

organización generando suficiente sentido de pertenencia con el compromiso de obtener los resultados trazados.

Estrategias de Gestión de lo Humano

En cuanto al estilo de mando, se marcará un estilo de mando lineal y se creará un nuevo cargo de ejecutivo comercial, realizando una motivación en función de los niveles de rendimiento, se establecerá un plan de trabajo y se analizarán los problemas que pudieran surgir. Se pretende que la dirección sea un elemento de apoyo y retroalimentación basado en la autosuficiencia y autonomía de los ejecutivos comerciales.

La incorporación de un reglamento, el cual será de obligado cumplimiento por todo el personal de la empresa.

Establecer unos indicadores para evaluar la productividad y eficiencia de los diferentes cargos.

Otras estrategias a implementar:

- a)** Unificar las políticas selección y reclutamiento de personal.
- b)** Desarrollo del ser, bienestar, calidad de vida laboral.
- c)** Plan de formación y capacitación.
- d)** Realizar fichas descriptivas de los cargos con sus competencias y procesos.

Para evaluar las mejoras implementadas en la gestión humana de Laformulabtl, se proponen una serie de indicadores, los cuales mediante la tabla 5, tabla 6, tabla 7, tabla 8, tabla 9, tabla 10 y tabla 11 a continuación se presentan:

Tabla 5: Indicador de Rotación de Personal.

AREA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO ESTRATEGICO
GH	ROTACION DEL PERSONAL	ESTABLECER PROGRAMAS PARA LA ADECUADA SELECCION DE PERSONAL
DEFINICION DEL INDICADOR		
DETERMINAR QUE SE ESTE REALIZANDO LA ADECUADA SELECCION DE PERSONAL DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS ORGANIZACIONALES		
FORMULA DE CALCULO		DEFINICION DE LOS PARAMETROS
N PERSONAS RETIRADAS/N TOTAL DE PERSONAL		MUESTRA LA RELACION PORCENTUAL QUE EXISTE ENTRE EL NUMERO DE PERSONAS RETIRADAS SOBRE EL TOTAL DEL PERSONAL
OBSERVACIONES		
UNIDAD DE MEDIDA		
FRECUENCIA		META
PORCENTAJE	MENSUAL	MENOR AL 15%
RESPONSABLE		METODOLOGIA DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
GESTION HUMANA	MENSUAL	

Tabla 6: Indicador de Comunicación.

AREA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO ESTRATEGICO
GH	COMUNICACION	IDENTIFICAR EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LA EMPRESA.
DEFINICION DEL INDICADOR		
REVISAR QUE LOS EMPLEADOS ESTEN INFORMADOS SOBRE EL TRABAJO QUE LA EMPRESA ESTA REALIZANDO.		
FORMULA DE CALCULO		DEFINICION DE LOS PARAMETROS
SUMATORIA DE LAS CALIFICACIONES DE LAS ENCUESTAS DE COMUNICACIÓN/ NUMERO DE ENCUESTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA APLICADAS		NUMERO DE PERSONAS CON LA INFORMACIÓN ADECUADA.
OBSERVACIONES		
UNIDAD DE MEDIDA		
FRECUENCIA		META
PORCENTAJE	MENSUAL	80 - 100%
RESPONSABLE		METODOLOGIA DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
GESTION HUMANA	MENSUAL	

Tabla 7: Investigación y Desarrollo.

AREA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO ESTRATEGICO
GH	INVESTIGACION Y DESARROLLO	MOTIVAR A LOS EMPLEADOS EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.
DEFINICION DEL INDICADOR		
ESTABLECER ESPACIOS QUE PERMITAN EL DESARROLLO DE PROYECTOS QUE MOTIVEN AL PERSONAL Y LA ORGANIZACIÓN.		
FORMULA DE CALCULO		DEFINICION DE LOS PARAMETROS
NUMERO DE PROYECTOS DESARROLLADOS/ NUMERO DE PROYECTOS PLANTEADOS		CAPACIDAD DEL PERSONAL PARA CREAR NUEVOS PROYECTOS
OBSERVACIONES		
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
PORCENTAJE	MENSUAL	80 - 100%
RESPONSABLE	METODOLOGIA DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	
GESTION HUMANA	MENSUAL	

Tabla 8: Estabilidad Laboral.

AREA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO ESTRATEGICO
GH	ESTABILIDAD LABORAL	IDENTIFICAR LA ESTABILIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS.
DEFINICION DEL INDICADOR		
VERIFICAR QUE LA EMPRESA TENGA IMPLEMENTADO EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.		
FORMULA DE CALCULO		DEFINICION DE LOS PARAMETROS
PERSONAL CON UNA PERMANENCIA DE MAS DE UN AÑO/ EL N TOTAL DE PERSONAL DE LA EMPRESA		NUMERO DE EMPLEADOS CON UNA PERMANENCIA DE MAS DE UN AÑO DIVIDIDO POR EL NUMERO TOTAL DE PERSONAL DE LA EMPRESA.
OBSERVACIONES		
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
PORCENTAJE	MENSUAL	80 - 100%
RESPONSABLE	METODOLOGIA DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	
GESTION HUMANA	MENSUAL	

Tabla 9: Cumplimiento Objetivos del Personal.

AREA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO ESTRATEGICO
GH	CUMPLIMIENTO OBJETIVOS DEL PERSONAL	EVALUAR LA CALIDAD DEL GRUPO HUMANO EN RELACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PROFESIONALES Y PERSONALES.
DEFINICION DEL INDICADOR		
INDICA LA CAPACIDAD DE CUMPLIR LOS OBJETIVOS DEL PERSONAL.		
FORMULA DE CALCULO		DEFINICION DE LOS PARAMETROS
NUMERO DE EMPLEADOS QUE CUMPLIERON SUS OBJETIVOS/ NUMERO TOTAL DE EMPLEADOS.		DEMUESTRA LA RELACION PORCENTUAL ENTRE EL PERSONAL QUE CUMPLIO LOS OBJETIVOS Y LA TOTALIDAD DE LOS EMPLEADOS.
OBSERVACIONES		
UNIDAD DE MEDIDA		
FRECUENCIA		META
PORCENTAJE	MENSUAL	70 - 100%
RESPONSABLE		METODOLOGIA DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
GESTION HUMANA	MENSUAL	

Tabla 10: Satisfacción de los Empleados.

AREA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO ESTRATEGICO
GH	SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS	EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.
DEFINICION DEL INDICADOR		
RATIO QUE INDICA EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.		
FORMULA DE CALCULO		DEFINICION DE LOS PARAMETROS
NUMERO DE EMPLEADOS SATISFECHOS/ NUMERO TOTAL DE EMPLEADOS.		DEMUESTRA LA RELACION PORCENTUAL ENTRE LOS EMPLEADOS SATISFECHOS Y EL TOTAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA.
OBSERVACIONES		
UNIDAD DE MEDIDA		
FRECUENCIA		META
PORCENTAJE	MENSUAL	70 - 100%
RESPONSABLE		METODOLOGIA DE SEGUIMIENTO Y MEDICION
GESTION HUMANA	MENSUAL	

Tabla 11: Cumplimiento Programas de Capacitación.

AREA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO ESTRATEGICO
GH	CUMPLIMIENTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE PERMITAN INCREMENTAR LAS COMPETENCIAS, DESEMPEÑO Y PERTENENCIA DEL PERSONAL CON LA EMPRESA.
DEFINICION DEL INDICADOR		
IMPLEMENTAR Y EJECUTAR EL PROGAMA DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DETECTADAS.		
FORMULA DE CALCULO		DEFINICION DE LOS PARAMETROS
NUMERO DE CAPACITACIONES EJECUTADAS/NUMERO DE CAPACITACIONES PROGRAMADAS		DEMUESTRA LA RELACION PORCENTUAL ENTRE LA PROGRAMACION REALIZADA Y LA EJECUTADA.
OBSERVACIONES		
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
PORCENTAJE	MENSUAL	90%
RESPONSABLE	METODOLOGIA DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	
GESTION HUMANA	MENSUAL	

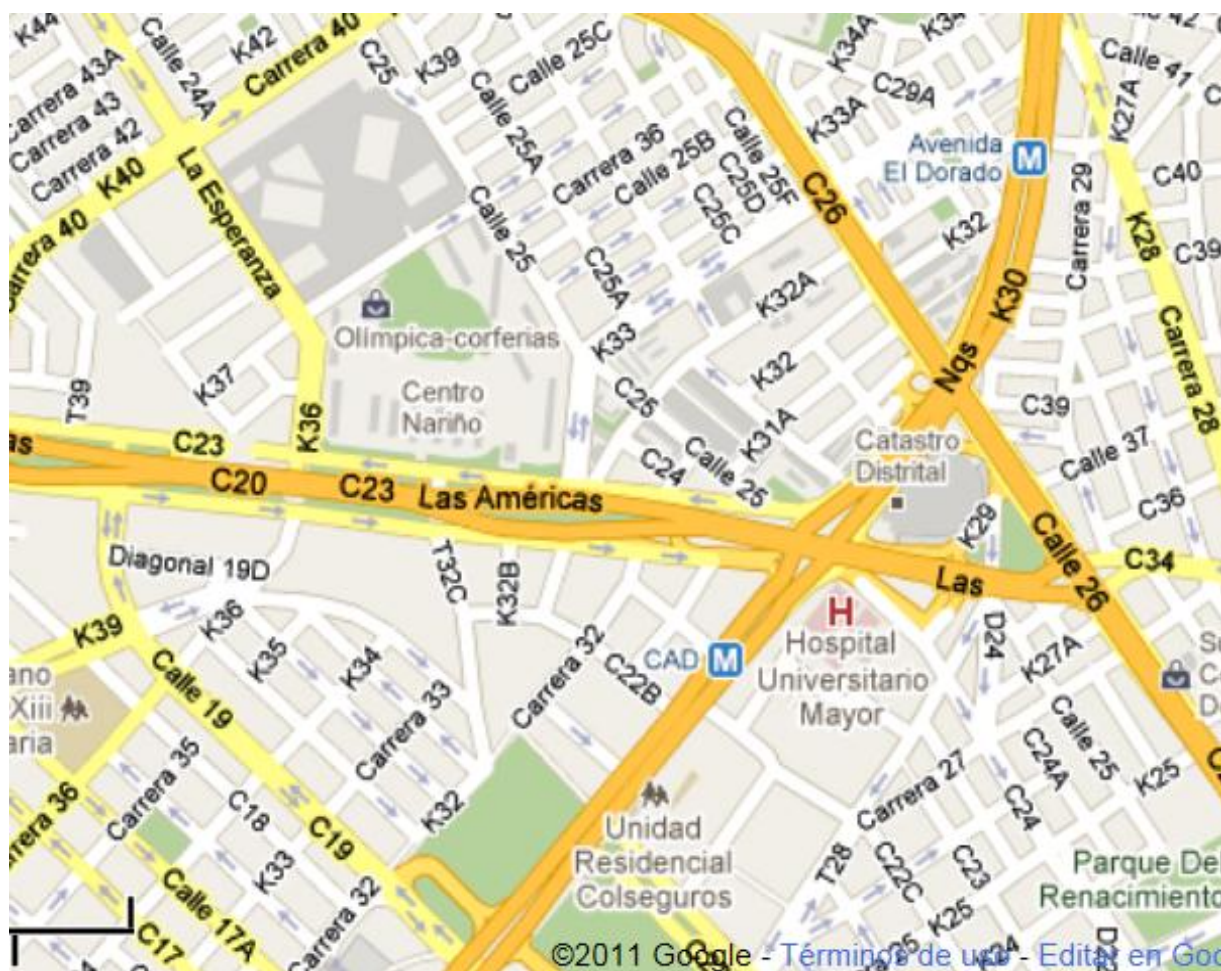
Proyección de Ventas

VENTAS/AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
CRECIMIENTO PUNTUAL	15%	15%	15%	15%	15%

PLAN TACTICO

Localización del Proyecto

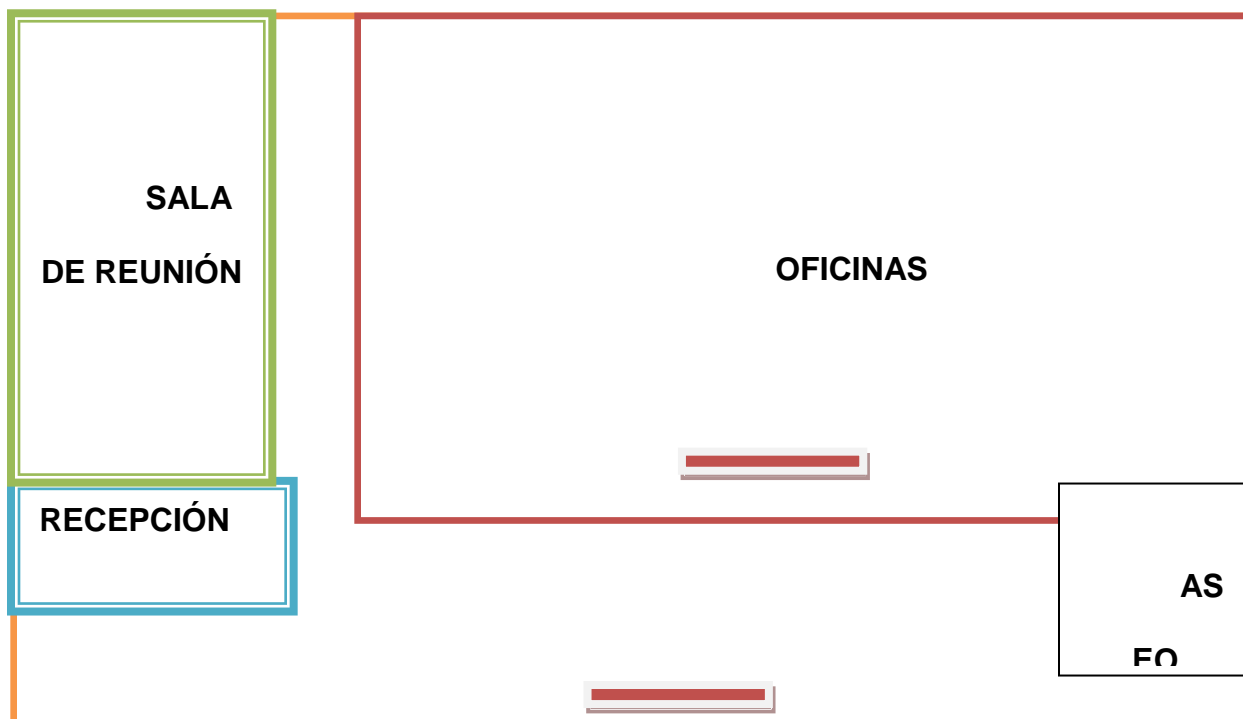
La oficina principal estará ubicada en el Centro Nariño, con una dimensión de 300 m2, entre oficinas y bodegas. El precio del arriendo será de 2.800.000 de pesos.



Las razones por las que se escoge esta ubicación son:

- a) Punto estratégico que dará a la empresa una imagen positiva.
- b) Un mayor espacio para sus oficinas.

Distribución Interna



Muebles, Enseres, ETC.

Para mejorar el proceso de la compañía se requiere:

EQUIPOS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
ADECUACION OFICINAS	1	9.000.000	9.000.000
COMPUTADOR PORTATIL	3	1.200.000	3.600.000
TELEFONO BLACKBERRY MOVIL	3	600.000	1.800.000
PLAN VOZ CORPORATIVO	3	65.000	195.000
TOTAL		10.865.000	14.595.000

Costo de Producción

Los costos son variables pues depende en gran medida del tipo de evento, tarifas de proveedores y requerimientos de cada cliente. No obstante se reducirán los costos fijos administrativos y se buscaran de formar permanente proveedores que permitan reducir costos y aumentar la rentabilidad de la empresa.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL

Laformulabtl tiene una estructura organizacional muy pequeña, compuesta por Gerente General, Dirección Creativa, Dirección Administrativa y Financiera, Contador y Asistente. De este modo, la empresa sub contrata los instrumentos y personal necesario para cada evento, en función de las características y requerimientos del cliente.

Este modelo estructural ha permitido a la empresa soportar unos bajos costos en concepto de capital humano, debido a que no debe de asumir cargas prestacionales adicionales, salvo la de su pequeño grupo humano.

A este equipo de trabajo le será integrada un área más, la cual será una Dirección Comercial.

Debido a que cada una de las áreas ya tiene definida sus funciones, les permite que se complementen.

- a) Gerente General
- b) Dirección Creativa
- c) Dirección Administrativa y Financiera
- d) Asistente
- e) Contador

Descripción de Cargos

A continuación se presenta una ficha descriptiva de cada cargo, con sus respectivas funciones y roles, con el fin de identificar y analizar los errores, de tal manera que dentro del plan de mejoramiento se propongan los correctivos en el área de gestión humana.

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo: Gerente General	Subordinación: No directa
Persona que Ocupa el Cargo: Socia	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPOSITO	
Dirigir los procesos comerciales y administrativos a efecto de garantizar que las personas y el conjunto de actividades y tareas asignadas se realicen, cumplan con las metas, objetivos, ejecución de planes y proyectos de la organización.	
FUNCIONES	
Hacer seguimiento a cada una de las actividades que se estén desarrollando a nivel comercial y administrativo.	
Prospección del mercado.	
Captación de nuevos clientes.	
Desarrollar la actividad venta y posventa elaborando planes de seguimiento y servicio para cada uno de los clientes actuales y potenciales.	
Diseño y ejecución de estrategias comerciales, administrativas y financieras.	
Planificar la ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades para eficiencia y eficacia de los mismos.	
Direccionar la elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico con base en los lineamientos establecidos por la empresa.	
3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Profesional con alto conocimiento y experiencia en el sector.	
Alta capacidad de dirección y solución de conflictos e inconvenientes.	
Capacidad de negociar con los clientes, asesorar y extraer información suficiente para diseñar el evento.	
Aplicación de técnica de venta consultiva.	

NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo: Director Administrativo y Financiero	Subordinación: Gerente General
Persona que Ocupa el Cargo: Socia	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPOSITO	
Liderar los procesos administrativos y financieros a efecto de garantizar que las personas y el conjunto de actividades y tareas asignadas se realicen, cumplan con las metas, objetivos, ejecución de planes y proyectos de la organización.	
FUNCIONES	
Manejo del area administrativa, control y auditoria a los procesos contables de la empresa.	
Desarrollo de estrategias con el fin de conseguir los recursos optimos para la ejecución de actividades.	
Realizar informes de gestión y resultados de sus actividades.	
Ejecución y seguimiento de estrategias comerciales, administrativas y financieras.	
3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Profesional con amplio conocimiento y experiencia en el sector.	
Alta capacidad de dirección y solución de conflictos e inconvenientes.	
Conocimiento financiero y contable.	

NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR CREATIVO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo: Director Creativo	Subordinación: Gerente General
Persona que Ocupa el Cargo: Socia	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPOSITO	
Desarrollo de estrategias que permitan contratar proveedores con productos de alta calidad, precios competitivos con el fin de crear ideas innovadoras que llenen las expectativas de los clientes y su objetivo final.	
FUNCIONES	
Negociación de proveedores en búsqueda de conseguir los mejores precios q redunden en beneficio de la empresa.	
Desarrollo de estrategias con el fin de conseguir los recursos optimos para la ejecución de actividades.	
Realizar informes de gestión y resultados de sus actividades.	
3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Profesional con amplio conocimiento y experiencia en el sector.	
Conocimiento de proveedores, características, contactos, capacidad de negociación.	
Conocimiento en la planeación y ejecución de eventos.	

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo: Asistente Administrativo	Subordinación: Director Creativo, Director Administrativo y Finan.
Persona que Ocupa el Cargo: Externo	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPOSITO	
Brindar apoyo a las actividades de caracter administrativo y comercial que la empresa requiera para su funcionamiento.	
FUNCIONES	
Asistir y apoyar las actividades de asistencia técnica, administrativa y operativa en los procesos de la organización.	
Contribuir con la elaboración de tramites, cotizaciones, contratos, comunicación con proveedores y demas documentos necesarios para la ejecución de los procesos del area.	
Efectuar la solicitud de elementos de consumo y devolutivos necesarios para el desarrollo de las actividades de las diferentes areas de la organización.	
Realizar informes de gestión y resultados de sus actividades.	
3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Profesional con amplio conocimiento y experiencia en el sector.	
Conocimiento en office	
Conocimiento en la planeación y ejecución de eventos.	

NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo: Contador	Subordinación: Director Administrativo y Financiero
Persona que Ocupa el Cargo: Externo	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPOSITO	
Realizar el control para el adecuado funcionamiento de las actividades y programas relacionados con las cuentas contables y tributarias de tal forma que la contabilidad refleje la situación real de la empresa.	
FUNCIONES	
Analizar y elaborar los procesos contables de la empresa.	
Conciliar, analizar y depurar las cuentas contables de los estados financieros.	
Participar en la elaboraión y actualización de preuspuestos.	
Realizar estudios en materia tributaria.	
Realizar informes de gestión y resultados de sus actividades.	
3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Contador	

A continuación se establecen las fortalezas y debilidades del actual sistema de gestión humana, para proceder posteriormente a proponer un plan de mejoramiento:

Fortalezas	Debilidades
Gran experiencia adquirida durante el tiempo en que se trabajó en otras empresas.	No hay un estilo de mando determinado, por tanto, la empresa se vuelve desorganizada y poco productiva.
Cuenta con un mercado potencial producto de relaciones personales y comerciales.	No existe un cargo exclusivamente dedicado a la venta con los clientes.
Bajo costo en capital humano, debido a que la empresa solo tiene a la asistente contratada, y por tanto, costos asociados a las prestaciones legales.	La empresa tiene limitada su capacidad de prestar servicios a sus clientes, por la escasa estructura organizacional.
Equipo fuertemente comprometido, la mayoría de los empleados son socios, y por tanto, tienen una fuerte motivación por la venta.	No hay un reglamento de trabajo, debido a que la mayoría de empleados son socios del mismo.

La propuesta de mejoramiento, identificados los errores sería la siguiente:

- a) **Estilo de mando:** Se marcará un estilo de mando lineal y se creará un nuevo cargo de Director Comercial, realizando una motivación en función de los niveles de rendimiento, se establecerá un plan de trabajo y se analizarán los problemas que pudieran surgir. Se pretende que la dirección sea un elemento de apoyo y retroalimentación basado en la autosuficiencia y autonomía de los ejecutivos de ventas. El organigrama de la empresa se establecerá de la siguiente manera, como se indica en la figura 5:

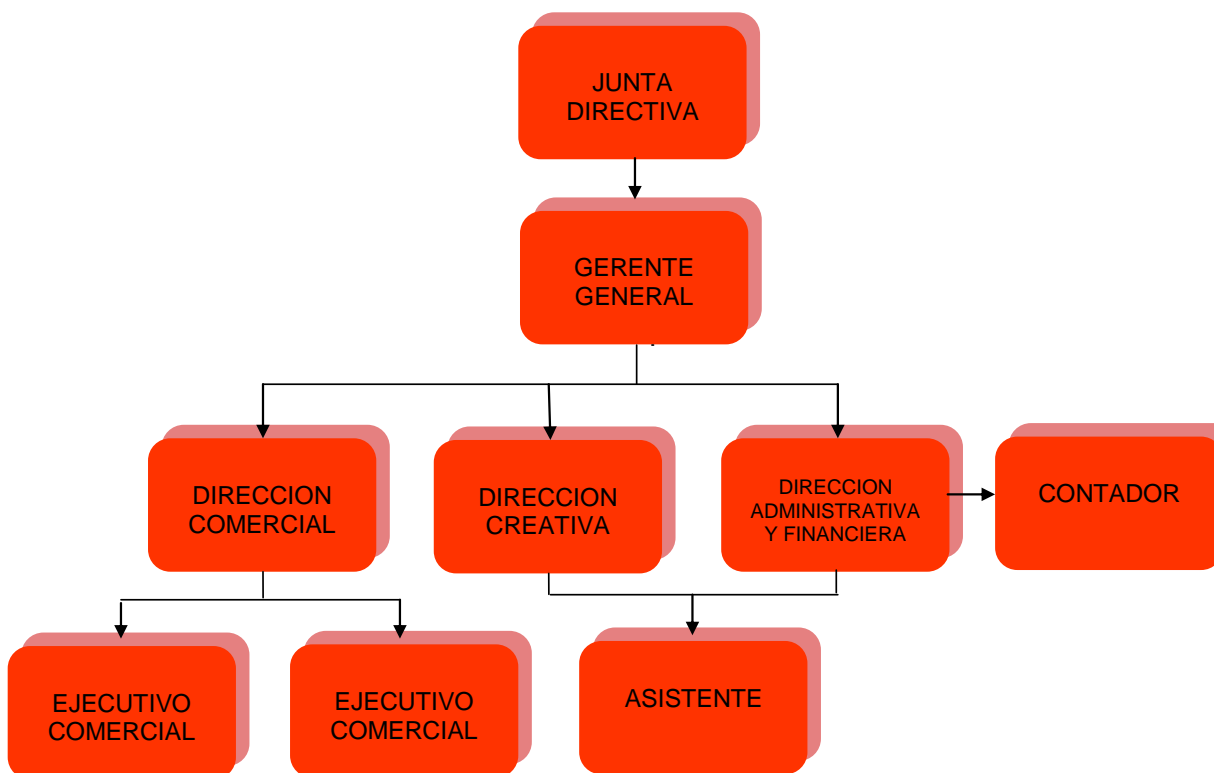


Figura 5. Organigrama Laformulabtl

b) Funciones de los cargos: Se realizara la creación de dos nuevos cargos:

NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR COMERCIAL	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo: Director Comercial	Subordinación: Gerente General
Persona que Ocupa el Cargo: Externo	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPOSITO	
Planear, dirigir, gestionar y controlar las actividades diseñadas por el departamento comercial adoptando los lineamientos de la organización.	
FUNCIONES	
Diseñar y proponer estrategias planes proyectos, programas en materia comercial, servicio al cliente, investigación de mercados, canales de distribución, mercado y publicidad de la empresa.	
Planificar la ejecución, seguimiento y evaluación de los recursos asignados para la ejecución de los proyectos del area comercial.	
Definir y desarrollar acciones y estudios de inteligencia de mercados coherentes con la estrategia comercial.	
Capacitación del personal del area comercial.	
Prospección del mercado.	
Aplicación venta consultiva.	
Captación de nuevos clientes fidelización de los existentes.	
Visitas periodicas a los clientes potenciales y existentes.	
Realizar informes de gestión y resultados de sus actividades.	
3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Profesional con amplio conocimiento y experiencia en el sector.	
Alto perfil ejecutivo.	
Capacidad de negociación con los clientes.	
Conocimiento en diseño de eventos.	

NOMBRE DEL CARGO: EJECUTIVO COMERCIAL	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo: Ejecutivo Comercial	Subordinación: Director Comercial
Persona que Ocupa el Cargo: Externo	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
PROPOSITO	
Brindar apoyo técnico y operativo en las actividades, planes, programas y proyectos del area comercial.	
FUNCIONES	
Ejecutar planes, proyectos, programas establecidos por el director comercial.	
Realizar actividades de asistencia tecnica y operativa en pro del cumplimiento de los objetivos establecidos.	
Llevar control del consumo de elementos del area con el fin de conocer el consumo real.	
Busqueda de proveedores nuevos y negociaci;on con los ya existentes.	
Seguimiento de los clientes en negociación.	
Telemmercadeo con clientes potenciales para la realización de visitas de ventas.	
Captación de nuevos clientes fidelización de los existentes.	
Visitas periodicas a los clientes potenciales y existentes.	
Realizar informes de gestión y resultados de sus actividades.	
3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Profesional con amplio conocimiento y experiencia en el sector.	
Capacidad de negociación con los clientes.	
Conocimiento en diseño de eventos.	

Para dar cumplimiento al desarrollo de la Dirección Comercial se propone la realización de los siguientes puntos:

- a) Funciones: Las funciones de los dos ejecutivos comerciales se resumen en los siguientes ítems:
 - a. Búsqueda de proveedores nuevos, y negociación de los ya existentes.
 - b. Seguimiento de los clientes en negociación.
 - c. Telemercadeo con clientes potenciales para generar visitas de ventas.
- b) Plan de desarrollo de los empleados de la nueva dirección:

Los empleados de la Dirección Comercial dispondrán de un plan de desarrollo, en el cual aparecerá una descripción profunda de la empresa, misión, visión, valores y políticas.

De igual modo, existirá un plan de promoción para la fuerza de ventas, promocionando a supervisores y disponiendo de comerciales a su cargo, para el caso de que a medio o largo plazo se amplíe la fuerza de venta en Bogotá y en ciudades principales de Colombia.

c) Plan de inducción y capacitación

Es de suma importancia que el Director del área comercial tenga una entrevista con los nuevos colaboradores, para verificar si han comprendido la inducción, además de aclarar los puntos que quedaron sin entender. Esto permite facilitar la manera de realizar tareas, los objetivos del puesto y de la dirección comercial, la relación con otros puestos o niveles, presentación de sus compañeros o equipo, el sistema de evaluación y como se mide su desempeño.

Finalmente, es este proceso de orientación el que facilita la adaptación al equipo de trabajo, y así mismo el nuevo empleado siente alegría de laborar dentro de la organización y deseos de continuar realizando su trabajo en la misma.

Sin lugar a dudas la socialización laboral indica el proceso de formación profesional y de sensibilización con las diferentes áreas de la compañía, preparando al individuo para el nuevo reto y comprometiéndolo a llevar unos excelentes resultados.

La incorporación al nuevo empleo suele estar ligada al ingreso a un equipo laboral, por tanto se habla de socialización en grupo. Nos referimos a esta considerando al nuevo integrante de la empresa como desarrollador de un

sentimiento de sentido de pertenencia el cual se identifica con las propiedades del equipo laboral. Este mismo lleva al aprendizaje continuo tanto en relaciones informales como formales que proyectan el futuro funcionamiento de las diferentes actividades dentro de la organización.

Otra es la idea que debe dejar claridad es que el colaborador nuevo como individuo, es decir se refiere a las diferentes actividades propias de su actividad personal con el fin de convertir los distintos aspectos empresariales tanto en los que se encuentra en desacuerdo, pero cree útiles en la satisfacción de sus necesidades individuales.

Mientras tanto este proceso se encarga de generar una identidad personal, la socialización en la organización procura que el individuo logre identificarse con la empresa en un todo. En resumen la socialización y adaptación dentro de las organizaciones promueve la identidad e integración con las actividades y resultados esperados de la compañía para el buen ejercicio y desarrollo del nuevo colaborador dentro de la misma.

Como se ha observado en el marco teórico, un plan estratégico para la fuerza de venta en una empresa, requiere del estudio de diferentes variables, aumentando significativamente la competitividad de la empresa.

d) Política de capacitación, salarial, confidencialidad.

Una buena formación y capacitación de los diferentes elementos laborales aumentará significativamente el cumplimiento de objetivos de facturación y servicios. Por tanto se elaborará un plan de formación y capacitación.

El gerente general será el encargado de capacitar y retroalimentar a los diferentes elementos laborales, con especial atención a la fuerza de ventas. Se

realizará una reunión quincenal donde se mostraran videos de técnicas de ventas, coaching. Eventualmente se traerá a formadores profesionales para dar cursos personalizados de formación.

Los empleados estarán perfectamente capacitados a través de un cronograma estándar que se realizara dentro de la empresa, para los nuevos empleados del departamento de ventas que tendrá los siguientes puntos:

- a) Historia de la compañía
- b) Misión, visión y políticas internas
- c) Estrategias de captación de clientes
- d) Técnicas de ventas
- e) Estrategias de fidelización del cliente

La capacitación de los dos nuevos ejecutivos comerciales incluirá acompañamiento por un periodo de 15 días del Director Comercial, de igual forma, finalizada la capacitación se realizarán acompañamientos permanentes.

- e) Plan de remuneración

La remuneración de los dos Ejecutivos Comerciales será bajo la figura de la comisión, cuando capten un cliente ingresaran el 10% de la rentabilidad que obtenga Lafórmula, este cliente pasara a formar parte de la cartera del ejecutivo comercial, por tanto, por cada contrato que realice de nuevo el cliente captado el asesor obtendrá el 10%.

- f) Plan de Gestión Comercial

La empresa contará con un plan de gestión comercial, en este sentido el director comercial evaluará el rendimiento de cada ejecutivo comercial, a través de objetivos de facturación mensuales.

g) Presupuesto de ejecución de la nueva dirección comercial

Los ejecutivos comerciales serán contratados bajo la modalidad de contratos de prestación de servicios, de esta forma la empresa no generará costos por nominas, no existiendo una contratación personal.

h) A cuánto tiempo se obtiene el punto de equilibrio

La inversión de crear una dirección comercial es mínima, pues se cuenta con los elementos locativos, y al existir una contratación por prestación de servicio el punto de equilibrio se obtiene a corto plazo.

i) Incorporación de un reglamento interno de trabajo

El reglamento será de obligado cumplimiento por todo el personal de la empresa, abarcará la siguiente información:

- a) Tipo de contrato y pautas y criterios que se consideraran para los procesos de selección.
- b) Periodo de prueba, que será de dos meses.
- c) Días de descanso.
- d) Vacaciones remuneradas.
- e) Permisos especiales para ausentarse del trabajo, deberán tener causa justificada y no poder realizarse fuera de los horarios de trabajo.
- f) Reglamentación de orden, aspecto fundamental que se desarrollará con precisión para generar un ambiente de trabajo adecuado, se obliga a todos los empleados a :
 - a) Respeto y subordinación a los superiores.
 - b) Respeto a sus compañeros de trabajo.

- c) Procurar completa armonía e inteligencia con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
 - d) Recibir y ejecutar las órdenes, siempre que nos menoscaben sus derechos.
 - e) Asistir y permanecer en el trabajo en una aptitud de dedicación a sus labores.
-
- g) Orden jerárquico, en primer lugar estará la asamblea de accionistas, en segundo lugar el gerente general.
 - h) Obligaciones por parte de la empresa de mantener y garantizar un entorno saludable para el trabajo, tratar a los empleados con respeto y hacer cumplir las normas del Código Sustantivo de trabajo.
 - i) Faltas y sanciones laborales, se adaptaran a la normativa actual.

Contratación y Capacitación

Políticas de selección y reclutamiento de personal

Las políticas de selección y reclutamiento de personal estarán basados en los siguientes puntos:

- a) Política de transparencia: se desarrollarán los procesos de selección con unos criterios de perfil predeterminados.
- b) Política de talento: se seleccionará al personal de acuerdo a su talento y capacidad, sin tener en consideración referencias de personas del entorno.

El proceso de selección contará con las siguientes fases:

- a) Entrevista personal con el psicólogo: en esta etapa se escogerán a los posibles candidatos finales para optar al puesto ofertado.
- b) Prueba psicotécnica: se pretende establecer parámetros de conducta y personalidad, con el objetivo de establecer si el candidato reúne las condiciones que exige el perfil.
- c) Entrevista personal con el gerente general, a esta entrevista accederán candidatos altamente perfilados.

Desarrollo del ser, bienestar, calidad de vida laboral

Para la empresa el bienestar y calidad de vida laboral es un objetivo fundamental, ya que generando un buen clima dentro de la empresa, aumentarán las probabilidades de éxito en el cumplimiento de los objetivos marcados.

Para esto, se realizarán periódicamente actividades en grupo fuera del ambiente laboral, se realizarán planes de formación y estudio de especializaciones como plan de incentivos.

Estructura Legal

La empresa se modificará a una sociedad por acciones simplificada (S.A.S). Se escoge este tipo por ofrecer las siguientes ventajas:

- a) Este tipo de sociedad se puede constituir a través de un documento privado, también permite la modificación de estatutos, lo cual supone un ahorro de dinero y de tiempo.

- b) Permite limitar la responsabilidad de los socios sin acudir a la estructura de la sociedad anónima.
- c) Este modelo ofrece la posibilidad de crear acciones de diferentes tipos: acciones ordinarias; con dividendo preferencial y sin derecho a voto; con voto múltiple; privilegiadas; con dividendo fijo; o con acciones de pago. Por tanto y si fuera necesario, permitirá de una forma sencilla la entrada de nuevos socios.
- d) Los aportes iniciales para la constitución de la sociedad pueden diferirse hasta por un plazo de dos años, no exigiendo la ley una cuota mínima para iniciar. En este sentido, se tendrá en consideración los artículos 571 a 573 del Estatuto Tributario, el cual obliga a realizar las siguientes actividades de orden tributario.
- e) Declaración: se presentarán las siguientes declaraciones en cumplimiento de las leyes vigentes.
 - a. Declaración mensual de IVA (para ello se cumplimentará el formato 300 de la DIAN).
 - b. Declaración bimestral de rentas (para ellos se cumplimentará el formato 350 de la DIAN).
 - c. Declaración anual ante la DIAN (para ello se contará con los servicios de un contador con tarjeta profesional).
 - d. Declaración anual ante Industria y Comercio de Medellín (para ello se contará con los servicios de un contador con tarjeta profesional).
- f) Inscripción en el RUT: antes de iniciar actividades comerciales la sociedad deberá de contar con un RUT debidamente formalizado.

PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

Misión

Ser el mejor aliado de nuestros clientes, en la satisfacción de sus necesidades, proveemos una amplia gama de productos y servicios, con innovación, eficiencia y amabilidad y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.

Visión

En el año 2015, Laformulabtl, será la empresa líder en el sector, con servicios especializados, rentables y eficientes, con un equipo altamente competente. Deberá ser reconocida por la calidad y compromiso con los clientes.

Objetivos

a) Corto plazo:

- a) Crear la Dirección Comercial.
- b) Diseñar un manual de funciones en la compañía.
- c) Redefinir funciones para los diferentes cargos.

b) Medio plazo:

- a) Posicionamiento de la empresa en el mercado.
- b) Especialización en el área de ventas.

c) Largo plazo:

a) Apertura de sucursales en mercados exteriores.

Análisis DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: EMPRESA ESPECIALIZADA EN PUBLICIDAD BTL	D1: SERVICIO NO ACEPTADO POR LOS CLIENTES ESPECIALES
	F2: SERVICIO INTEGRAL PARA EL CLIENTE.	D2: NO SE HA REALIZADO NINGUNA PRUEBA.
	F3: MEJORA CONTINUA DEL SERVICIO.	D3: NO EXISTE AUN UN PLAN QUE DEFINA PROCESOS DE CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)
O2: POSIBILIDAD DE DESARROLLAR NUEVOS SERVICIOS.	PROSPECTAR NUEVOS SERVICIOS QUE PERMITAN GENERAR UN MAYOR VOLUMEN DE INGRESOS Y DIVERSIFICAR RIESGOS.	DESPLAZAMOS A LA PRESTACION QUE PRESENTE RECEPTIVIDAD.
O3: NUEVOS MERCADOS REGIONALES.	PROSPECTAR NUEVOS MERCADOS QUE PERMITAN GENERAR UN MAYOR VOLUMEN DE INGRESOS Y DIVERSIFICAR RIESGOS.	ALIANZAS CON EMPRESAS QUE OFREZCAN SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRATEGIAS DA (DE FUGA)
A1 : ENTRADA AL MERCADO DE COMPETENCIA.	AUMENTAR LA CAPACIDAD DE VENTA DE LA COMPAÑIA A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS.	BUSCAR ALIANZAS CON EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.
A2: COMPETENCIA DESLEAL EN PRECIOS.	POTENCIAR LOS VALORES AGREGADOS DE LA COMPAÑIA.	ANÁLISIS FINANCIERO BUSCANDO DISMINUIR EL COSTO, PARA PODER DAR UN PRECIO SIMILAR SIN PERJUDICAR EL FLUJO DE INGRESOS.

Análisis PEST

POLITICOS	ECONOMICOS
<ul style="list-style-type: none"> . LA LEGISLACIÓN ACTUAL NO PARECE QUE CAMBIARA. . LA POLÍTICA GUBERNAMENTAL NO CAMBIARA EN RELACIÓN AL SECTOR. . ACTUALMENTE HAY UN FLUJO DE FINANCIACIÓN ADECUADA. 	<ul style="list-style-type: none"> . LA SITUACIÓN ECONÓMICA ES FAVORABLE. . EL SECTOR ESTÁ CRECIENDO A BUEN RITMO.
SOCIAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> . LAS TENDENCIAS DE LA SOCIEDAD ESTIMULAN A LOS CLIENTES A CONTINUAR A CONTRATAR LOS SERVICIOS DEL SECTOR. 	<ul style="list-style-type: none"> . LA TECNOLOGIA ES SUFICIENTE Y NO PARECE AFECTAR AL SECTOR.

Mecanismos de Control

Los encargados de desarrollar los mecanismos de dirección y control serán la junta de accionistas y el gerente general, se establecen los siguientes controles:

- a) Auditorias periódicas de todos los procesos.
- b) Revisión de cumplimiento de objetivos.
- c) Revisión de productividad individual del personal.

Se marcará un estilo de mando lineal, realizando una motivación en función de los niveles de rendimiento, se establecerá un plan de trabajo y se analizarán los problemas que pudieran surgir. Se pretende que la dirección sea un elemento de apoyo y retroalimentación basado en la autosuficiencia y autonomía de los ejecutivos de ventas.

No obstante el estilo de dirección podrá variar en función de las necesidades y coyuntura que se encuentre la empresa.

La empresa contara con unas reglas establecidas para todos los empleados de tipo general y de estricto cumplimiento (horarios, planillas de control, reporte de actividades entre otros).

El procedimiento de reclutamiento y selección se hará con los mejores entandares de la actualidad, se evitara la influencia para la contratación, se verificará la información estipulada en las hojas de vida y se harán pruebas que permitan establecer la veracidad del conocimiento requerido para la prestación del servicio.

La capacitación será constante y periódica buscando minimizar los errores de procedimientos y aplicando nuevos, que permitan que el negocio se identifique más eficazmente. En este sentido, la empresa implementará un manual operativo donde se registran la metodología de trabajo que han de practicar los empleados, con el objetivo de garantizar la calidad en los diferentes procesos que se desarrollan en la empresa.

Para la funcionalidad se crearan indicadores, de tiempo en la ejecución de las diligencias, en la evaluación del servicio prestado por el funcionario y la encuesta de satisfacción elaborada por el cliente para el cumplimiento de las metas trazadas en el negocio.

El objetivo es lograr puntualidad y calidad en los servicios prestados, conformando estos, los diferenciadores con los particulares que realizan el servicio a empresas y particulares.

Controles Correctivos

Los controles correctivos que se proponen son los siguientes:

- a) Retroalimentación de los diferentes elementos humanos, cuando alguno estuviera actuando de forma incorrecta, incumplimiento de objetivos, etc.
- b) Reuniones en grupo para identificar y corregir las fallas que estuvieran presentándose.
- c) Llamada de atención personal.

ANÁLISIS FINANCIERO

Objetivo a Conseguir

Se proyecta un crecimiento de los ingresos del 15% anual, la estrategia financiera se fundamenta en el control de gastos administrativos, para aumentar la utilidad neta.

Inversión

EQUIPOS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
ADECUACION OFICINAS	1	9.000.000	9.000.000
COMPUTADOR PORTATIL	3	1.200.000	3.600.000
TELEFONO BLACKBERRY MOVIL	3	600.000	1.800.000
PLAN VOZ CORPORATIVO	3	65.000	195.000
TOTAL MUEBLES, EQUIPOS Y GASTOS DE OPERACIÓN		10.865.000	14.595.000

La fuente de financiación será propia, en este sentido, Laformulabtl tiene capacidad financiera para abordar esta financiación.

Entorno Económico

Se estima un crecimiento de PIB del 4.55% anual hasta el 2014, por lo cual se estima un crecimiento del sector de la inversión en publicidad de BTP.

Situación Proyectada

Con las mejoras implementadas la compañía gestionará mejor sus gastos administrativos, mejorando su capacidad de ventas y eficiencia en los procesos. Esta circunstancia permitirá aumentar los ingresos en un 15% (objetivo estimado).

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar las estrategias de reorganización de gestión humana, en especial los siguientes:

- a) Crear una Dirección Comercial con una fuerza de ventas, compuesta por dos ejecutivos comerciales especializados en estrategias BTL y mercadeo social.
- b) Estilo de mando lineal.
- c) Crear un nuevo cargo de Director Comercial, el cual tendrá la función de capacitar a los ejecutivos comerciales externos y realizar acompañamientos periódicos.
- d) Establecer un plan de trabajo
- e) Incorporación de un reglamento.
- f) Establecer unos indicadores para evaluar la productividad y eficiencia de los diferentes cargos.
- g) Unificar las políticas selección y reclutamiento de personal.
- h) Desarrollo del ser, bienestar, calidad de vida laboral.
- i) Plan de formación y capacitación.
- j) Realizar fichas descriptivas de los cargos con sus competencias y procesos.

PROPUESTA DE CREACION DE LA DIRECCION COMERCIAL LAFORMULABTL

Teniendo en cuenta el análisis de la situación actual de Laformulabtl y la proyección estratégica, en cuanto a sus objetivos a corto plazo, se creará la Dirección Comercial en Laformulabtl, con lo que se busca impulsar la búsqueda de nuevos clientes y fidelizar los actuales, con lo cual se pretende mejorar la prestación de los servicios y relaciones comerciales a largo plazo, impulsando una relación cercana y personalizada, generando espacios para aclaración de dudas, recibir sugerencias e información de primera mano que permita una óptima presentación en las propuestas, de acuerdo a las necesidades manifestadas por los clientes, lo que redundará en una mejora en la calidad y eficiencia en los servicios prestados, reforzando el seguimiento de los proyectos de mayor interés de cada uno de nuestros clientes.

Su estructura jerárquica actual está determinada de la siguiente manera como se ilustra en la figura 6:



Figura 6. Organigrama actual Laformulabl.

De acuerdo a lo descrito en el párrafo anterior, la creación de la Dirección Comercial, modificaría la estructura jerárquica de la siguiente manera, figura 7:

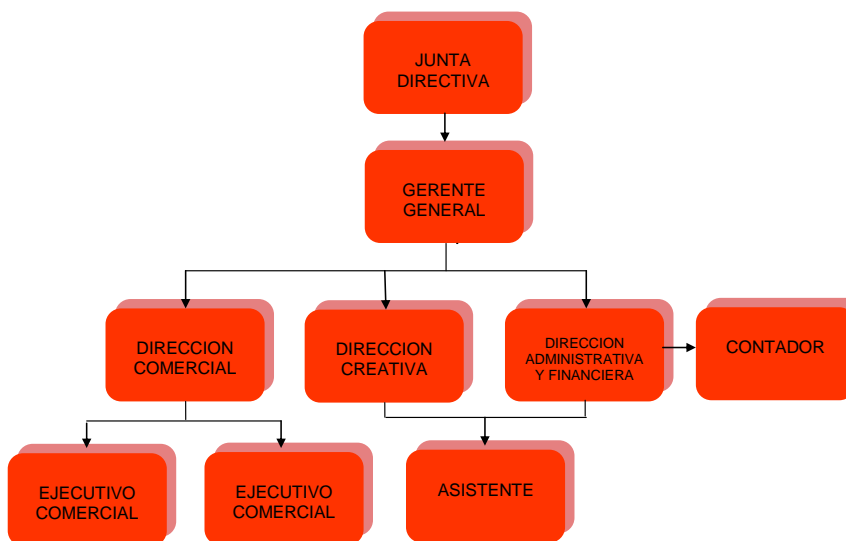
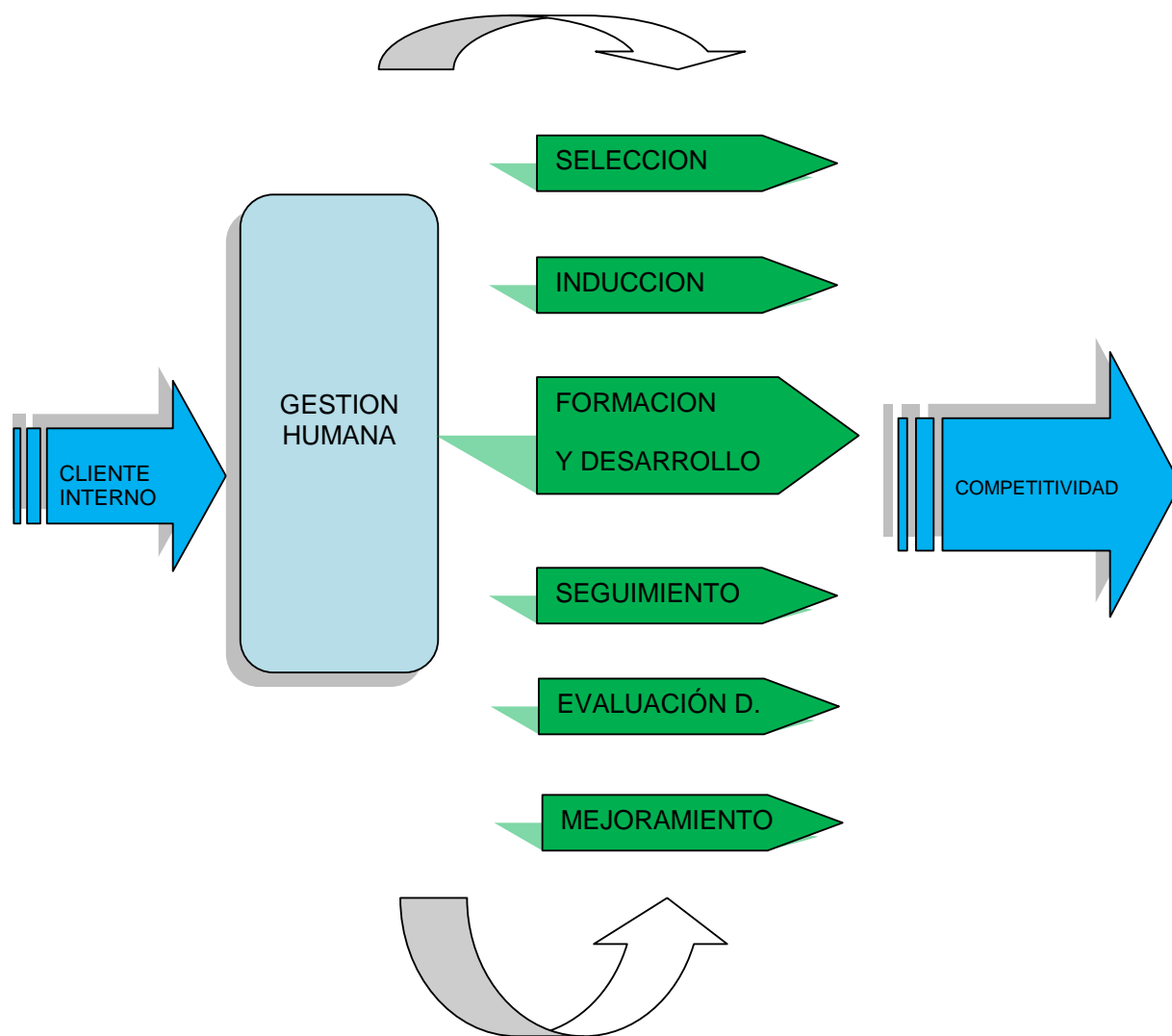


Figura 7. Organigrama propuesto con la creación de la Dirección Comercial Laformulabl.

Mapa de Procesos



Definición de Competencias Empresariales

Desde la definición de la planeación estratégica, Laformulabtl está comprometida con la potencialización de sus colaboradores y de esta manera hacer realidad su Visión, para lo cual se ha definido un modelo de competencias para cada uno de los cargos, y de esta forma hacer que los planes de formación, la evaluación

del desempeño y el acompañamiento a los colaboradores, estén focalizados en el desarrollo de las competencias definidas y lograr con su labor un mayor impacto dentro de la organización.

Pero de donde parten las competencias, el siguiente diagrama nos indica cómo y de donde se determinan las competencias para un perfil:



Figura 8. Origen de las competencias laborales.

Fuente: El trabajo por competencias en Prácticum: Cómo organizarlo y Cómo evaluarlo. Competencies-Based Work in the Practicum: How to Organize and Evaluate It. Por José Tejada Fernández.

Manual de competencias

Se ha diseñado el siguiente manual que tiene como finalidad brindar conocimientos necesarios acerca de lo que son las competencias, los niveles mínimos requeridos para los cargos establecidos en Laformulabtl y con lo cual

también se podrán realizar guías de desarrollo que darán pautas importantes para mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores.

Con el manual de competencias, se podrá orientar el desarrollo personal, diseñando un plan de mejoramiento integral con base en las competencias definidas. (Ver Anexo 1 – Manual de Competencias).

Análisis, descripción y perfil de los nuevos cargos

Para llevar a cabo el análisis de cargos y teniendo en cuenta que existen diversos métodos para la recolección de información, en esta oportunidad se optó por la combinación de dos de ellos, la cual nos permiten atenuar los inconvenientes y maximizar las ventajas de cada uno si se trabajaran por separado.

La decisión de combinar los dos métodos se hizo teniendo en cuenta las particularidades del sector, los objetivos del análisis, del tiempo y del personal disponible.

Lo métodos que empleamos son el de entrevista, tanto individual como grupal, y el de análisis por competencias, este último debido a que dentro de Laformulabtl los procesos de selección, formación y evaluación se realiza de acuerdo a un mapa de competencias establecidas para los diferentes cargos.

El método de la entrevista se eligió, por ser un enfoque más flexible y productivo, es un método en el cual se obtiene información integral, aspectos del cargo, la naturaleza, las diversas tareas o funciones que se tienen para el cargo y se puede establecer el por qué y él cuando.

Uno de los puntos más relevantes para escoger el enfoque de la entrevista es que permite una combinación armónica con el enfoque de competencias, es así que

la entrevista puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo.

La entrevista nos permite intercambiar información obtenida de los colaboradores que tengan cargos similares al analizado, lo cual proporciona una oportunidad para verificar incoherencia en los resultados y en la información, esto si se hace necesario. Por otro lado podemos optar por preguntar o informarnos con el jefe inmediato de manera que se pueden obtener más detalles y validar los obtenidos.

La combinación de los dos enfoques nos garantiza una interacción frente a frente entre quien está llevando a cabo el análisis y el colaborador, lo cual facilita resolver dudas y obtener más confianza del colaborador o colaboradores entrevistados, se obtiene una mejor participación y colaboración por parte de los entrevistados.

Dentro de las ventajas que tenemos al combinar estos dos enfoques, podemos citar que los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor, hay posibilidades de analizar y aclarar todas las dudas, proporciona calidad y mayor rendimiento en el análisis, teniendo en cuenta que la forma en que se obtiene y reúne la información es racional y puede aplicar en cualquier nivel.

Una vez se tiene el análisis del cargo, se realiza la descripción del cargo, que consiste en un escrito detallado sobre las características y funciones del cargo, no existe un formato estándar para llevar a cabo la descripción de los puestos de trabajo, por lo tanto su diseño y contenido puede variar de una empresa a otra, sin embargo mínimo tendrán las siguientes partes: título del cargo, identificación del cargo y deberes del cargo.

De acuerdo a lo publicado por Praxis Consultores: “El perfil es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo”. La descripción de cargo se obtiene por observación; en cambio el perfil es producto de un trabajo de análisis, en donde se examina qué requisitos, características, rasgos o competencias deben tener las personas para poder desempeñar bien el cargo; es decir, qué rasgos subyacen detrás de las funciones propias de un cargo específico. Por lo tanto el perfil es en definitiva el que establece las características que se buscarán en los postulantes, el perfil me define la información para la publicación de la vacante.

A continuación señalaremos el perfil y descripción de cargo para los dos nuevos cargos que se incorporan a la estructura de Laformulabtl:

VACANTE	DIRECTOR COMERCIAL
UBICACIÓN	Bogotá (Cundinamarca)
PROFESIÓN	Profesional de carreras universitarias tales como: Mercadeo y Publicidad, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, Ingeniería Financiera, Ingeniería Administrativa, Administración Financiera. Preferible con especialización en gerencia de mercado y/o publicidad.
EXPERIENCIA	Mínima de dos a tres años con amplio conocimientos en el sector

CONOCIMIENTOS Y
HABILIDADES

- a) Interés por desarrollar labores comerciales.
- b) Gusto por las ventas y el cumplimiento de metas.
- c) Capacidad de análisis e interpretación de cifras y resultados.
- d) Con alta capacidad de comunicación verbal y escrita
- e) Contar con una excelente actitud de servicio y capacidad de trabajar en equipo.
- f) Con buen desempeño en las siguientes competencias: orientación a resultados, orientación al cliente e iniciativa.

RESPONSABILIDADES

- a) Es el máximo responsable de toda la actividad comercial de la empresa.
- b) Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- c) Definir las metas y objetivos comerciales de la empresa.
- d) Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- e) Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.

A.1 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

A.1.1. Nombre del Cargo: DIRECTOR COMERCIAL

A.2. RELACIONES INTERNAS DEL CARGO

A.2.1. Depende de: Gerente General

A.2.2. Relación funcional con: Gerente General, Dirección Creativa y Dirección Administrativa y Financiera

A.3. RELACIONES EXTERNAS DEL CARGO

A.3.1. Personas Externas: Clientes y público en general

A.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

A.4.1 Funciones:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
2. Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
3. Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. Diseñar, con su equipo, las estrategias que permitan conseguir los objetivos previstos.
4. Establecer las políticas de precios, condiciones de venta y canales de distribución.
5. Diseñar las políticas de la empresa en materia de servicios y mercados.
6. Conocer la evolución del mercado y de los servicios para aplicar las medidas necesarias adaptándose a las nuevas tendencias.
7. Tener y mantener la necesaria red comercial, reclutando, formando y motivando a sus componentes para que consigan los mejores resultados.
8. Planificar áreas de actuación, asignar el potencial humano precisos para cada

área y actividad y el presupuesto correspondiente a cada una de ellas.

9. Dirigir la actividad de las delegaciones, controlando que se cumplan las directrices marcadas desde la central y los objetivos previstos para cada una de ellas.

A.5 EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

A.5.1. Equipos:

- Teléfono
- Fax
- Computador e impresora conectada a la red.
- Todos los programas, aplicativos, elementos y herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.

A.5.2. Documentos:

- Manuales comerciales, de procesos y otros que requiera para el desempeño de sus funciones.
- Formatos de papelería, planillas y listados para soporte de procesos internos.
- Formatos de papelería para clientes.

A.6 COMPETENCIAS BASICAS

A.6.1. Competencias Organizacionales:

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a Resultados
- Innovación
- Autoconfianza
- Flexibilidad

A.6.2. Competencias de Impacto

- Liderazgo
- Negociación
- Construcción y Mantenimiento de Relaciones
- Persistencia

VACANTE	EJECUTIVO COMERCIAL
UBICACIÓN	Bogotá (Cundinamarca)
PROFESIÓN	Profesional de carreras universitarias tales como: Mercadeo y Publicidad, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, Ingeniería Financiera, Ingeniería Administrativa, Administración Financiera.
EXPERIENCIA	Mínima de un años con experiencia en funciones comerciales
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">a) Conocimiento en técnicas de Ventasb) Segmentación de Mercadoc) Matemáticas Financierasd) Gusto por las ventas y el cumplimiento de metas.e) Con alta capacidad de comunicación verbal y escritaf) Contar con una excelente actitud de servicio y capacidad de trabajar en equipo.g) Con buen desempeño en las siguientes competencias: orientación a resultados, orientación al cliente e iniciativa.
RESPONSABILIDADES	a) Crear e implementar las herramientas y estrategias de ventas necesarias que permitan introducir y posicionar los servicios de Laformulabtl.

A.1 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
A.1.1. Nombre del Cargo: EJECUTIVO COMERCIAL	
A.2. RELACIONES INTERNAS DEL CARGO	
A.2.1. Depende de:	Director Comercial
A.2.2. Relación funcional con:	Director Comercial , Gerente General, Dirección Creativa y Dirección Administrativa y Financiera
A.3. RELACIONES EXTERNAS DEL CARGO	
A.3.1. Personas Externas:	Clientes y público en general
A.4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A.4.1 Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiar con frecuencia los antecedentes del mercado objetivo de la empresa para identificar negocios potenciales. 2. Contactar periódicamente a los clientes, clientes potenciales e instituciones, explorando líneas de negocios sugeridos, debidamente evaluados, para ofrecerles los servicios, generando vínculos de confianza y de fidelización. 3. Atender las solicitudes de servicio con amabilidad, rapidez, visión comercial, cuidando el riesgo de acuerdo a la situación económica y necesidades reales de los clientes, entregando soluciones creativas dentro de la variedad de servicios y las especificaciones del Manual de Normas y Procedimientos de Ventas. 4. Cuidar el desempeño del comportamiento de pago de su cartera de clientes con negocios vigentes y realizar las rutinas de administración de los contratos morosos, para normalizar las situaciones irregulares. 5. Asumir labores de apoyo administrativo si las circunstancias de la empresa así lo requiere. 	

6. Realizar todas aquellas labores que le sean encomendadas y que tengan relación directa con la labor para la cual fue contratado.

A.5 EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

A.5.1. Equipos:

- Teléfono
- Fax
- Computador e impresora conectada a la red.
- Todos los programas, aplicativos, elementos y herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.

A.5.2. Documentos:

- Manuales comerciales, de procesos y otros que requiera para el desempeño de sus funciones.
- Formatos de papelería, planillas y listados para soporte de procesos internos.
- Formatos de papelería para clientes.

A.6 COMPETENCIAS BASICAS

A.6.1. Competencias Organizacionales:

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a Resultados
- Innovación
- Autoconfianza
- Flexibilidad

A.6.2. Competencias de Impacto

- Negociación
- Autocontrol
- Liderazgo
- Construcción y Mantenimiento de Relaciones
- Persistencia

Proceso de selección de personal

El proceso de selección en Laformlabtl se desarrolla con base al modelo de competencias, proceso que tiene como objetivo no sólo encontrar una persona con formación y experiencia requerida para el cargo, sino también que posea las competencias empresariales determinadas por el modelo de competencias de Laformlabtl.

Es así, como el proceso de selección por competencias, permite escoger al candidato más idóneo, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación a la empresa. La selección por competencias facilita la incorporación de personal con altos estándares de desempeño e identificación las competencias y se convierte en una guía para quien se integre a un nuevo cargo, toda vez que se pueden establecer las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño y se determinan lo que se espera que desarrolle en su nuevo cargo.

Debido a que en este momento no se cuenta con una Dirección de Gestión Humana establecida en la empresa, el proceso de selección le será encomendado a Serpoint S.A.S. Gerencia del Talento Humano, quien es desarrollará los siguientes procesos:

Reclutamiento y Selección

La empresa Serpoint S.A.S, cuenta con una metodología eficiente que le permite facilitar la búsqueda, filtro y evaluación, en bases de datos especializadas, de las mejores hojas de vida disponibles en el mercado laboral. A partir del contacto con los potenciales evaluados realiza un proceso integral de evaluación de competencias, buscando el mejor ajuste entre las necesidades de la empresa y perfil del candidato.

La búsqueda de candidatos se inicia una vez nuestra empresa Laformlabtl presente una solicitud en la cual se incluye el perfil del cargo, de esta manera Serpoint S.A.S inicia la búsqueda en su base de datos, obteniendo un número

suficiente y con las competencias adecuadas e interesados por las condiciones propias de la oferta de nuestra empresa.

Entrevista por competencias

Como se indicó anteriormente, el proceso de selección se realizará con base en las competencias empresariales, de esta manera, a Serpoint S.A.S, se le informará cuales son las competencias empresariales con el fin de que se desarrolle la entrevista de selección teniendo en cuenta dichas competencias.

La entrevista por competencias es un proceso importante y requiere de conocimientos, experiencia y experticia por parte de los evaluadores para que el proceso de selección sea optimo y sus resultados den cuenta de personas que posean las competencias deseadas y estén en condiciones de ejecutar adecuadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo.

Aplicación de pruebas psicotécnicas

La empresa seleccionada para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, Serpoint S.A.S, aplicarán:

- a) Test Psicométricos que básicamente miden y asignan un valor a determinada cualidad o proceso psicológico (inteligencia, memoria, atención, funcionamiento cognitivo,, daño cerebral, comprensión verbal, etc.), y se dirigen a actividades de evaluación y selección,
- b) Test Psicográficos: inscritos dentro de la psicología de la expresión con fundamentos en el comportamiento psicográfico y/o psiconeuromotor.

Estudio de seguridad

Con el fin de velar la seguridad de la información y de los procesos de Lafromulabtl y la de sus clientes, dentro del proceso de selección se solicita los estudios de seguridad que se desarrollan en varias etapas.

Una de ellas es la visita domiciliaria a los aspirantes para confrontar lo visto en los puntos anteriores del proceso y para conocer de primera mano sobre el nivel de vida, la calidad de vida y las relaciones del aspirante en su hogar. Por medio de la visita domiciliaria se conoce y analizar el ambiente físico y calidades humanas de la familia, vecindario y entorno del candidato, aspectos de integración familiar, sociales y de seguridad, actividades recreativas, hábitos y costumbres, establecimiento de normas y niveles de responsabilidad.

Dentro del proceso de seguridad, se realiza la verificación de referencias tanto laborales como familiares, tiene por objetivo medir la percepción que sobre el aspirante tienen personas que lo conocen en el plano laboral y familiar, cómo ha sido el desempeño y cómo han sido las relaciones con las personas con las que ha trabajado recientemente son importantes, cuales han sido los motivos o las circunstancias en que ha terminado esos trabajos y en lo familiar confirmar se consulta personas que no convivan con el candidato y que permita confirmar rasgos de personalidad definidos con anterioridad.

Por otro lado, se analizar y comprueban los datos que contiene la hoja de vida, tales como empleos anteriores, estudios, datos personales y familiares, confrontándolos con las diversas fuentes. Así mismo, se exploran antecedentes penales y judiciales con los diferentes organismos de seguridad como el DAS, DIJIN,

verificando la autenticidad de la información proporcionada por el aspirante y sus referenciantes.

Examen Médico Ocupacional

Siguiendo lo establecido en la legislación colombiana y como parte integral del proceso de selección, se debe realizar el examen de preingreso

Se realiza para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo. El objetivo es determinar la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjuicio de su salud o la de terceros, comparando las demandas del oficio para el cual se desea contratar con sus capacidades físicas y mentales; establecer la existencia de restricciones que ameriten alguna condición sujeta a modificación, e identificar condiciones de salud que estando presentes en el trabajador, puedan agravarse en desarrollo del trabajo.

El empleador tiene la obligación de informar al médico que realice las evaluaciones médicas preocupacionales, sobre los perfiles del cargo describiendo en forma breve las tareas y el medio en el que se desarrollará su labor.

En el caso de que se realice la contratación correspondiente, el empleador deberá adaptar las condiciones de trabajo y medio laboral según las recomendaciones sugeridas en el reporte o certificado resultante de la evaluación médica preocupacional.

PAR.—El médico debe respetar la reserva de la historia clínica ocupacional y solo remitirá al empleador el certificado médico, indicando las restricciones existentes y las recomendaciones o condiciones que se requiere adaptar para que el trabajador pueda desempeñar la labor”.

Para el desarrollo del examen médico ocupacional de los candidatos se remitirá a la EPS del candidato o Caja de Compensación a la cual se encuentra inscrita Laformulabtl.

Costos del proceso de selección

Los costos hacen alusión al importe monetario que requiere o invierte Laformulabtl para llevar a cabo el proceso de selección, a continuación citados los costos que a groso modo intervienen en dicho proceso:

Costos Directos		
Generación Solicitud	Hora Asistente	5.000,00
Proceso de Selección		350.000,00
Estudio de Seguridad		175.000,00
Examen Médico Ocupacional		60.000,00
Total Costos Directos		590.000,00
Costos Indirectos		
Papelería		20.000,00
Fotocopias e impresión		10.000,00
Teléfono		10.000,00
Total Costos Indirectos		40.000,00
Total Proceso		630.000,00

Formación y desarrollo del talento humano en Laformulabtl

Para Laformulabtl, la formación y el desarrollo permanente del talento humano, como proyecto personal de cada colaborador, es uno de los pilares dentro

de su cultura. Por esto y con el fin de contar con el mejor talento humano, Laformulabtl acompañara el desarrollo integral de las competencias de los colaboradores, por medio de los siguientes mecanismos:

Inducción a Laformulabtl

Este programa facilitará la comprensión de la cultura organizacional a los nuevos colaboradores. Esta se impartirá de manera presencial e implica que cada uno de los nuevos colaboradores adquiera la información básica y de interés. Ver Anexo 2 – Manual de Inducción.

Entrenamiento en el Cargo

Se realizará entre los empleados que son nombrados en cargos críticos para la prestación de servicio a la red de clientes, con el fin de capacitarlos en el manejo de los servicios, los procesos y las herramientas que se tienen dentro de la empresa.

Plan de Desarrollo

Esta estrategia, tiene como objetivo promover el concepto de empleado protagonista de su crecimiento, ya que el colaborador es quien elige en que programas desea participar dependiendo de sus conocimientos y necesidades de mejoramiento.

Programa de inducción y del cargo

Inducción Institucional

Su objetivo es la ambientación inicial al medio social y físico en donde se va laborar, en el caso de Laformulabtl, se presentará un programa de inducción a los nuevos colaboradores de manera presencial y en él se manejan los siguientes módulos:

C R O N O G R A M A D E I N D U C C I Ó N 2012	
M O D U L O 1 BIENVENIDA	
Bienvenida	
Dinámica de presentación e integración	
Historia de Laformulabtl	
Presentación Video Institucional	
M O D U L O 2 CULTURA LAFORMULABTL	
Misión, Visión y Valores	
Planeación Estratégica	
Modelo de Gestión Comercial	
M O D U L O 3 ASI ES LAFORMULABTL	
Estructura Organizacional	Políticas
Servicios de Laformulabtl	Beneficios
Actitud de servicio	Nómina
Imagen Profesional	Reglamento Interno
Cortesía Telefónica	

Entrenamiento en el Cargo – Ejecutivo Comercial

La inducción al puesto de trabajo, incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo, se brindará toda la información específica y relevante del cargo que se va a desarrollar, funciones asignadas, normatividad, procedimientos, planes de gestión comercial, etc. Así mismo es importante indicar la forma en que será evaluado el colaborador, de manera individual y colectiva.

Específicamente para el cargo de Ejecutivo Comercial la inducción al cargo se realiza en el propio puesto de trabajo, lo realiza el Gerente General o el Director Comercial, informando de manera clara al colaborador nuevo en el cargo, los objetivos a alcanzar, descripción de las funciones, políticas y procedimientos para desempeñar las funciones encomendadas, uso y manejo de los equipos y programas que se requieren en el desarrollo del cargo, y en términos generales toda información que se considere necesaria para el desempeño del colaborador en el cargo.

Esta surtirá efecto, después de realizarse la inducción institucional, para lo cual se desarrollan los siguientes aspectos:

- a) Presentación del tutor.
- b) Presentación de aspectos generales del cargo.
- c) Presentación del puesto de trabajo, funcionamiento y operación.
- d) Presentación de aplicativos.
- e) Entrega de ratificación al cargo, identificación y descripción del cargo ha desempeñar.
- f) Instrucciones para consultar los manuales y procedimientos relacionados con el cargo.
- g) Acompañamiento en el puesto de trabajo.

h) Reporte del proceso de acompañamiento del tutor.

Estrategias de aprendizaje - capacitación

Justificación

Implementar un plan de capacitación para que los colaboradores de Laformulabtl adquieran el conocimiento y las habilidades suficientes orientadas hacia un mejoramiento continuo y un enfoque al servicio y satisfacción de las necesidades del cliente.

Definiciones de Entregables

Los entregables definidos en la ejecución de este de Plan de Capacitación serán:

- a) Registros de asistencia.
- b) Certificados de capacitación.
- c) Memorias de cursos.
- d) Registros de seguimiento al Programa de Formación

Objetivos del Plan de Capacitación

- a) Proveer información clara y concisa sobre la forma como se llevará a cabo el manejo de las capacitaciones para los empleados de Laformulabtl, de acuerdo con las necesidades de conocimientos en todas las áreas (calidad, servicio al Cliente, riesgo, oportunidad, herramientas informáticas, herramientas ofimáticas entre otras).

- b) Capacitar a todos los colaboradores en diversos temas, como mecanismo para obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de Laformulabtl y sus capacidades.
- c) Mejorar las competencias de conocimiento del negocio y compromiso con Laformulabtl.

Requerimientos

Para llevar a cabo el Plan de Capacitación se requieren los siguientes elementos:

- a) Salones de Capacitación

Para las capacitaciones del personal se debe revisar la disponibilidad de recursos logísticos tales como salón, tablero, sillas, medios audiovisuales, instructores requeridos para la capacitación, de no cumplir con este requerimiento se debe revisar el sitio más próximo para llevar a cabo la capacitación.

- b) Material de Capacitación

Dependiendo el tipo de capacitación se debe incluir los siguientes elementos

- a) Fotocopias para el estudio de casos.

- b) Ayudas audiovisuales requeridas, videos, películas, diapositivas, etc.

- c) Formatos para la evaluación de la capacitación.

- c) Herramientas Audiovisuales y computo

Se deberá velar porque las ayudas audiovisuales requeridas para el desarrollo de la capacitación estén disponibles en el salón en el cual se dictará la capacitación y que funcionen de manera adecuada, equipo de sonido, Video Beam, computadores, red, telón, etc.

d) Instructores

Los instructores deberán contar con habilidades y actitudes para transmitir la información necesaria, contar con una formación integral sobre los servicios y procesos que se manejan en los cargos y contarán con la disposición necesaria para propender el bienestar de los colaboradores con los cuales realizará la capacitación y permitiendo tener alta credibilidad de los colaboradores capacitados.

Los instructores, apoyarán a los colaboradores en el estudio y entrenamiento requeridos para el óptimo desempeño de las funciones del cargo y manejarán los siguientes temas: Procesos, Calidad, Comercial, Informáticos, Negocio y Gestión Humana.

Seguimiento

Para hacer seguimiento al Plan de Capacitación se realizarán reuniones mensuales en la Gerencia General, donde se establece el nivel de avance de las actividades dentro de este plan.

Descripción de Temas

Dentro del plan de capacitación requerido para el cargo de Ejecutivo Comercial, se clasificaron los temas de la siguiente manera:

- a) Procesos: Incluye la capacitación y aplicación de los procesos ejecutados en Laformulabtl y la herramienta que se utiliza a nivel organizacional para documentación.
- b) Calidad: Incluye la capacitación relacionada con la aplicación de Norma de Calidad, Seguridad y Gestión del Riesgo.
- c) Informáticos: Incluye la capacitación de las aplicaciones que se utilizan en la labor diaria.
- d) Comercial: Incluye la capacitación en conocimiento de servicios, como el protocolo de atención al cliente y canales de **distribución** y comunicación.
- e) Negocio: Incluye la capacitación de regulación y normatividad propia el sector a nivel nacional e internacional.
- f) Gestión Humana: Incluye capacitación para mejorar las competencias de los empleados de acuerdo con la cultura organizacional, adicionalmente capacitación de seguridad industrial.

Y los temas se dividirán en sub-temas de acuerdo con:

1. PROCESOS	1.1	Conocimiento de procesos documentados
	1.2	Diagramas de flujo
	1.3	Instructivos
	1.4	Indicadores
	1.5	Objetivos del proceso
	1.6	Roles
	1.7	Metas
	1.8	Documentos y registros
2. CALIDAD	2.1	Conceptos de calidad
	2.2	Normas de Calidad y Seguridad
	2.3	Gestión del Riesgo
	2.4	Auditorias
	2.5	Acciones correctivas, preventivas y de mejora
3. INFORMATICOS	3.1	Herramientas ofimáticas
	3.2	Operación de herramientas
	3.3	Nuevas tecnologías
4. COMERCIALES	4.1	Conocimiento de servicios
	4.2	Canales de distribución y comunicación
	4.3	Protocolo de atención al cliente
5. NEGOCIO	5.1	Regulación Colombiana
	5.2	Normatividad internacional
6. GESTION HUMANA	6.1	Trabajo en equipo
	6.2	Servicio al Cliente

Plan de desarrollo

El plan de desarrollo es un programa formal que ayuda a garantizar que las experiencias de desarrollo, dentro y fuera del puesto se coordinan y están en concordancia con las necesidades de la persona y la organización, en la figura 9 y figura 10 se describe el proceso del plan de desarrollo.



Figura 9. Curva de plan de desarrollo

Fuente: Aprendizaje Organizacional.

http://portafolioao.blogspot.com/2009_10_01_archive.html

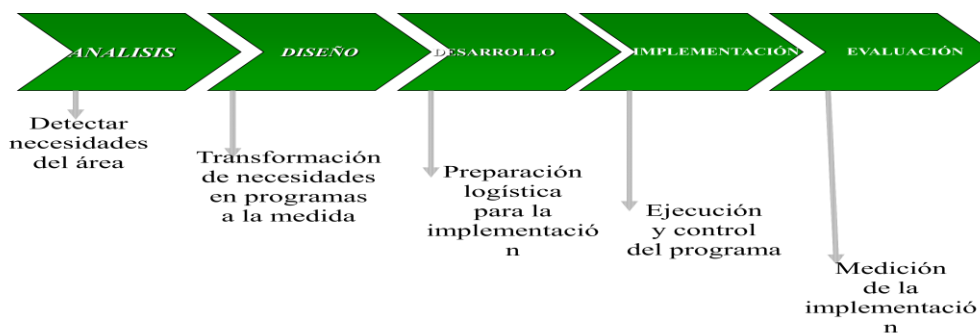


Figura 10. Diagrama de flujo plan de desarrollo.

Fuente: Aprendizaje Organizacional.

http://portafolioao.blogspot.com/2009_10_01_archive.html

El plan de desarrollo hace alusión a lo siguiente:

- a) Empleo de por vida vs Empleabilidad

Capacidades y habilidades que hacen al sujeto potencialmente valorable para una organización.

- b) Se relaciona con el empowerment

Es la posibilidad de que todos los niveles de la organización sean responsables y tengan autonomía en la toma de decisiones.

- c) La tendencia de hoy: carrera profesional

El individuo es responsable y artífice de su propio destino, conduciendo de ésta forma su propia vida laboral.

Estrategias de aprendizaje

- a) **Aprendizaje Formal:** Conocimiento específico adquirido a través de Cursos Presénciales, Lecturas, Seminarios, Talleres, Diplomados.
- b) **Auto Aprendizaje:** Conocimientos adquiridos por experiencias propias dentro o fuera de la organización, lectura de textos especializados, navegación por Internet, videos.
- c) **Entrenamiento en el trabajo:** Aprender haciendo en el día a día, por medio de rotación al interior de la organización, encargos, asignación de proyectos.
- d) **Tutoría:** Transmisión de conocimientos y entrenamiento práctico impartido por el Jefe o Líder.

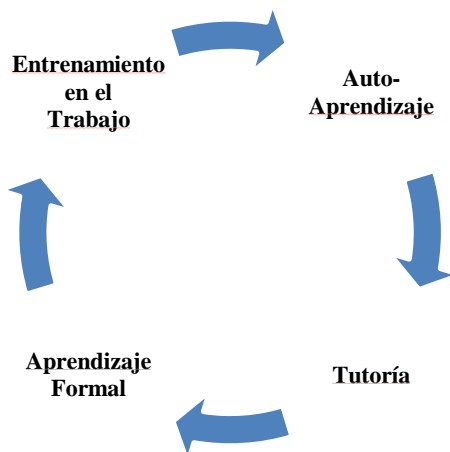


Figura 11. Origen plan de desarrollo

Fuente: La evaluación del desempeño del trabajador: una mirada desde la consultoría.

http://www.degerencia.com/articulo/la_evaluacion_del_desempeno_del_trabajador

De acuerdo a la figura 11, para la estructuración y realización del plan de desarrollo se debe partir de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores de Laformulabtl.

Plan de Desarrollo

El auto conocimiento es la clave y la plataforma, para que el plan de desarrollo sea exitoso, esto está ligado a la motivación, la cual surge de la necesidad de cambio al evaluarse y ser evaluado por otros.

El auto conocimiento es la plataforma para el desarrollo personal, el pensar sobre cómo se ve a sí mismo y reconocer cómo lo ven los demás para a la vez ampliar la mirada sobre sí, es el punto de partida y lo ideal es tener objetivos:

Elementos Claves de un Objetivo

- a) Una conducta específica
- b) Medible
- c) Pautada en el tiempo
- d) Realista y Retadora

Para el cumplimiento de sus objetivos tenga en cuenta los siguientes pasos:

- a) Obtenga información
- b) Elabore su plan de trabajo
- c) Anticipe y minimice los problemas y riesgos
- d) Determine apoyos y recursos disponibles
- e) Ejecute su plan de trabajo
- f) Evalúe sus resultados

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se elaboró un manual para establecer el plan de desarrollo individual y que facilitará un desempeño exitoso dentro de Laformulabtl. Ver Anexo 3 – Guía de Desarrollo y Anexo 4 – Guía de Competencias)

Evaluación de desempeño



Teniendo en cuenta que el potencial es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una determinada persona –y no necesariamente relacionadas con su desempeño del puesto actual– que posibilita un rendimiento de éxito en otros puestos futuros de la organización, del mismo nivel o de nivel superior. Antes de evaluar el desempeño del personal, deben definirse básicamente las técnicas, factores, parámetros e instrumentos acordes a los objetivos que persigue dicha evaluación.

Existen muchas y variadas técnicas para evaluar el desempeño laboral. Dentro de las herramientas o técnicas para evaluar el potencial encontramos las siguientes:

- a) Entrevista
- b) Evaluación de 360°
- c) Evaluación por objetivos
- d) Escalas de evaluación
- e) Evaluación por producción
- f) Evaluación por acontecimientos significativos

Para el presente trabajo, utilizaremos la Evaluación de 360°. Sabemos que en los procesos tradicionales únicamente el superior inmediato realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, que algunas veces se veía influida, tanto positiva

como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenía relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

Para obtener una visión más global y objetiva se ha implementado en las organizaciones lo que se denomina evaluación de 360°, desde el enfoque de las competencias, este método consiste en cumplimentar un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, internas o externas.

Según lo anterior, esta técnica permite obtener, tanto a la organización como a los trabajadores, información sobre las competencias reales en comparación con las demandadas, integrando distintas fuentes de información, intervienen otras personas, que mantienen alguna interacción con el evaluado, aportan información sobre él: los jefes, los colegas, los subordinados, los clientes o usuarios, internos y externos, y los proveedores, tal y como se muestra en la figura 12.

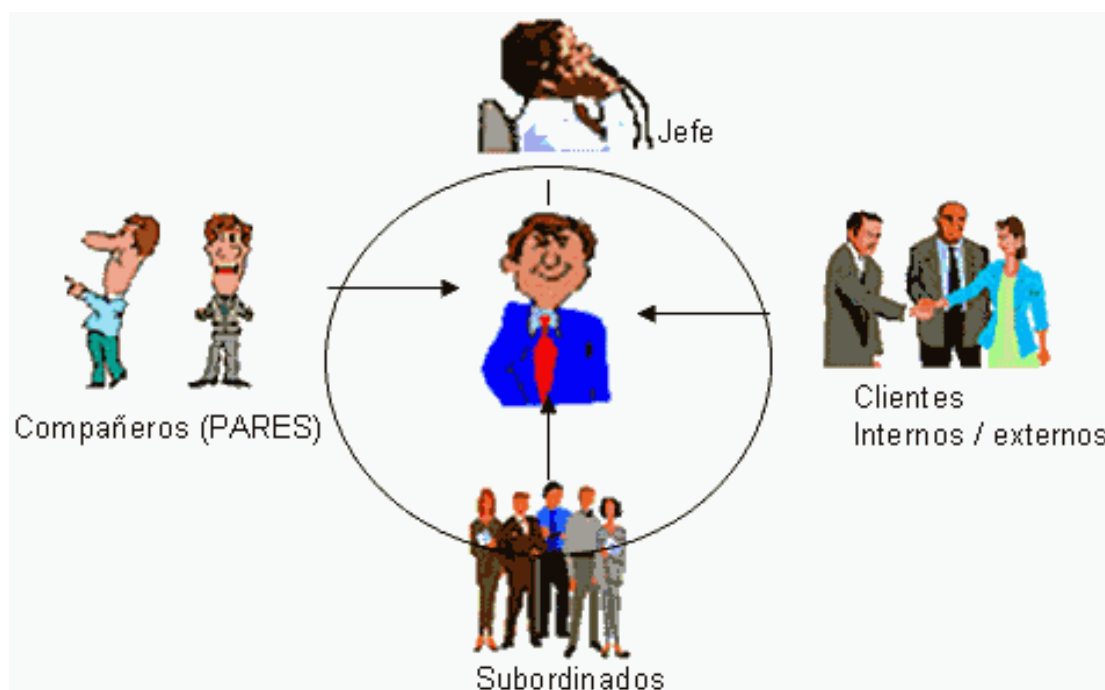


Figura 12. Evaluación 360°.

Fuente: Evaluación del desempeño.

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

La persona evaluada debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida, luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- a) Medir el Desempeño del personal.
- b) Medir las Competencias.
- c) Diseñar Programas de Desarrollo.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- a) Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- b) Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- c) Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.
- d) El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.

Propuesta Evaluación 360°

La propuesta de evaluación se adjunta. Ver Anexo 5 – Evaluación 360° y Anexo 6 – Evaluación 360° (Aplicación).

Instrumentos y Reporte de Aplicación Evaluación 360°

Al igual que la propuesta, la explicación de los instrumentos y el reporte hipotético de la aplicación de la evaluación de desempeño 360° a un colaborador, se presenta en el Anexo 5 – Evaluación 360° y Anexo 6 – Evaluación 360° (Aplicación).

Compensacion

Contextualización de la compensación

Algunos autores afirman que la compensación se refiere a que los trabajadores aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término “**compensación**” abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios.

Remuneración ≠ Compensación

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

La inmensa mayoría de las organizaciones modernas de todo tipo incluye una amplia gama de prestaciones y servicios como parte de la totalidad de la compensación que le corresponde a cada trabajador.

El campo de la compensación es un área central de toda área de recursos humanos en el curso de su labor de atraer y retener una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta

área representa uno de los principales desafíos de su responsabilidad. Por lo que se puede definir la compensación o proceso de recompensa como la gratificación que los trabajadores reciben a cambio de su labor.

- Dos tipos:
 - Económicos: Sueldo (Base, Variable), Bonos, seguros (salud, ayuda) etc
 - No Económicos: Reconocimientos, programas, etc.

La estrategia y la administración de la compensación

La administración y gestión de estas tipologías a través del área del talento humano garantiza la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los trabajadores abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa.

Estrategia y Compensaciones



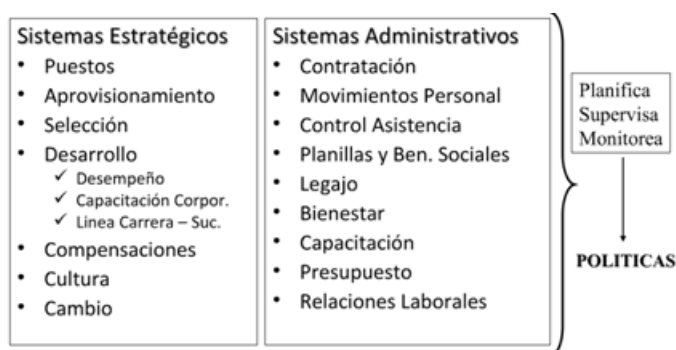
Otras premisas que permiten la orientación hacia una mejor y efectiva compensación.

Entre estos objetivos se puede señalar:

- a) **Atracción de personal idóneo:** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten hoy día una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional, una tasa salarial más alta para atraer a quienes trabajan en otras compañías.
- b) **Retener a los trabajadores actuales:** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir este fenómeno.
- c) **Cumplir con las disposiciones legales:** Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- d) **Garantizar la igualdad:** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La primera requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. Y la segunda significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los trabajadores con funciones análogas en otras organizaciones.

- e) **Incentivar el desempeño adecuado:** El pagó debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- f) **Controlar los costos de la empresa:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- g) **Mejorar la eficiencia administrativa:** Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Así, se podría concluir que es necesaria la estrategia y de igual forma la administración (operación).



Equidad interna y externa

Equidad interna

Encontramos este fundamento en el precepto legal que establece que "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual" y, como consecuencia racional, "a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario." De este precepto, resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, "que tan grande es un trabajo de las personas", que presentamos anteriormente y que se conoce como valuación de los puestos y, por el otro lado, cuáles y cuántos son los resultados que la persona aporta a la empresa; o sea, que la empresa también tenga la posibilidad de medir la gestión o el desempeño de su personal.

Es así que, la equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

En la medida que un trabajador ve alguna diferencia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente injustamente tratado; además que con esa insatisfacción contamina a las personas que trabajan a su alrededor,

deteriorando de manera general la productividad y el clima organizacional, antes de abandonar la empresa.

Competitividad externa:

Por otra parte las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de pago tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que necesitan para conseguir los resultados que se plantean en su estrategia de negocio. Esto conlleva a que las empresas tengan que decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el nivel de pago que tienen otras empresas dentro de su entorno geográfico.

Por consiguiente, para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa, se requiere hacer una comparación de las prácticas de compensación de dicha empresa con las del conjunto de empresas que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, la empresa puede apoyarse en encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

Propuesta de compensación

Una vez analizadas las diferentes perspectivas tanto internas como externas, así como la información demográfica de los trabajadores y la consulta salarial de la compañía, como los resultados financieros del negocio, se propone la siguiente estructura de compensación.

Familia de Cargo	Cargo	Salario	Compensación y Beneficios
Estratégica	Director Comercial	3.000.000,00	1. Compensación Variable de hasta un 8% sobre el logro neto de cada negocio.
			2. Programas de capacitación.
			3. Equipo celular de última tecnología con uso ilimitado de llamadas.
Ejecución	Ejecutivo Comercial	1.500.000,00	1. Equipo celular de última tecnología con uso ilimitado de llamadas.
			2. Capacitación de acuerdo con el plan de capacitación y desarrollo
			3. Comisiones para la fuerza de ventas de hasta el cumplimiento del 120% = 5%
			4. Comisión por clientes nuevos del 3 clientes mes = 3% sobre el valor neto del negocio.

			5. Prima de productividad de hasta 1 salario al año por cumplimiento de metas.
			6. Reconocimiento a empleados destacados

Acciones del departamento comercial

Hoy en día está considerado uno de los principales departamentos de la empresa, ya que depende de su saber hacer para poder afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado, estudia e implanta los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de cubrir sus objetivos de facturación.

Su gestión debe alcanzar todo el proceso de la venta, de ahí que sea imprescindible contar con una experiencia dilatada. Para ello organiza y coordina la actividad de la fuerza comercial con la de los servicios que intervienen antes y después de la venta.

Funciones básicas del director comercial

- a) Analizar y desarrollar la metodología de trabajo incluida en el «manual de ventas».
- b) Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- c) Elaborar las previsiones de venta de común acuerdo con el departamento de marketing.
- d) Planificar los objetivos y estrategias de su equipo.
- e) Desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos.
- f) Reclutar y seleccionar al personal de ventas, o contribuir a ello.

- g) Formar a los ejecutivos comerciales con arreglo a los conocimientos y otras técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- h) Motivarlos y dinamizarlos para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.
- i) Valorar y controlar su labor para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos.
- j) Investigación. Proporciona datos obtenidos del mercado directamente y a través de los *rappports* de vendedores así como su control.
- k) Producción. Indica modificaciones o ayuda para crear nuevos productos y servicios.
- l) Precios. Aporta un criterio de mercado actual en su fijación.
- m) Canales. Señala los más adecuados en cada momento y en qué condiciones.
- n) Comunicación. Determina las formas más adecuadas para hacer llegar el mensaje al mercado.

Teniendo en cuenta el análisis realizado el departamento comercial deberá fortalecer sus esfuerzos proyectándolos hacia el futuro de tal forma que logre los objetivos institucionales:

- a) Los clientes serán siempre más exigentes, poseerán mayores conocimientos y requerirán que se diseñen estrategias de venta más específicas totalmente «hechas a medida» y completamente diferente a las tradicionales.
- b) La competencia será más dura, estará mejor preparada y será capaz de responder en menos tiempo y con mayor eficacia a cualquiera de nuestras iniciativas comerciales. Además, con una total globalización de los mercados, a la competencia nacional se le sumará la internacional.

- c) Los productos y los servicios serán cada vez más equiparables entre sí, lo cual provocará que el diferenciarse sea más difícil y costoso.

- d) Los vendedores serán, en general, más caros, en menor número, más difíciles de dirigir y más exigentes, ya que estarán más preparados y sus valores y objetivos personales no siempre coincidirán con los de la organización.

- e) Las nuevas tecnologías, unidas al desarrollo imparable de las telecomunicaciones, cambiarán todavía más las reglas del juego en el mercado, obligando a las organizaciones a reaccionar rápidamente para sobrevivir.

ESTUDIO FINANCIERO

Criterios Iniciales

- a) A partir del mes 6 del año 2012 se realizan las siguientes inversiones:
- | | |
|--|------------------------------|
| Adecuación de oficinas – Muebles y Enseres | \$9.000.000 |
| Compra de equipos de cómputo | \$3.600.000 |
| Compra teléfonos Blackberry | \$1.800.000 |
| Compra de plan de voz corporativo (valor mes) | \$ 195.000 |
| Contratación de 1 Director Comercial y 2 Ejecutivos de ventas | |
| Contratación por prestación de servicios y pago por comisiones | |
| Director Comercial | 2% del valor de las ventas |
| Ejecutivos de Ventas | 1,5% del valor de las ventas |
| Contratación de Asesoría en Mercadeo y ventas | \$6.000.000 |
| Pago mensual de \$2.000.000 a 3 meses | |
| Contratación elaboración página Web | \$3.000.000 |
| Pago mensual de \$1.000.000 a 3 meses | |
| Contrato de arrendamiento – Canon mensual | \$2.800.000 |

- b) El capital de trabajo corresponde a dineros adquiridos con préstamos que se pagan en el Corto plazo (60 días) a una tasa del 5% MV.
- c) La rotación de las Cuentas por Cobrar es de 30 días y la rotación de las Cuentas por pagar es de 45 días. Para el inicio de cada servicio se considera que el cliente paga el 50% de contado y la diferencia a 30 días. De la misma manera es la política de compras.
- d) El crecimiento anual de las ventas es del 15%
- e) El costo de las ventas es del 75% del valor de las ventas
- f) En la nómina de la empresa se encuentra una persona en el cargo de Asistente Administrativa.
- g) El 80% de las utilidades se distribuyen en el año siguiente de haberse causado y el restante queda disponible para que las Socias tomen las decisiones de repartir o reinvertir en la empresa.
- h) Se consideraron las variables actuales y proyectadas del entorno macroeconómico del país y las bases impositivas vigentes.
- i) Se mantienen en la Organización las demás políticas generales de tesorería, gestos generales y de otros ingresos y egresos.
- j) La depreciación de los activos fijos se realiza en línea recta.

Estado de resultados proyectado - anual

LAFORMULA BTL

Valores en Pesos	MILES DE PESOS					
Cuentas	Hasta DIC 2009	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS NETAS - COMERCIO/SERVICIOS	322.759	371.173	426.849	490.876	564.508	649.184
VENTAS NETAS TOTALES	322.759	371.173	426.849	490.876	564.508	649.184
COSTO DE VENTAS - COMERCIO/SERVICIOS	(241.666)	(278.380)	(320.137)	(368.157)	(423.381)	(486.888)
TOTAL COSTO DE VENTAS	(241.666)	(278.380)	(320.137)	(368.157)	(423.381)	(486.888)
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	81.093	92.793	106.712	122.719	141.127	162.296
GASTOS DE ADMINISTRACION						
Gastos de personal	0	(11.022)	(11.375)	(11.727)	(12.009)	(12.345)
IVA asumido como gasto	(305)	0	0	0	0	0
Depreciación activos de administración	0	0	0	(1.960)	(3.280)	(3.280)
Contratos	0	0	0	(29.400)	0	0
Otros gastos generales de administración	(30.000)	(16.718)	(17.000)	(17.292)	(17.594)	(17.906)
Total Gastos de Administración	(30.305)	(27.740)	(28.375)	(60.379)	(32.882)	(33.531)
GASTOS DE VENTAS						
Impuesto de industria y comercio	(3.127)	0	0	0	0	0
Contratos	0	0	0	(12.174)	(22.580)	(25.967)
Otros gastos generales de ventas	(12.838)	(6.192)	(6.409)	(6.633)	(6.865)	(7.105)
Total Gastos de Ventas	(15.965)	(6.192)	(6.409)	(18.807)	(29.445)	(33.073)
TOTAL GASTOS GENERALES	(46.270)	(33.932)	(34.784)	(79.186)	(62.328)	(66.604)
UTILIDAD OPERACIONAL	4.823	8.861	1.929	3.533	8.799	5.692
OTROS INGRESOS Y EGRESOS						
Otros egresos	0	0	0	0	(185)	(218)
Impuesto transacciones financieras	(1.918)	(141)	(185)	(233)	(380)	(436)
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	32.905	58.720	71.743	43.300	78.234	95.039
Gastos Financieros (moneda nacional)	(13.979)	0	0	(9.749)	(13.192)	(15.171)
TOTAL GASTO FINANCIERO	(13.979)	0	0	(9.749)	(13.192)	(15.171)
Corrección Monetaria	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	18.926	58.720	71.743	33.550	65.041	79.867
Impuesto de Renta	(6.246)	(19.424)	(23.736)	(11.149)	(21.589)	(26.500)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	12.680	39.296	48.007	22.402	43.452	53.367

Balance general proyectado - anual

BALANCE GENERAL PROYECTADO - ANUAL**LAFORMULA BTL**

Valores en Pesos

MILES DE PESOS

ACTIVO	dic-09	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
ACTIVO CORRIENTE						
Disponible	8.109	52.384	54.566	374.279	483.877	599.672
Deudores - clientes nacionales	7.067	21.528	24.757	28.471	27.285	31.377
Retención en la fuente por cobrar	0	39.458	46.647	53.644	62.208	71.022
Anticipo impuesto de renta	20.819	5	0	0	0	(46.017)
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	35.995	113.375	125.971	456.394	573.370	656.055
ACTIVO FIJO						
TOTAL ACTIVO FIJO	0	0	0	12.440	9.160	5.880
OTROS ACTIVOS						
TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0	0	77	0	0
TOTAL ACTIVO	35.995	113.375	125.971	468.911	582.530	661.935

PASIVO	dic-09	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores nacionales	0	16.146	18.568	21.353	40.927	47.066
Gastos acumulados por pagar	6.624	6.624	6.624	6.624	6.809	7.027
Pasivo Laboral Administración	0	747	771	795	867	890
Impuestos de renta por Pagar	6	19.424	23.736	11.149	21.589	26.500
IVA por pagar	437	11.284	12.976	14.923	15.054	17.312
IVA descontable (DB)	0	(9.074)	(10.356)	(12.971)	(12.545)	(14.343)
TOTAL PASIVO CORRIENTE	7.067	45.151	52.319	419.779	517.251	583.512
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones moneda nacional	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	7.067	45.151	52.319	419.779	517.251	583.512

PATRIMONIO	dic-09	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Capital Pagado	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Reservas	0	1.893	5.000	5.000	5.000	5.000
Utilidades de Ejercicios Anteriores	0	17.035	10.645	11.730	6.826	10.056
Utilidades del Ejercicio	18.928	39.296	48.007	22.402	43.452	53.367
TOTAL PATRIMONIO	28.928	68.224	73.652	49.132	65.279	78.423
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	35.995	113.375	125.971	468.911	582.530	661.935

Estado de origen y aplicación de fondos - anual

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS – ANUAL**LAFORMULA BTL**

Valores en Pesos

MILES DE PESOS

DETALLE	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
FUENTES					
Utilidad del periodo	39.296	48.007	22.402	43.452	53.367
Depreciaciones	0	0	1.960	3.280	3.280
FONDOS GENERADOS INTERNAMENTE	39.296	48.007	24.362	46.732	56.647
OTRAS FUENTES					
FUENTES DE LARGO PLAZO	0	0	0	0	0
TOTAL FUENTES	39.296	48.007	24.362	46.732	56.647
APLICACIONES					
Aumento de Muebles y enseres	0	0	9.000	0	0
Aumento de Equipo de computo	0	0	3.600	0	0
Aumento de otros activos depreciables	0	0	1.800	0	0
Distribución de utilidades	0	42.579	46.921	27.306	40.223
Disminución de Obl. en moneda nacional	0	0	0	0	0
TOTAL APLICACIONES	0	42.579	61.321	27.306	40.223
VARIACION CAPITAL DE TRABAJO NETO	39.296	5.428	(36.960)	19.427	16.424

Presupuesto de caja - anual

LAFORMULA BTL

Valores en Pesos

VALORES EN MILES

Conceptos	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
INGRESOS					
Por Ventas de contado	175.823	200.925	231.064	265.206	305.504
Recaudo cartera	200.819	244.343	280.995	328.601	372.434
Crédito Bancario (moneda nacional)	0	0	368.157	423.381	486.888
Devolución impuesto de renta	20.813	20.038	22.911	42.496	40.619
TOTAL INGRESOS	397.455	465.306	903.126	1.059.683	1.205.446
Conceptos	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
EGRESOS					
Impuesto transacciones financieras	141	185	233	380	436
Pago de cuota impuesto de renta	5	0	0	0	(46.017)
IVA pagado por declaración	9.408	12.919	7.596	14.420	17.351
IVA por compras de contado	3.666	3.745	12.784	7.526	8.157
Distribución de utilidades	0	42.579	46.921	27.306	40.223
Compra Activos Fijos	0	0	14.400	0	0
Amortización crédito moneda nacional	0	0	0	368.157	423.381
Intereses Pagados (Moneda nacional)	0	0	0	1.773	24.168
Pago Proveedores nacionales	306.774	368.937	424.277	471.548	558.651
Pago Nomina	7.200	7.430	7.661	7.845	8.064
Pago Prima	150	155	160	163	168
Pago Cesantías	0	600	619	585	654
Pago de intereses de cesantías	0	72	74	77	78
Pago Vacaciones	225	307	317	325	334
Pago de Parafiscales	648	669	689	706	726

Pago Seguridad Social	2.052	2.118	2.183	2.236	2.298
Pago por contratos	0	0	41.574	22.580	25.967
Pago de gastos generales	22.910	23.409	23.925	24.459	25.011
TOTAL EGRESOS	353.179	463.124	583.413	950.085	1.089.651
SALDO DE CAJA DEL PERIODO	44.275	2.182	319.713	109.598	115.795
Saldo inicial	8.109	52.384	54.566	374.279	483.877
SALDO ACUMULADO	52.384	54.566	374.279	483.877	599.672
Compra de inversiones temporales	0	0	0	0	0
Venta de inversiones temporales	0	0	0	0	0
Crédito de tesorería	0	0	0	0	0
SALDO DESPUES DE INVERSIONES	52.384	54.566	374.279	483.877	599.672

Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones

Valores en Pesos

VALORES EN MILES

LAFORMULA BTL

UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	59.236	70.807	22.402	48.432	59.567
Impuesto de Renta	(19.424)	(23.736)	(11.149)	(21.589)	(26.500)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	58.720	71.743	33.550	65.041	79.867
Gastos Financieros (intereses)	0	0	(9.749)	(13.192)	(15.171)
UTILIDAD ANTES DE INTERESES Y DE IMPUESTOS	58.720	71.743	43.300	78.234	95.039
Depreciaciones	0	0	(1.960)	(3.280)	(3.280)
Amortizaciones	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	58.720	71.743	45.260	81.514	98.319

Flujo de caja libre operacional - anula

LAFORMULA BTL

Valores en Pesos

VALORES EN MILES

DETALLE	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
FLUJO DE TESORERIA DEL PERIODO	44.275	2.182	319.713	109.598	115.795
MOVIMIENTOS DE CAJA DEL PROPIETARIO					
(-) Aportes de los socios	0	0	0	0	0
(+) Utilidades distribuidas	0	42.579	46.921	27.306	40.223
MOVIMIENTOS DE CAJA DE LOS PROPIETARIOS	0	42.579	46.921	27.306	40.223
MOVIMIENTOS DE CAJA DE LA FINANCIACION					
(-) Préstamos recibidos en moneda nacional	0	0	368.157	423.381	486.888
(+) Pago de capital préstamos moneda nacional	0	0	0	368.157	423.381
(+) Intereses préstamos moneda nacional	0	0	0	1.773	24.168
(+) Pago de cánones de leasing	0	0	0	0	0
(-) Ahorro impuestos por gasto de intereses	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACION	0	0	(368.157)	(53.451)	(39.339)
FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL					
Flujo de tesorería del periodo	44.275	2.182	319.713	109.598	115.795
(+) Movimientos de caja del propietario	0	42.579	46.921	27.306	40.223
(+) Flujo de la financiación	0	0	(368.157)	(53.451)	(39.339)
FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL	44.275	44.761	(1.523)	83.453	116.679
FLUJO DE CAJA DISPONIBLE PARA PROPIETARIOS					
Flujo de caja libre operacional	44.275	44.761	(1.523)	83.453	116.679
(-) Movimientos de financiación	0	0	368.157	53.451	39.339
FLUJO DE CAJA DEL PROPIETARIO	44.275	44.761	366.634	136.904	156.018

Indicadores de liquidez

LAFORMULA BTL						
INDICADOR	A DIC 2009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Activo corriente	35.995	81.539	131.383	337.042	573.370	656.055
Disponible + Inversiones temporales	8.109	52.384	54.566	374.279	483.877	599.672
Pasivo corriente	7.067	32.099	73.523	293.326	517.251	583.512
Capital de trabajo neto	28.928	49.440	57.860	43.716	56.119	72.543
Capital de trabajo operativo	7.067	5.382	6.189	7.118	(13.642)	(15.689)
Índice de liquidez	5,09	2,54	1,79	1,15	1,11	1,12
Solvencia inmediata	1,15	1,63	0,74	1,28	0,94	1,03
Ventas totales	322.759	371.173	426.849	490.876	564.508	649.184
Costo de ventas	241.666	278.380	320.137	368.157	423.381	486.888
Valor promedio del inventarios		0	0	0	0	0
Ventas a crédito en el año		218.270	251.011	288.662	327.414	376.527
Valor promedio de las cuentas por cobrar		14.298	20.631	23.726	27.878	29.331
Compras a crédito en el año		163.703	188.258	216.497	245.561	282.395
Valor promedio de las cuentas por pagar		8.073	15.473	17.794	31.140	43.996
Plazo de los inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Plazo de las cuentas por cobrar (días)		23,9	30,0	30,0	31,1	28,4
Plazo de las cuentas por pagar (días)		18,0	30,0	30,0	46,3	56,9

Indicadores de crecimiento

LAFORMULA BTL

Valores en Pesos

VALORES EN MILES

INDICADOR	A DIC 2009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
VALOR						
Ventas anuales	322.759	371.173	426.849	490.876	564.508	649.184
Utilidad operacional anual	34.823	58.861	71.929	43.533	78.799	95.692
Utilidad neta anual	12.680	39.296	48.007	22.402	43.452	53.367
Activo total	35.995	113.375	125.971	468.911	582.530	661.935
Activo corriente	35.995	113.375	125.971	456.394	573.370	656.055
Activo fijo	0	0	0	12.440	9.160	5.880
Otros activos	0	0	0	77	0	0
Pasivo corriente	7.067	45.151	52.319	419.779	517.251	583.512
Obligaciones financieras largo plazo	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	28.928	68.224	73.652		65.279	78.423
INDICADOR	A DIC 2009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
VARIACION NOMINAL ANUAL						
Ventas anuales		15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Utilidad operacional anual		69,0%	22,2%	(39,5%)	81,0%	21,4%
Utilidad neta anual		209,9%	22,2%	(53,3%)	94,0%	22,8%
Activo total		215,0%	11,1%	272,2%	24,2%	13,6%
Activo corriente		215,0%	11,1%	262,3%	25,6%	14,4%
Activo fijo		0,0%	0,0%	0,0%	(26,4%)	(35,8%)
Activo diferido		0,0%	0,0%	0,0%	(100,0%)	0,0%
Pasivo corriente		538,9%	15,9%	702,3%	23,2%	12,8%
Obligaciones financieras largo plazo		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	,0%
Patrimonio		135,8%	8,0%	(33,3%)	32,9%	20,1%
TASA DE INFLACION ANUAL		3,2%	3,1%	2,4%	2,8%	3,2%

VARIACION REAL ANUAL					
Ventas anuales	11,4%	11,5%	12,3%	11,9%	11,4%
Utilidad operacional anual	63,8%	18,5%	(40,9%)	76,1%	17,7%
Utilidad neta anual	200,3%	18,5%	(54,4%)	88,7%	19,0%
Activo total	205,2%	7,8%	263,5%	20,8%	10,1%
Activo corriente	205,2%	7,8%	253,8%	22,2%	10,9%
Activo fijo	(3,1%)	(3,0%)	(2,3%)	(28,4%)	(37,8%)
Activo diferido	(3,1%)	(3,0%)	(2,3%)	(100,0%)	(3,1%)
Pasivo corriente	519,1%	12,4%	683,5%	19,9%	9,3%
Obligaciones financieras largo plazo	(3,1%)	(3,0%)	(2,3%)	(2,7%)	(3,1%)
Patrimonio	128,5%	4,7%	(34,9%)	29,2%	16,4%

Indicadores de rentabilidad

LAFORMULA BTL						
INDICADOR	A DIC 2009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
RENTABILIDAD EN VENTAS						
Ventas anuales	322.759	371.173	426.849	490.876	564.508	649.184
Utilidad bruta en ventas anual	81.093	92.793	106.712	122.719	141.127	162.296
Utilidad operacional anual	34.823	58.861	71.929	43.533	78.799	95.692
Utilidad neta anual	12.680	39.296	48.007	22.402	43.452	53.367
Utilidad bruta / ventas	25,1%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Utilidad operacional / ventas	10,8%	15,9%	16,9%	8,9%	14,0%	14,7%
Utilidad neta / ventas	3,9%	10,6%	11,2%	4,6%	7,7%	8,2%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO						
Capital (promedio anual)	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Reservas (promedio anual)	0	1.577	4.482	5.000	5.000	5.000
Utilidades acumuladas (promedio anual)	0	17.351	18.259	19.551	6.826	10.056
Patrimonio (promedio anual)	28.928	49.440	57.860	51.482	65.279	78.423
Utilidad neta anual	18.928	39.296	48.007	22.402	43.452	53.367
Utilidad neta / capital	189,3%	393,0%	480,1%	224,0%	434,5%	533,7%
Utilidad neta / (capital + reservas + útil acumuladas)	189,3%	135,8%	146,6%	64,8%	199,1%	213,0%

Utilidad neta / patrimonio	65,4%	79,5%	83,0%	43,5%	66,6%	68,1%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO						
Activo total (promedio anual)	35.995	81.539	131.383	344.808	582.530	661.935
Ventas anuales	0	371.173	426.849	490.876	564.508	649.184
Utilidad operacional anual	34.823	58.861	71.929	43.533	78.799	95.692
EBITDA		58.720	71.743	45.260	81.514	98.319
Utilidad neta anual	12.680	39.296	48.007	22.402	43.452	53.367
Utilidad operativa / activos	96,7%	72,2%	54,7%	12,6%	13,5%	14,5%
EBITDA / activos		72,0%	54,6%	13,1%	14,0%	14,9%
Utilidad neta / activos	35,2%	48,2%	36,5%	6,5%	7,5%	8,1%
Ventas / activos	0,0%	455,2%	324,9%	142,4%	96,9%	98,1%
Utilidad neta / ventas	0,0%	10,6%	11,2%	4,6%	7,7%	8,2%

Indicadores de endeudamiento

LAFORMULA BTL

Valores en Pesos

VALORES EN MILES

INDICADOR	A DIC 2009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Activo contable total	35.995	113.375	125.971	468.911	582.530	661.935
Pasivo total	7.067	32.099	73.523	293.326	517.251	583.512
Endeudamiento contable	19,6%	28,3%	58,4%	62,6%	88,8%	88,2%
Pasivo corriente	7.067	32.099	73.523	293.326	517.251	583.512
Endeudamiento a corto plazo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Utilidad antes de intereses y de impuestos	32.905	58.720	71.743	43.300	78.234	95.039
Gasto financiero	13.979	0	0	9.749	13.192	15.171
Cobertura de intereses	2,4	0,0	0,0	4,4	5,9	6,3
Flujo de caja libre del periodo		44.275	44.761	(1.523)	83.453	116.679
Gasto de intereses del periodo		0	0	9.749	13.192	15.171
Abono a capital del periodo		0	0	0	368.157	423.381
Cobertura del servicio de la deuda		0,0	0,0	(0,2)	0,2	0,3

Flujo de caja libre del periodo siguiente	44.275	44.761	(1.523)	83.453	116.679	
Pasivo actual	7.067	32.099	73.523	293.326	517.251	
Cobertura futura del pasivo	6,27	1,39	(0,02)	0,28	0,23	
Deuda financiera a corto plazo	0	0	0	214.758	423.381	86.888
Deuda financiera a largo plazo	0	0	0	0	0	0
Total deuda financiera	0	0	0	214.758	423.381	486.888
Endeudamiento financiero a corto plazo	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Resumen de proyecciones

Valores en Pesos

Valores en Miles

INDICADORES	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Índice de liquidez	2,54	1,79	1,15	1,11	1,12
Flujo de caja libre operacional (FCLO)	44.275	44.761	(1.523)	83.453	116.679
Plazo de cuentas por cobrar (días)	24	30	30	31	28
Plazo de cuentas por pagar (días)	18	30	30	46	57
Rentabilidad del activo (ROA)	48,2%	36,5%	6,5%	7,5%	8,1%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	79,5%	83,0%	43,5%	66,6%	68,1%
Endeudamiento a corto plazo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Cobertura del servicio de la deuda	0,0	0,0	(0,2)	0,2	0,3

CONCLUSIONES FINANCIERAS

- a) De acuerdo con las proyecciones financieras planteadas, la empresa presenta un adecuado desempeño financiero que le permite desarrollar sus actividades eficazmente, generando valor para los accionistas y la rentabilidad esperada. Las cifras resultantes evidencian crecimiento que pueden permitir generar mayor inversión y fortalecimiento de la Organización.
- b) En el evento de que la empresa mantenga el crecimiento del 15% en las ventas, se está en la capacidad financiera de hacer las inversiones planificadas sin tener que recurrir a generar deudas o nueva inversión de capital. Las utilidades para el año 2012 disminuyen un 53% en relación con el año 2011, sin que ello conlleve a que los resultados de la utilidad sean negativos.
- c) El modelo financiero consideró un endeudamiento de Corto Plazo del 100% del costo de ventas, sin embargo según la generación de utilidades, para los años 2013 y 2014 las Socias pueden tomar decisiones con respecto a la menor repartición de utilidades, de modo que este porcentaje pueda ser también menor, se disminuya el costo financiero y se controle el posible riesgo de insolvencia que puede ocasionar la no eficacia de la prestación del servicio, por cuanto la cobertura del servicio de la deuda se mantiene muy bajo: negativo para el año 2012, 0,2 en el año 2013 y 0,3 en el 2014. Por tanto es muy importante mantener bajo control la ejecución de los servicios, dada la

magnitud de la inversión que requiere cada uno, lo que impide que alguno de ellos salga mal, pues generaría pérdidas en el negocio que la empresa solo estaría en capacidad de soportar hasta después del año 2014.

- d) El flujo de efectivo tiene generación interna positiva suficiente para cumplir con las obligaciones y demás gastos estimados en el plan de crecimiento.
- e) La liquidez de la empresa es suficiente para respaldar sus obligaciones. Para el año 2012 y subsiguientes dispone de mínimo 1,11 para respaldar cada peso (1) de deuda.
- f) El capital de trabajo de la empresa en las proyecciones 2012 en adelante permite en promedio tener \$57.459 (Miles) para atender las obligaciones que surgen del normal desarrollo de las actividades.
- g) La empresa presenta índices de crecimiento en el tiempo importantes en especial para los años 2013 y 2014 en el Patrimonio, lo cual favorece el fortalecimiento de la empresa.
- h) La utilidad neta sobre las ventas es positiva en todos los años. A partir del año 2012 es de 4,6% y comienza a ser creciente en el tiempo: 7,7% para el año 2013 y 8,2% para el año 2014.
- i) Los Socios de la empresa obtienen una rentabilidad del 59,4% promedio para los años 2012 al 2014, respecto de su inversión representada en el patrimonio registrado contablemente.

- j) Los activos de la empresa generan una rentabilidad promedio del 7,3% para los años 2012 al 2014, lo que evidencia su capacidad para la generación de valor.
- k) El Flujo de Caja Libre Operacional es positivo en los años 2013 y 2014, lo que permite asegurar en estos años el saldo disponible para cubrir el servicio de la deuda y pagar a los accionistas, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arroyave, Yadira. (2007, 17 de Diciembre). El BTL Toma Cada Vez Más Fuerza en Colombia. Mercadeo y publicidad.com. En línea:
http://www.mercadeoypublicidad.com/Secciones/Noticias/DetalleNoticias.php?recordID=8686&pageNum_Noticias=218&totalRows_Noticias=4289&FechaIni=&FechaFin=&Pais=&Tema=&list=Ok&PHPSESSID=511e5afd36997584edf1d204f55e2da3. Recuperado el 20 de Agosto de 2011.
- Barrios, E. (2000). "Gestión de las competencias". Competencia Laboral , Organización Internacional del Trabajo/ CINTEFOR. En:
http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/index.htm
- Barton, D. (2001). "Analyse these". People Management, 8th march.: 55.
- Blackburn, A. y Cornelious, N. (1999). "Managing performance and conduct". En Human Resource Management. A Managerial Perspective. London: International Thompson Business Press.: 170-193.
- Blake, Oscar. "La Capacitación como Herramienta de la Gestión Organizacional", Argentina, edit. EPSO.
- Beckhard, Richard. "Desarrollo Organizacional", edit. Fondo Educativo Interamericano S.A., 1973.
- Bohlander G., Sherman, A. y Snell, S. (2002). Administración de recursos humanos. Editorial Thomson, 12ª edición, Madrid. Capítulo 7.
- Borrello, A. (2000). EL PLAN DE NEGOCIOS. (I. A. BONILLA PUERRTA, Trad.) Sante Fe de Bogotá: McGRAW-HILL.

- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*.
New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Buitrago, Alejandra. (2009, 9 de febrero). Se impone la publicidad de tú a tú en los tiempos de crisis Juan Carlos Contreras Alonso.
http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-3309215
- Bunk, G.P. (1994): “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA”. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, (8-14).
- Cabezas, E. (2006): “Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por competencia laboral”, <http://www.linfati.cl/gde/2006/06/13/distintos-sistemas-formativos-en-la-gestion-por-competencia-laboral/UTH>, (consultado: octubre 2010).
- Carpio, JA. Y Serrano, R. (2001). “Competencias Laborales. Un nuevo peldaño en la transformación de recursos humanos”. En:
<http://www.miactualidad.com/245/63-competencias.html>
- Carrol, J. B. (1993). *Human cognitive abilities. A survey of factor-analytic studies*.
New York: Cambridge University Press.
- Cortés, E. (2001). “El valor de los roles y las competencias”. *Buenos Aires Económico. Diario de Negocios*. 27/09/2001.
- Cuesta, Armando. *Tecnología de gestión de recursos humanos*. / Armando Cuesta. – La Habana: Edit. Academia, 1997, -184p.
- Ferrell, O. C. (2006). *Estrategia de Marketing*. Mexico D. F.: Thomson Editores.
- Fletcher, C. (1996) “Mix and match fails to work on competencies”. *People Management*, 12 Spetember.: 53-54.

- Galindo Ruiz, C. (2004). MANUAL PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS. Santa Fe de Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Leblanc, B. (1994). "European competencies- Some guidelines for companies". Journal of Management Development, Vo. 13, N° 2. Pg: 72-80. En: <http://www.emeraldinsight.com/jmd.htm>
- Lerma Kirchner, A. V. (2008). Liderazgo Emprendedor. Como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. Mexico D. F.: CENGAGE LEARNING.
- Levy, F y Murnane, R. (1999). "Are there key competencies critical to economic success? An economics perspective". OECD. En la versión tipo texto del archivo PDF: <http://led.gcal.ac.uk/crll/docs/tom.pdf>
- Lloyd, J. (2001). "Workplace 'competencies' spell out role, job expectations". En: <http://www.joanlloyd.com/articles/open.asp?art=777.htm>
- Losey, M. R. (1999). "Mastering the competencies of HR management". Human Resource Management, vol. 38, Iss. 2.: 99-102.
- Maristany, Jaime. "Administración de Recursos Humanos", Buenos Aires, edit. Price Hall, 2000.
- McClelland, D (1973): La medición de las competencias. Disponible en <http://psicoconsult.com/articulos/lamediciondelascompetencias.pdf>, (consultado: octubre 2010).
- Montivero Araya, Paola "El e- learning en las organizaciones" Ficha de cátedra 2003 - Facultad de Psicología –UBA.
- Nonaka, Ikuro y Takeuchi, Hirotaka. "La organización creadora de conocimiento"- Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación.- Oxford –University Press- 1999.

Publicado por Praxis Consultores Ltda. <http://praxischile.blogspot.com/2007/09/>.

Rodríguez S., Manuel: Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética.
México, Editorial Grijalbo, 2000.

Tolkit, S. (30 de 06 de 2010). <http://mexico.smetoolkit.org>. Obtenido de
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3530/Los-competidores>.

Varela V., R. (2008). INNOVACION EMPRESARIAL, Arte y Ciencia en la Creación
de Empresas. Santa Fe de Bogotá: PEARSON EDUCACION DE
COLOMBIA LTDA.

Velez Salamanca, J. A. (Agosto de 2008). Guia Para la Creación de un Plan de
Empresa. Sabaneta, Antioquia, Colombia.

Vergara, Cristian. (2010, 12 de Julio). ¡El BTL ya está grande!.

<http://www.revistapym.com.co/industria/revista-impresa/btl-ya-est-grande>

VII Conferencia Internacional de Ciencias Económicas y Empresariales 2002

ANEXO 1. MANUAL DE COMPETENCIAS

¿QUE SON LAS COMPETENCIAS?

Son aquellas características personales que predicen y producen un desempeño excelente en un contexto específico, en función de una estrategia, estructura y cultura organizacional.

Estas características están asociadas a conductas críticas que se observan:

- a) Con mayor frecuencia.
- b) En más situaciones.
- c) Con mejores resultados.
- d) Sin supervisión.
- e) De manera espontánea.

- a) Los Motivos

Están en lo más profundo de nuestro interior, son los intereses más íntimos que dirigen el comportamiento. (LOGRO)

- b) Los Rasgos

Se refieren a la manera como nos comportamos o reaccionamos ante una situación. (LIDER-EMPATICO)

- c) Valores - Autoimagen

Es la recepción que tenemos de nosotros mismos. Son las actitudes y los valores. (AUTOCONFIADO – DESARROLLADOR).

- d) Rol Social:

Son las Pautas de conducta referidas al grupo o a la organización. (EMPRENDEDOR)

- e) Las Habilidades:

Son las capacidades o destrezas que nos permiten realizar cosas. (HACER PRESENTACIONES)

- f) Los Conocimientos:

Información que se utiliza en las áreas concretas. (GESTIÓN ADMINISTRATIVA)



Nivel Iceberg	Preguntas Guía	Acciones Sugeridas
Los Motivos	¿Disfruto haciendo esto? ¿Me gusta hacerlo? ¿Me interesa hacerlo? ¿Hacerlo es importante para mí?	Identifique los comportamientos con los que usted se beneficia. Realice prácticas de pensamiento y comportamiento que lo gratifiquen
Los Rasgos	¿Es este un comportamiento con el que me identifican los demás? ¿Es este un comportamiento habitual en mí?	Identifique nuevas oportunidades para poner en práctica el comportamiento que usted quiere trabajar. Realice prácticas de este comportamiento.
La Autoimagen	¿Me veo a mí mismo haciendo esto? ¿Creo que puedo hacerlo? ¿Así soy yo? ¿Esto es importante para mí?	Examine los valores y creencias que tiene sobre usted. Recuerde que las creencias se pueden cambiar. Examine qué comportamientos se permiten y cuáles se

		prohíben.
Rol Social	<p>¿Tengo claro cuál es mi papel?</p> <p>¿Al jugar ese papel dentro de mi grupo me siento cómodo?</p>	<p>Aclare cuál es su rol dentro del grupo.</p> <p>Escoja un rol exitoso para usted y para su grupo.</p> <p>Examine los propósitos y las prioridades del rol.</p>
Las Habilidades	<p>¿Sé cómo poner en práctica ese conocimiento?</p> <p>¿Tengo el entrenamiento necesario para hacerlo?</p> <p>¿Puedo actuar efectivamente?</p>	<p>Practique.</p> <p>Asista a cursos de entrenamiento.</p>
Los Conocimientos	<p>¿Sé lo suficiente para tomar una acción?</p> <p>¿Me falta información relevante?</p> <p>¿Conozco cuales son las conductas que puedo poner en práctica para desarrollar una determinada competencia?</p>	<p>Observe personas que usted considere exitosas.</p> <p>Haga preguntas.</p> <p>Investigue lo necesario para obtener el conocimiento requerido.</p>

MODELO DE COMPETENCIAS

El modelo de competencias está alineado a la planeación estratégica y se diseñó con el fin de potencializar el desempeño de cada los colaboradores de Laformulabtl. Dentro del presente modelo de competencias se han definido seis que son comunes para todos los cargos, son las que interpretan la cultura organizacional y apalancan la obtención de la visión de Laformulabtl.

Dichas competencias, a las cuales se les denominó empresariales, surgieron del análisis efectuado al clima organizacional, visión, misión y planeación estratégica de Laformulabtl, dando como resultados las siguientes competencias y las cuales se definen a continuación:

Definición de las competencias empresariales y significado de los niveles

Autoconfianza

Es creer en uno mismo, es la capacidad de realizar una labor con seguridad y ánimo. La seguridad está basada en el conocimiento de la labor, de las propias capacidades y de la experiencia. Es la capacidad para ejecutar acciones y seleccionar enfoques adecuados para superar problemas. Esta competencia incluye una actitud de confianza en la propia habilidad para afrontar circunstancias nuevas y retadoras con base en las decisiones y puntos de vista propios.

- a) Ejecuta su trabajo sin la necesidad de ser supervisado constantemente.
- b) Toma acciones/decisiones sin consultar la opinión de otros, manifestando seguridad en sus puntos de vista.
- c) Se visualiza a sí mismo como un experto en su responsabilidad, con capacidad para impulsar/desarrollar proyectos y movilizar gente.

- d) Asume problemáticas y situaciones complejas como retos y los enfrenta con la actitud de hoy capaz de hacerlo. Acepta y busca responsabilidades adicionales a las de su trabajo.
- e) Debate y defiende sus argumentos frente a superiores y/o clientes abiertamente y de forma contundente.
- f) Se ofrece para asumir proyectos de alta complejidad y especialmente retadores.

Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar efectivamente en variedad de situaciones, con diversos grupos y estilos personales. Incluye la capacidad para entender y apreciar posiciones y puntos de vista diferentes y opuestos ante un tema, siendo capaz de adaptar el propio enfoque a medida que una situación de cambio lo requiere. Supone, asimismo, la aceptación del cambio en los requerimientos del trabajo o en la propia empresa..

- a) Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.
- b) Actúa en la forma y con el procedimiento requerido para poder alcanzar sus metas, dependiendo de cada situación y/o cliente.
- c) Define qué hay que hacer y cómo realizar el trabajo de manera versátil en función de las características de cada situación específica y del estilo del cliente.
- d) Modifica el comportamiento y su estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de las personas, con el objetivo de favorecer y beneficiar la calidad de sus decisiones y soluciones.
- e) Modifica sus prioridades, objetivos o acciones para responder con rapidez y efectividad a los cambios que vive la organización.
- f) Realiza cambios importantes en la estrategia del negocio o en el desarrollo de los planes de acción y proyectos ante los nuevos requerimientos y retos que establece el entorno.

Innovación

Es la capacidad de introducir aspectos nuevos o emprenderá acciones de manera proactiva. Supone la aplicación de novedades en los servicios, canales, procesos y modelos de la empresa; que generan nuevas experiencias de trabajo y mejores oportunidades para los clientes.

- a) Afronta sus responsabilidades y se esfuerza y actúa para mejorar su desempeño.
- b) Identifica opciones y actúa para concretar e implementar oportunidades presentes y evidentes.
- c) Mejora el desempeño de su área, proponiendo ideas nuevas para sí y para el equipo de trabajo.
- d) Verifica opciones y propone cambios novedosos y eficaces que producen mejoras en los resultados
- e) Propone novedades singulares y de vanguardia, que no han sido identificadas en la organización.
- f) Se anticipa a las situaciones con visión de largo plazo, propone cambios tan novedosos que provocan una transformación en la organización.

Orientación al Cliente

Es la capacidad de enfocar sus intereses y acciones hacia la asesoría , la actitud y la oportunidad; descubriendo y comprendiendo las necesidades del cliente para plantearles soluciones integrales y orientación permanente.

- a) Mantiene actualizados a los clientes, ofrece asesoría en relación con los asuntos en curso. Responde a sus preguntas, quejas o problemas.
- b) Mantiene una relación genuina con el cliente, procurando siempre su satisfacción. Hace seguimiento a los clientes y según el estilo del mismo, le ofrece información útil y le presta un servicio grato y amable.
- c) Comprende los problemas y necesidades de los clientes con rapidez, comprometiéndose personalmente en su resolución, se interesa por su satisfacción.

- d) Mantiene una actitud de acompañamiento permanente con el cliente, especialmente cuando éste pasa por momentos críticos: Profundizando en sus necesidades personales y de negocio, entregando soluciones acordes con sus expectativas y comunicando interés y apoyo.
- e) Da asesoría integral, identifica y resuelve las necesidades de fondo del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades manifestadas por los clientes y adecúa los productos y servicios disponibles a dichas necesidades pensando siempre en dar soluciones con calidad.
- f) Establece una relación de confianza y credibilidad con el fin de construir relaciones de largo plazo, “puede sacrificar el hoy por el mañana”. Busca obtener beneficios a largo plazo para fidelizar el cliente, responsabilizándose por la imagen de la Organización.

Orientación a Resultados

Es la capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo.

Es el interés por trabajar bien para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia establecidos. El estándar puede ser nuestro propio desempeño en el pasado -mejoramiento continuo-; un objetivo medible -orientación a resultados-; el desempeño de otros - mayor productividad-; o lograr un cambio/innovación en algún campo o meta.

- a) Le motiva y entusiasma realizar el trabajo de forma impecable y con calidad. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.
- b) Establece y utiliza sistemas de medición prácticos para evidenciar la consecución de sus resultados.
- c) Efectúa modificaciones en los procesos o en sus métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. Se preocupa por mejorar el rendimiento y conseguir resultados.

- d) Establece prioridades y objetivos retadores pero alcanzables para sí y para otros de gran impacto y valor agregado para la organización. Utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos.
- e) Mantiene siempre en la mente la relación entre “recursos utilizados y resultados” para fijar objetivos y tomar decisiones. Hace continuas referencias al posible beneficio, los rendimientos sobre inversión y el análisis costo - beneficio de las acciones.
- f) Compromete importantes recursos y tiempo para conseguir mejorar los resultados de la organización, a través de la introducción de nuevos productos, servicios o líneas de negocio.

Trabajo en Equipo

Implica trabajar en cooperación con otros, ser parte de un equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Trabajar en equipo solo es posible si la persona es miembro de un grupo o equipo.

- a) Participa en las actividades del grupo apoyando sus decisiones, ejecutando lo que le corresponde, compartiendo información y manteniendo al resto de los miembros informados sobre temas de interés.
- b) En su relación con los miembros del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y las contribuciones de los mismos.
- c) Tiene una actitud abierta a aprender de los demás (incluyendo colaboradores y pares).
- d) Impulsa la participación en el grupo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones. Valora explícitamente el conocimiento, la experiencia y habilidades que los diferentes miembros aportan al equipo.
- e) Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que trabajan bien. Ayuda a animar y a motivar a los demás, haciéndoles sentir miembros del equipo.

- f) Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de colaboración en el equipo. Resuelve los conflictos que se dan dentro del equipo.
- g) Defiende la identidad y buena reputación del equipo frente a terceros. Promueve que el equipo enfrente y resuelva conflictos.

Definición de las Competencias Estratégicas y significado de los niveles

Autocontrol

Es la capacidad de tener bajo control las emociones y restringir las acciones negativas que se provocan cuando se encuentra oposición u hostilidad de otros, actuando con calma, o cuando se trabaja bajo condiciones de estrés para lograr objetivos. Incluye además, la habilidad para mantener la vitalidad bajo continuo estrés.

- a) Evita siempre actuar de forma impulsiva.
- b) Controla sus emociones en situaciones que le provocan disgusto, frustración o estrés.
- c) Domina sus sentimientos, sin embargo no actúa para mejorar las cosas.
- d) Controla sus emociones en situaciones que le provocan enfado, frustración o estrés sin perder el dominio de la situación, actuando o trabajando con calma.
- e) Ignora las acciones y la agresividad en situaciones estresantes, sin involucrarse, continuando su actividad y manteniendo una actitud objetiva en el manejo de la información o definición de los problemas.
- f) Utiliza técnicas o métodos para controlar el estrés y evitar bajar el rendimiento.
- g) Trabaja de forma efectiva en situaciones donde la tensión es continua.
- h) Responde con efectividad ante una retroalimentación negativo.
- i) En situaciones de gran estrés, no sólo controla sus emociones y mantiene la calma, sino que también logra tranquilizar a los que lo rodean.¹ Evita siempre actuar de forma impulsiva.

Búsqueda de la información

Es la intención y acción de incrementar conocimientos. Supone el sobrepasar la formulación de preguntas relacionadas con el desarrollo normal del trabajo y profundizar y conseguir un mayor nivel de información más fiable, veraz y exacta que pueda ser útil a corto, mediano y largo plazo.

- a) Consulta a las personas que tienen información directa. Utiliza fuentes de información disponibles.
- b) Asume personalmente las investigaciones sobre problemas o situaciones a través de la información de personas que conocen los temas.
- c) Profundiza en el origen de los problemas, yendo más allá de lo evidente e identifica potenciales oportunidades.
- d) Recurre a personas que no están directamente relacionadas con las situaciones o problemas, para conocer sus perspectivas, experiencia y opinión.
- e) Establece e implementa planes de acción para obtener la máxima y mejor
- f) información posible con relación a los problemas por resolver.
- g) Define y realiza investigaciones de mercado, de la competencia,... utilizando fuentes diversas relacionadas con los problemas por resolver.
- h) Establece e implementa estrategias de investigación mediante la generación de redes y procesos que permiten obtener información de distintos tipos, de forma continua.

Comprensión estratégica del negocio

Es la capacidad de vincular una visión de largo plazo de la organización al trabajo diario, desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado entendimiento de cómo el entorno influye en las estrategias y cómo éstas a su vez determinan las distintas alternativas de un negocio.

- a) Comprende las políticas y los objetivos de la organización.

- b) Define las prioridades del trabajo de acuerdo con los objetivos del negocio. Actúa de acuerdo con las políticas, metas y objetivos definidos.
- c) Desarrolla objetivos a largo plazo. Identifica los asuntos organizacionales más importantes en el largo plazo, detectando las oportunidades y dificultades relacionadas.
- d) Tiene una visión global, identificando oportunidades o proyectos de largo plazo.
- e) Impulsa cambios en las políticas, procesos y métodos en respuesta a futuras tendencias o desarrollos en el sector y el negocio.
- f) Reestructura el área y/o la organización para alcanzar los objetivos a largo plazo. Establece un plan de acción para alcanzar un objetivo o visión a largo plazo incluyendo múltiples escenarios y planes de contingencia con base en la identificación de una gran variedad de problemas potenciales o posibilidades futuras del negocio.

Comprensión Organizacional

Es la capacidad de actuar con base en el entendimiento e interpretación de las relaciones de poder internas y externas en la organización. Incluye la capacidad para identificar quiénes toman realmente las decisiones y las personas que pueden influenciar sobre las anteriores, así como prever cómo nuevos eventos o situaciones afectarán a individuos o grupos en la organización.

- a) Entiende y se adecua a las normas, procedimientos y a la estructura de la organización, a la jerarquía existente y a la forma de direccionar la organización.
- b) Comprende la realidad informal de la organización, hace uso de ella y logra resultados, identificando a las personas claves que influyen en las decisiones.
- c) Comprende integralmente la cultura y política de la organización.

- d) Entiende y hace uso de la cultura organizacional, identificando qué se puede hacer y cómo se debe hacer en cualquier circunstancia, para obtener los mejores resultados.
- e) Comprende y hace uso, con criterio de oportunidad, de las relaciones de poder existentes en la organización (alianzas, acuerdos).
- f) Comprende las razones de determinados comportamientos, problemáticas presentadas o situaciones de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no explícitas que afectan el desempeño de la organización, adecuándose a ellas.

Construcción y Mantenimiento de Relaciones

Implica construir o mantener relaciones de confianza o contactos cercanos, con personas que son, o podrían llegar a ser útiles para llevar a cabo metas relacionadas con el trabajo.

- a) Interactúa normalmente con el personal de la organización por motivos de trabajo o en conversaciones sobre otros temas.
- b) Interactúa de manera amigable y cordial, y mantiene contactos con el personal interno y externo (clientes,...) de la organización, más allá del ámbito organizativo.
- c) Promueve la realización de actividades extra laborales (reuniones o salidas) con el fin de mejorar o fortalecer el desarrollo de las relaciones con otros para compartir y generar intereses en común.
- d) Impulsa, construye y mantiene redes de relaciones de confianza con clientes, colegas y compañeros de trabajo llegando a establecer lazos efectivos con los mismos.
- e) Construye redes de relaciones de confianza y contactos para mantenerse informado y poder identificar y conocer incluso oportunidades relacionadas con los negocios.
- f) Desarrolla relaciones profundas y duraderas para facilitar el logro de metas en los negocios.

Dirección de Personas

Implica orientar y comprometer a otros, desde una posición de poder, a alcanzar o a superar los objetivos planteados por la empresa de una forma apropiada y efectiva, y medirlos mediante la planificación, organización y monitoreo de las actividades del trabajo diario, teniendo en mente las metas organizacionales. Así mismo, implica la capacidad para construir y utilizar contingencias con el fin de recompensar y reforzar.

- a) Da instrucciones e información sobre las metas a alcanzar y sus implicaciones en la evaluación del desempeño a nivel individual y/o grupal.
- b) Proporciona los recursos necesarios para alcanzar las metas requeridas. Niega peticiones irracionales (dice no cuando es necesario).
- c) Define niveles de actuación y desempeño, claros y detallados, y exige su cumplimiento.
- d) Hace que sus órdenes o peticiones se sigan con rigor cuando existen circunstancias organizacionales y del entorno que lo exigen.
- e) Lleva a cabo un seguimiento continuo (individual o del equipo) de la gestión realizada, comparándola con las metas establecidas.
- f) Hace a la gente responsable de su propio desempeño, evidenciando abierta y directamente los cumplimientos y problemas de rendimiento ocurridos. Acuerda y pone en marcha las consecuencias relacionadas con el mismo.

Empoderamiento

Es la acción de desarrollar a personas, otorgándoles capacidad de actuación para que en ellos se genere un alto sentido de la responsabilidad, del riesgo, del compromiso y la asunción de posiciones de mayor liderazgo, contribución e impacto organizacional.

- a) Comunica a sus interlocutores lo que espera de ellos de forma positiva. Confía en el criterio de la gente y en que saben lo que están haciendo.

- b) Asigna responsabilidades y los recursos necesarios para realizar las acciones, demostrando confianza en la habilidad de sus colaboradores para llevarlas a cabo, con un nivel adecuado de desempeño.
- c) Demuestra confianza en los demás reconociendo sus capacidades para alcanzar responsabilidades y objetivos retadores.
- d) Públicamente recompensa a los que lo hacen bien. Autoriza y capacita a otros; los refuerza y los hace sentir importantes. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de otros.
- e) Valora las capacidades de las personas a su cargo, delegando autoridad y responsabilidades, para que estas se desarrollen.
- f) Da la oportunidad de cometer errores y aprender de ellos en un ambiente de no crítica y de orientación al mejoramiento continuo.

Escuchar y Atender

Es la capacidad de atender y entender los problemas planteados por las personas con la que se interactúa en el trabajo, comprendiendo su conducta verbal y no verbal y dando retroalimentación y orientación. Incluye esta capacidad, la adaptación del estilo social o la interacción con las necesidades, expectativas y creencias de otros.

- a) Capta las reacciones de las personas producto de sus expectativas, emociones o percepciones de la situación. Hace preguntas para confirmar su comprensión sobre los mensajes que le transmiten los demás.
- b) Invita a sus compañeros, colaboradores y jefes a que hablen sobre los aspectos que les preocupan o interesan, con una actitud de confianza. Se esfuerza activamente por entender a las personas a través de profundizar en los hechos y obtener información pertinente.
- c) Capta las preocupaciones y expectativas de los demás, esforzándose para que les sea fácil y cómodo hablar de ellas.

- d) Se vale de su capacidad de comprensión para entender los estilos y comportamientos de las personas y presentar soluciones diversas para cada situación.
- e) Usa su capacidad de comprensión y flexibilidad para predecir y prepararse ante la reacción de los demás, siendo capaz de influir, desarrollar, ayudar o incluso guiar a las personas.
- f) Interactúa y colabora con los demás incluso para resolver sus problemas personales, técnicos y de negocio.

Liderazgo

Es la capacidad para tener ascendencia sobre otros y para recibir de ellos la aceptación de ese rol. Implica la capacidad de conducir a otros para lograr resultados. Liderazgo de equipos es generalmente mostrado, aunque no siempre, en posiciones de autoridad formal.

- a) En las reuniones, define los roles y los objetivos por cumplir, controlando el tiempo y la participación ordenada de los asistentes.
- b) Comparte información con las personas afectadas por una decisión, aún cuando esto no se requiera. Se asegura de que el grupo disponga de la información necesaria para realizar su trabajo y expone las razones en las que se basan las decisiones tomadas.
- c) Promueve la moral y la productividad del grupo mediante diferentes acciones (formación, asignación de responsabilidades, entre otros). Impulsa y dirige procesos de interacción entre los miembros del grupo con el objeto de formar un equipo, estableciendo los resultados a alcanzar y retroalimentándolos.
- d) Defiende la reputación del equipo frente a la empresa. Se asegura que el equipo disponga de todo lo necesario para tener un buen desempeño: recursos, información, entre otros.
- e) Entusiasma a los demás con sus propuestas, consigue que los demás participen de sus objetivos, responsabilidades, políticas y criterios. Actúa convirtiéndose en el ejemplo y modelo inspirador de los demás. Revisa

constantemente el desempeño de sus colaboradores y se asegura que las metas del equipo se logren.

- f) Es un líder con carisma, genera en el equipo liderado una atmósfera de entusiasmo y compromiso profundo con la misión de la empresa.

Negociación

Es la capacidad para concretar acuerdos y desarrollar alianzas y sociedades beneficiosas para las partes. Es también la capacidad para lograr la solución a problemas, conflictos o diferencias mediante la estrategia de que ambas partes logren acuerdos de ganancia mutua.

- a) En una negociación, demuestra entendimiento de la posición negociadora de la otra parte. Escucha activamente y comprende las necesidades expresadas por la otra parte.
- b) Negocia para no dañar la operación. Solicita apoyo de sus jefes, cuando así convenga, para cerrar un negocio.
- c) Comprende los deseos, inquietudes, puntos de vista y necesidad de la otra parte. Estima con precisión la mejor alternativa de negociación de la otra parte, dando como resultado expectativas realistas de las negociaciones.
- d) Hace propuestas consistentes con los valores y cultura de la otra parte. Desvía o ignora ataques dirigidos hacia él / ella como una manera de manejar el problema.
- e) Actúa con la intención de conservar a la otra parte a pesar de sus intentos de manipulación, identifica el equipo negociador y utiliza las estrategias de negociación adecuadas.
- f) Compromete a la otra parte en la búsqueda conjunta de un acuerdo justo y ventajoso para ambos.

Orientación al Orden, la Calidad y la Exactitud

Implica actuar para lograr y asegurar la excelencia y la calidad. Se refleja en una constante comprobación y control del trabajo, de la información, o en la insistencia para que las responsabilidades asignadas sean claras.

- a) Muestra preocupación por tener claridad en las acciones que debe realizar.
- b) Busca tener definidos, preferiblemente por escrito, sus funciones y objetivos.
- c) Revisa meticulosamente la exactitud de su trabajo y de la información utilizada.
- d) Controla la calidad del trabajo de los demás, asegurándose de que se cumplen los procesos establecidos en la organización. Lleva un seguimiento detallado de las propias actividades y de la de los demás.
- e) Controla el progreso de proyectos, verificando el cumplimiento de objetivos y plazos.
- f) Realiza un seguimiento y control exhaustivo de la información, detecta datos erróneos o ausentes y busca toda la información que le permite garantizar orden y exactitud.

Pensamiento Analítico

Es la capacidad de entender una situación dividiéndola en partes pequeñas y de identificar sus implicaciones paso a paso. El pensamiento analítico incluye organizar las partes de un problema, situación, evento, etc. de forma sistemática, haciendo comparaciones entre sus diferentes características o aspectos para definir prioridades e identificar las relaciones causa-efecto.

- a) Desagrega su trabajo en una lista sencilla de tareas o actividades por realizar.
- b) Analiza relaciones entre las partes de un problema o situación y establece relaciones causa-efecto sencillas, (X causa Y). Identifica y expone los puntos a favor o en contra en sus decisiones. Fija prioridades en las tareas, dándoles orden de importancia.

- c) Entiende y analiza las relaciones entre las varias partes de un problema o situación. Es capaz de desglosar sistemáticamente una tarea/situación compleja en partes manejables.
- d) Identifica las causas y consecuencias probables de sus acciones. Anticipa los obstáculos a sus acciones y estructura los pasos que hay que dar para solucionarlos.
- e) Hace un análisis profundo de los problemas para identificar las soluciones.
- f) Utiliza técnicas para analizar las partes de problemas complejos y los aborda hasta llegar a su solución.

Persistencia

Implica una acción de progresar a pesar de encontrar resistencia activa y la presencia de obstáculos.

- a) Ve posibilidades de actuación aún en situaciones negativas.
- b) Toma medidas inmediatas para superar los problemas.
- c) Toma medidas de mediano y largo plazo para superar los obstáculos.
- d) Actúa de forma decidida y persistente frente a una actitud de resistencia de su interlocutor, hasta convencerlo.
- e) Persiste en presionar, buscando concretar decisiones y/o negocios.
- f) Continúa persistentemente hasta alcanzar las metas previstas, salvando cualquier tipo de resistencia u obstáculo..

MODELOS DE COMPETENCIAS LAFORMULABTL

Nivel estratégico

Gerente General	
Competencia	Nivel
Orientación al Cliente	6
Trabajo en Equipo	5
Orientación a Resultados	5
Innovación	5
Autoconfianza	6
Flexibilidad	5
Liderazgo	5
Empoderamiento	5
Comprensión Estratégica del Negocio	5
Negociación	6

Nivel gerencial de soporte

Director Creativo	
Competencia	Nivel
Orientación al Cliente	4
Trabajo en Equipo	5
Orientación a Resultados	4
Innovación	5
Autoconfianza	5
Flexibilidad	4
Búsqueda de Información	4
Dirección de Personas	4
Comprensión Estratégica del Negocio	5
Pensamiento Analítico	4

Director Administrativo	
Competencia	Nivel
Orientación al Cliente	4
Trabajo en Equipo	4
Orientación a Resultados	4
Innovación	4
Autoconfianza	5
Flexibilidad	5
Comprensión Estratégica del Negocio	4
Dirección de Personas	5
Construcción y Mantenimiento de Relaciones	5
Pensamiento Analítico	5

Director Comercial	
Competencia	Nivel
Orientación al Cliente	5
Trabajo en Equipo	5
Orientación a Resultados	4
Innovación	4
Autoconfianza	4
Flexibilidad	4
Liderazgo	4
Negociación	6
Construcción y Mantenimiento de Relaciones	4
Persistencia	5

Nivel táctico de soporte

Ejecutivo Comercial	
Competencia	Nivel
Orientación al Cliente	4
Trabajo en Equipo	3
Orientación a Resultados	4
Innovación	3
Autoconfianza	3
Flexibilidad	4
Negociación	4
Autocontrol	4

Persistencia	5
Liderazgo	3

Nivel básico de soporte

Asistente	
Competencia	Nivel
Orientación al Cliente	4
Trabajo en Equipo	3
Orientación a Resultados	3
Innovación	2
Autoconfianza	2
Flexibilidad	2
Comprensión Organizacional	3
Busqueda de la Información	3
Orientación al Orden , la Calidad y la Exactitud	3
Escuchar y Atender	3

ANEXO 2. MANUAL DE INDUCCION

El anexo se adjunta al presente trabajo.

ANEXO 3. GUIA DE DESARROLLO

GUIA DE DESARROLLO

Con esta guía se pretende dar un apoyo a los colaboradores de Laformulabtl para establecer un plan desarrollo sus competencias empresariales y estratégicas que le permitirá un desempeño exitoso.

Para lograr un mejor plan de desarrollo enunciaremos los siguientes conceptos que se tratarán a lo largo de esta guía:

Obstáculos

Al realizar un plan de desarrollo y colocarlo en marcha se pueden enfrentar una serie de dificultades que de acuerdo a su naturaleza se definen como:

Obstáculos Externos

Se refieren a los factores del área donde se labora y de la empresa, que le impiden demostrar la competencia. Si la expresión de ésta es desestimada, mal vista, o rechazada, la expresión de la conducta se inhibe.

Un ejemplo es, la empresa requiere que las personas sean creativas e innovadoras a la vez cuando alguien presenta una idea nueva es inmediatamente descalificada.

Para superar los obstáculos externos es necesario trabajar con el grupo que conforma el área de trabajo.

Obstáculos Internos

Son aquellos factores que dependen de cada persona. Hacen referencia al desconocimiento, las ideas falsas, los temores e inhibiciones que pueda tener una persona frente a sí misma o frente a una determinada situación.

En la medida en que cada persona logre identificar donde está el obstáculo, comprenda qué sucede y practique de forma constante nuevos comportamientos, mayor éxito tendrá en el plan de desarrollo. Para permitirse lograr el éxito es fundamental la motivación que cada persona tenga.

Tiquetes

En nuestro transcurrir nos hacemos responsables de nuestras vidas, de lo que pensamos, de lo que sentimos y de lo que hacemos, sin embargo en ocasiones desconocemos cómo actuamos y porque lo hacemos sintiéndonos víctimas de las circunstancias o del destino.

El no conocernos a nosotros mismos nos conduce a no tener la oportunidad de reconocer nuestros aciertos y nuestros desaciertos. De esta manera y a lo largo de nuestras vidas vamos coleccionando, sin tener una conciencia clara de esto, tiquetes positivos que nos dan la satisfacción del éxito y tiquetes negativos que nos traen pérdidas.

Lo que respecta a coleccionar tiquetes positivos es establecer relaciones bondadosas y gratificantes para nosotros mismos y para quienes nos rodean. Estas relaciones son definidas como relaciones ganar-ganar porque implican beneficios para nosotros mismos, para el grupo, para la empresa y para toda la comunidad.

En cuanto a coleccionar tiquetes negativos es establecer relaciones nocivas para nosotros mismos, para los grupos, para la empresa y para la comunidad. Los tiquetes negativos pagan altos costos: relaciones empobrecidas, comunicaciones deterioradas en los grupos, baja productividad, baja eficiencia, falta de compromiso con la comunidad, falta de éxito individual.

En condiciones normales, la tendencia es la de coleccionar tiquetes conocidos. Es decir, establecemos relaciones parecidas o iguales a las que aprendimos en la infancia y repetimos una y otra vez estos comportamientos.

Cuando coleccionamos tiquetes negativos, sin darnos cuenta, se repiten los mismos comportamientos a pesar de que no son constructivos y nos impiden alcanzar el éxito. Una manera de cambiar estas relaciones negativas es tomar conciencia de nuestros comportamientos y de las relaciones que establecemos, o en otras palabras de los tiquetes que coleccionamos.

Para citar el siguiente ejemplo, en el transcurrir de su vida se ha aprendido que hay que desconfiar de los demás, usted seguramente coleccionará tiquetes de exclusión, crítica, desvalorización o prejuicios hacia los demás. Si por el contrario aprendió a confiar en los demás usted coleccionará tiquetes de valorización, de empoderamiento y desarrollo de otros.

Otro ejemplo que podemos citar es el hecho de que en su vida primero sean los demás, probablemente coleccionará tiquetes de sobreproteger, sufrir por los demás, solucionar los problemas de otros, ser víctima, no delegar ni desarrollar a su gente, pero si por el contrario sabe que usted vale, usted podrá coleccionar tiquetes de autonomía, responsabilidad y buenas relaciones con los demás.

PLAN DE DESAROLLO

El plan de desarrollo, le permite a cada uno de los colaboradores adquirir o desarrollar competencias y se propone los siguientes pasos:

Reconocimiento " Lo reconozco cuando lo veo "

Es cuando usted reconoce la competencia cuando alguien la demuestra pero no puede replicarla.

Comprensión " Sé lo que es "

Es cuando usted sabe lo que hay que hacer, y puede explicar en qué consiste esa Competencia aunque usted probablemente no sea capaz de hacerlo.

Auto- evaluación " Veo en qué proporción la tengo "

Es la comparación entre dónde se encuentra usted ahora y dónde estará cuando allá adquirido la competencia. La auto-evaluación implica la identificación de los obstáculos externos e internos que pueden haber bloqueado la adquisición o el desarrollo de las competencias. El "assessment" y un "feedback por parte de un "coach" experimentado son de gran ayuda en el logro de una auto-evaluación precisa. La apreciación que

tiene una persona de sí misma, no siempre es lo suficientemente objetiva para producir una valoración confiable.

Experimentación " Lo estoy haciendo "

Es cuando usted ensaya el comportamiento en un contexto seguro, en dónde no amenace el rendimiento general del trabajo.

Práctica " Lo estoy haciendo en el trabajo "

Es cuando usted pasa del ensayo a integrar el comportamiento a su quehacer diario en el trabajo. Un apoyo para el logro de este paso es establecer metas y hacer seguimiento de estas.

Retroalimentación " Reviso lo que estoy haciendo".

Es cuando usted revisa con otros su evolución. Obtener retroalimentación permite tener una idea clara de lo que sé usted ha logrado y de lo que le falta en la adquisición de nuevos comportamientos. Es una oportunidad para identificar apoyos en sus pares y jefes.

Esta Guía de Desarrollo presenta una lista de tiquetes positivos y tiquetes negativos para ayudar a cada colaborador a identificar el comportamiento frente a los demás, cómo se relaciona y qué lo impulsa a comportarse de esa manera.

Plan de Desarrollo Exitoso

El éxito del plan de desarrollo dependerá de que exista motivación en cada uno de los colaboradores, la cual surge de la necesidad y deseo de cambio, que resulta de una autoevaluación y de ser evaluado por otros.

Pensar en el cómo me veo así mismo, reconocer como me ven los demás, el auto conocimiento es el punto de partida, es el impulso para el desarrollo personal.

Lo primero es determinar un objetivo, para ello aquí los elementos claves:

- ✓ Un conducta específica
- ✓ Medible
- ✓ Pautada en el tiempo
- ✓ Realista y retadora

Y para cumplir se debe

- ✓ Obtener información
- ✓ Elaborar un plan de trabajo
- ✓ Anticipar y minimizar los problemas y riesgos
- ✓ Determine apoyos y recursos disponibles
- ✓ Ejecutar el plan de trabajo
- ✓ Evalúe sus resultados

A continuación un ejemplo de hoja de acompañamiento y establecimiento de plan de desarrollo.

MI PLAN DE DESARROLLO – EXITOSO

1. Competencias Disponibles (Adquiridas)		
2. Establezca los Motivos		
3. Competencias a Desarrollar (Máximo 3)	Nivel Actual	Nivel Esperado
a.	a.	a.
b.	b.	b.
c.	c.	c.
4. Plan de Acción Proposición Propia		
5. Compromisos		
6. Fechas de Seguimiento Identifique ayuda adicionales		

ANEXO 4. GUÍA DE COMPETENCIAS

AUTOCONFIANZA	Columna1
Tiquetes Positivos	Tiquetes Negativos
Se siente seguro del alcance de sus capacidades	No cree poseer capacidades para asumir retos.
Es capaz de confrontar a otros aún en situaciones en que esté en juego su propia seguridad o su empleo.	Manifiesta sentimientos de indefensión, impotencia y dudas
No es temerario en la toma de decisiones maneja un claro principio de realidad.	Ve a los demás por encima de él. Cree que los demás si valen y que él mismo no tiene valía.
Proyecta una imagen de sí mismo fuerte, sólida. Tiene presencia.	Se muestra temeroso, evita confrontar a las personas en situaciones de dificultad.
Inspira confianza en quienes lo rodean.	Actúa sólo cuando el resultado es seguro, no se arriesga aún cuando el riesgo sea moderado y la ganancia sea grande.
	No exige un trato respetuoso

Actividades de desarrollo	
Nivel 1	Ejecuta su trabajo sin supervisión
Conozca ampliamente sus responsabilidades. Cumpla con lo que se compromete, proyecte una buena imagen a otros.	Observe el desempeño de otros, enriquezca y mejore su propio desempeño
Nivel 2	Actúa con independencia
Observe las conductas de aquellas personas que proyectan confianza en sí mismos. Preste atención a la manera en que se presentan. Observe sus gestos, tono de voz, estilo comunicativo. Incorpore estas técnicas en su manera de enfocar las comunicaciones interpersonales.	En lugar de quedarse callado o ser indirecto comunique con aplomo y claridad su punto de vista. Practique exponer sus opiniones frente a un espejo. Conviértase en su audiencia y adapte su lenguaje corporal para comunicar lo que usted quiere que otros comprendan.
Nivel 3	Demuestra seguridad en sus capacidades
Asuma una posición de igualdad con su interlocutor. No se ponga en una posición de inferioridad aún cuando su interlocutor	Tenga confianza en sus habilidades y esté dispuesto a actuar de acuerdo a sus opiniones aún cuando las mismas

tenga mayor información sobre un determinado tema. Escuche y forme su opinión.	tengan oposición. Trate de entender las razones por las cuales existe esa oposición. Busque disolver los temores que pueda tener su interlocutor.
Nivel 4	Responde a los retos o a conflictos
En situaciones de conflicto asegúrese de contar con toda la información disponible. Al iniciar la interacción comunique los puntos donde hay coincidencia. Tome una posición desapasionada y clara frente a los puntos de fricción. Exprésela con seguridad no se deje intimidar o presionar.	Maneje los conflictos o diferencias con otros empleados o clientes de una manera calmada y constructiva. Aprenda a debatir las cosas sin sentirse personalmente atacado.
Nivel 5	Debate y defiende sus argumentos frente a superiores
Comunique sus opiniones con fuerza y convicción.	Incrementa su credibilidad describiendo los criterios que sustentan sus decisiones. Tener una verdadera preparación es esencial

	para demostrar auto-confianza.
Nivel 6	Escoge retos de alto riesgo
Las personas que demuestran auto confianza en un alto nivel creen en sus propias capacidades y esto les permite aceptar grandes desafíos. Por eso es esencial reunir la información necesaria, fijar un programa y actuar. Busque situaciones de riesgo moderado y ponga en práctica sus conocimientos y habilidades. Incremente gradualmente el grado de dificultad. Si lo considera necesario, busque la ayuda de un superior o coach que lo enfrente a situaciones de riesgo moderado en donde pueda ensayar sus habilidades o aprender nuevos comportamientos.	Si es necesario altere reglas y procedimientos habituales. Crea en sus juicios y expóngalos con claridad y firmeza para lograr influir en las opiniones de los demás y evitar de esta manera un conflicto o lograr un resultado sobresaliente. Asumir el riesgo de hacerse oír, señalar problemas o injusticias, alterar procedimientos en el momento adecuado representa una diferencia significativa entre el desempeño promedio y el desempeño excelente.
Lecturas Sugeridas	
El hombre en busca de sentido. Victor Frank	Marilyn Pincus. Proyecte una imagen positiva. Ed Janes

M.Smith. Cuando digo no, me siento culpable. Ed. Grijalbo, 1.980.	Eric Berne. Juegos en que participamos. México. Ed. Diana S.A. 2.000
Películas Sugeridas	
Forrest Gump: Las películas de Harold Lloyd muestran con gran sentido del humor el poder de la Auto – Confianza	The Kid

FLEXIBILIDAD	Columna1
Tiquetes Positivos	Tiquetes Negativos
Está atento a información nueva, supera las resistencias al cambio y responde con agilidad.	Es rígido, se apega emocionalmente a lo conocido.
Sabe interpretar las señales de cambio.	Se deja llevar por el miedo al cambio. Vive lo nuevo como una amenaza.
Es capaz de poner en tela de juicio sus supuestas visiones y estrategias.	No está abierto a evaluar múltiples perspectivas de una determinada situación.
No se apega ciegamente a su rutina laboral.	Eviata enfrentar nuevos retor por temor a lo desconocido
Se adapta a nuevos objetivosy nuevos requerimientos laborales	Expresa, frustración ante el cambio, no se adapta a nuevos objetivos aún cuando implique perder ganancias.
Disfruta el cambio, vive los cambios como algo estimulante.	Le cuesta hacer ajustes a su conducta
Toma en cuenta las múltiples perspectivas de la situación	
Es capaz de mantener la calma frente a lo	

inesperado.	
Actividades de desarrollo	
Nivel 1	Es capaz de cambiar de opinión ante nuevos argumentos y evidencias
Observe a las personas de su unidad de trabajo. Identifique las personas con mayor y con menor flexibilidad. Mire cuáles son los comportamientos que hacen que sean evaluados como más flexibles o menos flexibles. En comparación, evalúe sus comportamientos. Identifique que comportamientos puede usted ensayar. Evalúe los resultados.	Esté abierto a escuchar. Identifique aspectos positivos de lo que hablan sus interlocutores. Reconozca los aspectos positivos en lo que plantean los demás aún cuando usted tenga otra postura distinta.
Nivel 2	Actúa en la forma y con el procedimiento requerido para alcanzar sus metas, dependiendo de cada situación y/o cliente

<p>Identifique las situaciones en las cuales usted se siente incómodo y reacio al cambio. ¿Qué siente y qué piensa usted frente a esas situaciones? Trate de completar muchas veces esta frase: “si hay un cambio en determinada situación yo...” al completar esta frase dónde usted visualiza lo que le pasaría si se realizara ese cambio, usted puede identificar sus miedos o temores. La identificación clara de nuestros miedos o temores nos permite poderlo manejar.</p>	<p>Póngase en la posición de la otra persona. Cuando se le dificulte percibir el valor del punto de vista de la otra persona, trate de cambiar de lado y pensar en ideas que respalden esa posición. Comprender los aspectos positivos de otras perspectivas, puede aportarle ideas y hacer que su enfoque sea más amplio.</p>
<p>Nivel 3</p>	<p>Adapta tácticas</p>
<p>Trate de identificar las necesidades de las personas con las que va a interactuar. Utilice esta información para proponer ideas y recomendaciones a la medida de su interlocutor, de su estilo, de sus intereses.</p>	<p>Piense en formas alternas de hacer las cosas y evalúe si son más efectivas.</p>
<p>Nivel 4</p>	<p>Se adapta a la situación</p>

<p>Busque proyectos que requieran iniciar y planificar cambios. Ofrezcase como voluntario para trabajar o liderar las nuevas iniciativas. Tenga en cuenta que pasos ha seguido para lograr los cambios.</p>	<p>Cuando se discutan cambios, identifique y señale con profundidad los beneficios del cambio. Reduzca la incertidumbre. Haga un mapa de los posibles pasos a seguir para ejecutar los cambios. Evite caer en posiciones defensivas o pesimistas y sustitúyalas por una actitud positiva y de confianza hacia los miembros del equipo. Utilice la metodología de los escenarios. Haga el ejercicio de pensar con su equipo teniendo en cuenta las variables del entorno y de la organización, qué pasaría si no se hicieran ajustes o cambios y cuáles son los escenarios posibles si se realizan dichos cambios</p>
<p>Nivel 5</p>	<p>Modifica sus prioridades y responde a los cambios con rapidez</p>

<p>Periódicamente, piense acerca de la forma en que se están haciendo las cosas.</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas y áreas de mejora de los procesos actuales? ¿Qué tendencias se observan? ¿Cuáles son los posibles destinos?</p>	<p>Permanezca siempre dispuesto a hacer ajustes de enfoque cuando las cosas no vayan bien o cuando el entorno muestre nuevas tendencias.</p>
<p>Nivel 6</p>	<p>Adapta su propia estrategia</p>
<p>Con base en las necesidades identificadas y/o en las soluciones propuestas por su equipo de trabajo, elabore planes de cambio y llévelos a cabo. Los líderes estelares son personas con altos niveles de flexibilidad. Entienden que hoy en día lo único constante son los cambios, Estén abiertos a toda información para implantar cambios, y a hacer giros repentinos en pro del negocio.</p>	<p>Trabaje los planes de cambio con su equipo. Reúnase periódicamente con su equipo. Estimule la participación, utilice la técnica de lluvia de ideas.</p>
<p>Lecturas Sugeridas</p>	
<p>Sencer Johnson. ¿Quién se ha Llevado mi Queso?</p>	<p>Daniel Goleman. La Inteligencia Emocional en la Empresa. España.</p>

	Printer. Industria Gráfica S.A..1999
Paulo Rovertó Motta. Transformación Organizacional. Bogotá. Alfaomega S.A. 2001. Uniandes	Michael Michalko. Los Secretos de Iso Genios de a Creatividad. Gestión 2000.
Películas Sugeridas	
Zelig del director Woody Allen.	

INNOVACION	Columna1
Tiquetes Positivos	Tiquetes Negativos
Está atento a información nueva, supera las resistencias al cambio y responde con agilidad.	Es rígido, se apega emocionalmente a lo conocido, hace rutinaria su labor.
Se actualiza, estudia, investiga, lee, para conocer lo que ocurre dentro y fuera del Grupo Bancolombia.	Se deja llevar por el miedo al cambio.
Actúa con flexibilidad, es capaz de poner en tela de juicio sus visiones y estrategias	No está abierto a evaluar múltiples perspectivas de una determinada situación.
No se apega ciegamente a su rutina laboral. Genera Ideas nuevas	Eviata enfrentar nuevos retor por temor a lo desconocido
Hace referenciación competitiva	No lee, no estudia, no investiga se conforma con la manera como está haciendo sus actividades
Es observador, perceptivopara identificar oportunidades	Se rinde frente a los obstáculos
Le gusta tener poder de decisión, busca la manera propia de hacer las cosas	Es temeroso. Prima, su necesidad de estabilidad
Asume riesgos calculados, actúa con convicción, y a la vez es precavido en sus análisis.	Rechaza las ideas e iniciactivas de los otros, sin antes escuchar y analizar su posición.
Es perseverante, asume los obstáculos como oportunidades para mejorar y mantenerse	
Actividades de desarrollo	
Nivel 1	Afronta sus responsabilidades y se

	esfuerzo y actúa para mejorar su desempeño.
Clarifique cuáles son sus responsabilidades y retos para un desempeño excelente en su cargo.	Conozca el direccionamiento estratégico del Grupo y a partir de éste, diseñe indicadores de gestión que le permitan medir el impacto de su desempeño.
Nivel 2	Identifica opciones y actúa para concretar e implementar oportunidades presentes y evidentes.
No posponga el cumplimiento de sus responsabilidades. Busque la manera de cumplir con sus compromisos. No se escude en los obstáculos para justificar el incumplimiento.	No se conforme frente a situaciones que usted ve que no dan los resultados esperados o que podrían mejorarse. Si son situaciones frente a las cuales usted puede actuar, desarrolle un plan de acción y llévelo a cabo. Asegúrese de identificar las causas, para que su plan sea efectivo.
Nivel 3	Mejora el desempeño de su área, proponiendo ideas nuevas para sí y para el equipo de trabajo.
Con su equipo de trabajo, diseñe un modelo de medición que les permita identificar las mejoras en los procesos, lo que ayuda a elevar los estándares hacia la excelencia.	Frente a una situación problema en el trabajo enfrentela y haga lo necesario para resolverla. Establezca pasos progresivos que le permitan avanzar hacia la solución.
Nivel 4	Verifica las opciones y propone cambios novedosos y eficaces que producen

	mejoras en los resultados
Proponga procedimientos novedosos que ayuden a cumplir con los objetivos estratégicos del Grupo Bancolombia	Pase del pensamiento a la acción, comprométase a hacer realidad las ideas que plantea.
Realice pruebas de ensayo y error en escenarios reales, que le permitan verificar la probabilidad de aplicación	
Nivel 5	Propone novedades singulares y de vanguardia, que no han sido identificadas en la organización.
Manténgase informado en temas relacionados con su labor y busque las últimas tendencias en temas de su interés para encontrar novedades que sean aplicables a nuestro negocio.	Identifique problemáticas existentes, trabaje en equipo para solucionarlas. Una manera efectiva de hacerlo es convocar a personas ajenas al tema y generar una lluvia de ideas alrededor de este.
Nivel 6	Se anticipa a las situaciones con visión de largo plazo, propone cambios tan novedosos que provocan una transformación en la organización.
Haga una lista de los factores externos e internos que afectan el desempeño de su equipo. Investigue cambios en cada factor. Haga una lista de oportunidades o problemas potenciales. Discuta los posibles pasos de acción con su equipo de	Ejercite su visión a distancia, mire hacia adelante y convierta sus percepciones en acciones concretas. Planifique su trabajo, identifique posibles cambios o mejoras, los recursos que irá necesitando y los posibles

trabajo. Involúcrese en el proceso. Asegúrese de comunicar las decisiones y asignar responsabilidades. Haga seguimiento.	dificultades que pueden llegar a presentarse al poner en marcha sus planes.
Lecturas Sugeridas	
Chan Kim W., Mauborgne René. La Estrategia del Océano Azul. Norma. 2005.	Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. La Organización creadora de conocimiento: Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación. Oxford University Press. 1999
Fabio Gallego. Aprender a Generar Ideas, Innovar mediante la Creatividad. Paidós, Barcelona. 2001.	Eduard de Bono. Pensamiento Lateral. Ediciones Paidós. Barcelona. 1993
Películas Sugeridas	
Hacia un Nuevo Paradigma	Paradigma
La trilogía (Rojo, Azul y Blanco)	Cirque du Soleil

ORIENTACION AL CLIENTE	Columna1
Tiquetes Positivos	Tiquetes Negativos
Actúa con entendimiento genuino de las necesidades del cliente.	Se concentra en lograr beneficio propio y no en resolver las necesidades del cliente.
No es reactivo sino proactivo en servir al cliente y agregar valor al servicio.	Vende lo que sea y no lo que es apropiado a las necesidades del cliente.
Define una estrategia para la adecuada selección de los clientes.	No identifica cuáles son los clientes que la empresa necesita. No define estrategias.
Maneja situaciones conflictivas con los clientes encontrando soluciones satisfactorias.	
Actividades de desarrollo	
Nivel 1	Atiende al cliente, responde a preguntas, quejas o reclamos.
Los clientes pueden ser internos o externos. Identifique sus clientes internos y bríndeles la misma importancia que tienen sus clientes externos.	Escuche a sus clientes. Esté atento a dar respuesta a sus solicitudes. La clave es conocer a profundidad los productos y servicios que su organización ofrece.
Nivel 2	Mantiene una comunicación abierta.
Aclare desde un comienzo cuáles son las expectativas de su cliente y a cuáles	Haga seguimiento de lo que ofreció y asegúrese que el cliente reciba lo que necesita para satisfacer sus necesidades.

<p>usted realmente puede darles cumplimiento.</p>	
<p>Nivel 3</p>	<p>Soluciona los problemas de los clientes con rapidez, asume responsabilidad personal.</p>
<p>Construya un plan de acción personal para ofrecer el mejor servicio a sus clientes. Haga el ejercicio de ponerse en el papel de ellos y pregúntese que consideraría usted un servicio excelente.</p>	<p>Cuando se presenten dificultades o malentendidos enfóntelos con prontitud. Recuerde que las posiciones de rabia que puedan asumir sus clientes son generalmente producto del temor de que las cosas no funcionen o por desconocimiento de cómo pueden funcionar. Ofrezca el apoyo requerido. Escuche las preocupaciones y temores y disípelos.</p>
<p>Nivel 4</p>	<p>Reconoce al cliente como foco del negocio.</p>
<p>Investigue y manténgase al día sobre las situaciones que enfrenta el negocio de su cliente. Identifique necesidades.</p>	<p>Piense cómo puede agregar valor al negocio de sus clientes. ¿Qué puede lograr que sea más eficiente? ¿Qué obstáculos se pueden presentar? ¿Qué se puede hacer diferente? ¿Qué alianzas con otras áreas puede usted hacer para ofrecer otros productos / servicios al cliente? ¿Cómo puede incorporar esta solución al negocio del cliente? ¿Qué nuevas ideas puede sugerir para apoyar los objetivos de su cliente?</p>
<p>Nivel 5</p>	<p>Identifica necesidades no explícitas del cliente.</p>
<p>Recuerde que usted tiene una mirada “desde afuera” de la organización de su cliente. Esto tiene la ventaja de que es posible identificar asuntos que no necesariamente su cliente puede percibir. Promueva reuniones. Escuche la</p>	<p>Explore de una manera no directiva ideas para sugerir a sus clientes examinando con su equipo de trabajo aspectos relevantes del sector y del negocio de su cliente. Compare sus investigaciones con lo que el cliente quiere lograr.</p>

<p>perspectiva del cliente y establezca relaciones con la información que usted tiene del negocio del cliente, los productos y servicios que usted ofrece o puede ofrecer.</p>	
<p>Nivel 6</p>	<p>Usa una perspectiva de largo plazo. Actúa como un asesor de confianza del cliente.</p>
<p>La clave del éxito son las buenas relaciones y el apoyo real que usted le ofrece a su cliente en cada uno de los pasos en el proceso de venta y postventa. Esto implica un acompañamiento efectivo en todo el proceso. Implica medir en qué momento es mejor perder una venta para ganar el cliente. Implica una relación nutritiva en la que usted ofrece información relevante a su cliente. Implica darle a su cliente un puesto de preeminencia, hacerlo partícipe de eventos especiales, charlas informativas, conferencias</p>	

<p>especializadas, envío de artículos y revistas de interés para él. Es la conciencia clara de que una vez se realiza la venta no se termina la relación. Para lograr el nivel más alto de la competencia se requiere el reconocimiento de su cliente de su experticia y alto nivel de compromiso.</p>	
Lecturas Sugeridas	
<p>Daniel Goleman. La Inteligencia Emocional en la Empresa. España: Printer Industria Gráfica S.A. 1999.</p>	<p>Arthur H. Bell, Dayle Smith. Aprenda a Tratar con Personas Conflictivas. Gestión 2000.</p>
<p>Stephen Covey. Los siete hábitos de la Gente altamente Eficaz. España: Ed. Paidós. 1993.</p>	<p>Lealtad de sus Clientes: El acto más importante de su Empresa. Ed. Díaz Santos.</p>
Películas Sugeridas	
<p>In Search for Excellence.</p>	<p>Moments of Truth.</p>
<p>Patch Adams.</p>	

ORIENTACION A RESULTADOS	Columna1
Tiquetes Positivos	Tiquetes Negativos
Le gusta el éxito	Hace lo mínimo esperado
Siente placer haciendo las cosas cada vez mejor	No ve más allá de la tarea
Va más allá de la tarea. Se plantea metas y busca alcanzarlas	Se pone metas poco retadoras o imposibles de cumplir
Asume una posición adulta frente a su trabajo. Asume la responsabilidad directa y evalúa sus resultados.	No tiene estándares de excelencia, no busca mejorar sino solo permanecer o subsistir en el puesto de trabajo.
Hace planes de mejora	Le gustan las cosas justo como están. Le teme al cambio
Focaliza sus esfuerzos teniendo en cuenta los beneficios para la organización	Prefiere la técnica aprendida que una técnica mejor.
	Se roge por el principio de "más vale malo conocido que bueno por conocer"
	Requiere metas establecidas y control de su cumplimiento . No asume responsabilidad personal.

	No revisa su desempeño. No hace seguimiento.
Actividades de desarrollo	
Nivel 1	Le motiva y entusiasma realizar el trabajo de forma impecable y con calidad.
Establezca una meta para cumplir cada día. Incremente gradualmente su nivel de dificultad. Aproveche la información obtenida en su assessment y lo que usted desea lograr en su plan de desarrollo.	Tenga claro cuáles son sus responsabilidades de trabajo y las expectativas que su supervisor tiene respecto a su desempeño. Haga una agenda con las actividades que usted debe realizar. Recuerde que el paso fundamental para volver algo realidad es ubicarlo en el tiempo.
Nivel 2	Establece sus propios estándares.
Revise su agenda regularmente. Identifique que ha sido fácil de cumplir y que no. Identifique los obstáculos. Pregúntese si todas las actividades que usted realiza son necesarias para	Piense de qué manera usted va a determinar si fue exitoso o no. Los aspectos que usted puede considerar son por ejemplo: nuevas relaciones con clientes, mejoramiento en la forma y

<p>alcanzar los resultados. Elimine actividades si es necesario.</p>	<p>contenido de la presentación de proyectos, mayor conocimiento de un tema, cifras de ventas, cumplimiento de presupuesto, mantenimiento de clientes, satisfacción del cliente, desarrollo de nuevos productos, clima de la unidad de trabajo, mejora en procesos y sistemas, desarrollo de competencias, entre otros.</p>
<p>Nivel 3</p>	<p>Se preocupa por mejorar el rendimiento y conseguir resultados</p>
<p>Paso a paso se va lejos. Termine lo que ha comenzado.</p>	<p>Piense en que el éxito trae éxito. Eso significa que usted puede decidir que se permitirá lograrlo haciendo lo que se necesita hacer. Omitir pasos esenciales en un proceso es asegurarse el fracaso.</p>
<p>Nivel 4</p>	<p>Persiste en las metas , utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos</p>
<p>Enfrenta la adversidad. Los estudios demuestran que las actitudes</p>	

<p>optimistas favorecen el logro de las metas. Las personas que son perfeccionistas no se permiten demostrar debilidad en ningun momento y tienden a tener mayores dificultades para enfrentar ñla adversidad</p>	
<p>Nivel 5</p>	<p>Hace análisis costo - beneficio</p>
<p>Identifique proyectos que puedan agregar valor al desempeño general de su equipo de trabajo. Evalúe los potenciales beneficios y riesgos involucrados, discuta las ideas con otros ejecutivos, directores o colegas dentro de la organización que puedan apoyar su esfuerzo.</p>	<p>Elija proyectos que representen un mayor impacto en el largo plazo para la organización. Persista aún cuando no sea posible ver resultados inmediatos.</p>
<p>Nivel 6</p>	<p>Compromete importantes recursos y tiempo para mejorar resultados. Toma riesgos calculados</p>

<p>Esta competencia en el más alto nivel implica la toma de decisiones en el nivel gerencial que comprometen altos recursos de la organización.</p>	<p>Considere la puesta en práctica de ejercicios estructurados que promuevan el desarrollo de la orientación hacia resultados en usted. Esta práctica incluye ejercicios en los cuales usted establezca riesgos moderados y que usted monitoree el progreso hacia la meta propuesta, así como también el que usted revise el proceso periódicamente con un tutor o un colega</p>
<p>El impulso hacia resultados exige que uno sepa aceptar riesgos, pero sabiendo calcularlos bien. El riesgo implica una tensión interna manejable. Calcular el riesgo implica un profundo conocimiento del negocio, de las tendencias en el comportamiento del negocio de acuerdo a las variables que estén en juego, de sus propias habilidades y competencias.</p>	<p>Desarrolle su impulso hacia resultados. El afán de mejorar, satisfacer con creces las más altas expectativas de los clientes, de los accionistas, de la gente en general es característico de los ejecutivos que tienen éxito.</p>

Lecturas Sugeridas	
Stephen Covey. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Eficaz. España. Ediciones Paidós. 1993	Lair Ribeiro. El Éxito no Llega por Casualidad. Barcelona. Ediciones Urano. 2000
Lair Ribeiro. Cómo Aprender Mejor. Barcelona. Ediciones Urano. 2001	Lair Ribeiro. Los Pies en el Suelo la Cabeza en las Estrellas. Ediciones Urano. 2001
Programas Virtuales Formativos	
Gestión del Talento Humano	Modelo Asesor Bancolombia
Desarrollo Integral de Competencias	Imagen Profesional
Películas Sugeridas	
Jesse Owens	John F. Kennedy
Hombres de Honor	

TRABAJO EN EQUIPO	Columna1
Tiquetes Positivos	Tiquetes Negativos
Coopera con los demás	Prefiere trabajar sólo o sin coordinación con el trabajo de los demás
Disfruta de la responsabilidad compartida y de los reconocimientos por los logros alcanzados por el equipo	No coopera. Se guarda información
Participa y disfruta de la capacidad de su equipo	Se impone, no comparte el liderazgo con el grupo
Es amistoso con los miembros de su equipo	Obstaculiza el trabajo de los demás
Confía en la capacidad de los demás	Es inseguro. Se siente bien desvalorizando el trabajo de los demás.
Genera un clima de seguridad, respeto y cooperación	No resuelve los conflictos. Los prolonga y exagera
Crea un verdadero espíritu de equipo	No confía en los demás. Cree que únicamente él lo puede hacer bien.
	Genera un clima de trabajo

	competitivo y hostil.
	No logra crear espíritu de equipo
Actividades de desarrollo	
Nivel 1	Coopera con el equipo.
<p>Concéntrese en el impacto que tienen las acciones o problemas sobre el grupo.</p> <p>Trate de tomar acciones como parte de un grupo y no como contribuyente solitario.</p> <p>Recuerde que usted forma parte de algo más grande. Pregúntese que puede hacer usted por el grupo. Defina con claridad sus responsabilidades.</p>	<p>Piense quien podría beneficiarse sabiendo en lo que usted trabaja y comparta información con ellos. Inicie conversaciones informales para compartir información con sus colegas.</p>
Nivel 2	Respetar opiniones y valorar los diversos aportes del equipo.
<p>Cuando haga un comentario en una reunión de grupo, relacione explícitamente su comentario con lo que han hablado las personas que lo hicieron antes que usted.</p>	<p>Si no está de acuerdo con alguien en una reunión de equipo, reconozca el punto de vista de esa persona antes de ofrecer su opinión.</p>
Nivel 3	Tiene una actitud abierta para aprender de los demás.

En las reuniones, dedíquese a pedir las opiniones de sus compañeros. Tenga en cuenta especialmente a quienes no han tenido oportunidad de hablar.	No responda sus propias preguntas. De oportunidad para que los demás hablen.
Nivel 4	Reconoce el mérito del grupo
Públicamente otorgue crédito a otros miembros del equipo que hayan hecho algo bien mostrando orgullo y apoyo.	Exponga abiertamente un conflicto dentro del grupo y anime a todos a resolverlo.
Nivel 5	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo positivo
Comunique los logros de su equipo de una manera visible y positiva.	Conozca e identifique a las personas que hayan éxito en resolver problemas y/o tomar decisiones por sí mismos.
Conozca e identifique a las personas que hayan éxito en resolver problemas y/o tomar decisiones por sí mismos.	Genera un ambiente en donde los miembros del equipo se sientan estimulados para apoyar a sus colegas. Deje un tiempo en las reuniones para comentar en situaciones en las cuales los

	miembros del equipo hayan demostrado esta conducta y hayan tenido resultados positivos.
Nivel 6	Trabaja para construir espíritu de equipo
No hable mal de su equipo o de miembros de su equipo con terceros. En las reuniones periódicas con su equipo, promueva la resolución de conflictos. Contagie a su equipo de emociones positivas y demuéstreles que es posible derivar enseñanzas y cambios positivos a partir de las dificultades.	Promueva su equipo frente a otros. Haga que los demás vean las fortalezas de su grupo. Los equipos que se saben reconocidos y valorados tienen mejores resultados en su desempeño.
Lecturas Sugeridas	
Robert B. Maddux. Cómo Formar un Equipo de Trabajo. The Sunday Times. Barcelona. 2001.	Anne Marie Carcciolo. Lo Fundamental y más Efectivo acerca de los Equipos.
Anne Marie Carcciolo. Lo Fundamental y más Efectivo acerca de los Equipos.	Anne Bruce, James S. Pepitone. Tenga a su Equipo Motivado. Cree un Lugar de Trabajo Motivador. Haga del

	Trabajo Algo Divertido. Genere Sinergias Entre los Integrantes de su Equipo. Mc Graw Hill Profesional.
Robert Bacal. Consiga el Máximo Rendimiento de su Equipo. Inyecte Energía a su Equipo.Mejore el Rendimiento Mediante el Feedback . Sepa Cómo Medir el Renditmiento. Ediciones Mc Graw Hill Profesional.	

ANEXO 5. EVALUACION 360°

EVALUACION DE DESEMPEÑO – METODO 360°

Teniendo en cuenta que el potencial es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una determinada persona –y no necesariamente relacionadas con su desempeño del puesto actual– que posibilita un rendimiento de éxito en otros puestos futuros de la organización, del mismo nivel o de nivel superior. Antes de evaluar el desempeño del personal, deben definirse básicamente las técnicas, factores, parámetros e instrumentos acordes a los objetivos que persigue dicha evaluación.

Existen muchas y variadas técnicas para evaluar el desempeño laboral. Dentro de las herramientas o técnicas para evaluar el potencial encontramos las siguientes:

- a) Entrevista
- b) Evaluación de 360°
- c) Evaluación por objetivos
- d) Escalas de evaluación
- e) Evaluación por producción
- f) Evaluación por acontecimientos significativos

Entrevista

La entrevista de evaluación es un diálogo entre el superior directo y sus colaboradores sobre aspectos de su actuación y resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado.

Su objetivo básico y más importante, es conseguir mejorar el rendimiento y el desarrollo de sus colaboradores, se deberá:

a) Ofrecer una síntesis contrastada

Mostrar claramente el balance, el peso relativo de los logros, al igual que el de las carencias, con respecto a los resultados esperados; y todo ello de manera sintética.

De este modo, en primer lugar a partir de un análisis de los elementos significativos (resultados parciales en conocimientos, habilidades y actitudes), extraer una síntesis que ponga de manifiesto los puntos fuertes y débiles y su peso relativo.

b) Conceda toda su importancia a lo que se ha conseguido

Encontrar las palabras apropiadas para hablar de lo positivo. Y hablarlo, realmente, con el colaborador, incitarle a hablar de ello y dedicar un tiempo a hacerlo. Pero no basta con que se exprese usted mismo, aunque esto sea indispensable. También tiene que hacer que se exprese su colaborador,

c) Dialogar, escuchar y responder con precisión

La entrevista de evaluación es una reunión, por tanto debe ser un diálogo. El directivo, el mando intermedio es sin duda quien formula sus evaluaciones, saca las conclusiones, toma o valida las

decisiones de actuación. Pero también es fundamental que la persona cuyos resultados están siendo evaluados, pueda expresarse y recibir las respuestas pertinentes.

Se lleva a cabo en un período determinado del ciclo anual. Se comprueban los resultados alcanzados por los trabajadores. Se analizan las causas de posibles desviaciones positivas o negativas.

Se evalúa el grado de consecución de los objetivos, las metas y la misión. Se concreta por escrito en un documento (formato o ficha de evaluación). Se pueden evaluar factores como la capacidad de organización, las relaciones interpersonales, la eficacia de gestión, el sentido de responsabilidad, la iniciativa y el trabajo en equipo, entre otros.

Una vez finalizada la entrevista se deberán remitir los resultados a la persona correspondiente (jefe directo o jefe de recursos humanos) para actuar en aspectos referidos a la formación, retribución, promoción y por supuesto, a la eliminación de los puntos débiles del trabajador.

Evaluación de 360º

En los procesos tradicionales únicamente el superior inmediato realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, que alguna veces se veía influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenía relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

Para obtener una visión más global y objetiva se ha implantado en las organizaciones lo que se denomina evaluación de 360º. Desde el enfoque de las

competencias, este método consiste en cumplimentar un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, internas o externas.

Según lo anterior, esta técnica permite obtener, tanto a la organización como a los trabajadores, información sobre las competencias reales en comparación con las demandadas, integrando distintas fuentes de información, intervienen otras personas, que mantienen alguna interacción con el evaluado, aportan información sobre él: los jefes, los colegas, los subordinados, los clientes o usuarios, internos y externos, y los proveedores.

La persona evaluada debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- a) Medir el Desempeño del personal.
- b) Medir las Competencias.
- c) Diseñar Programas de Desarrollo.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.

Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.

Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.

Elaboración

Preparación

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.

Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.

Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.

Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

Elaboración del Formato

Para este efecto se proporciona la información para crear un formato de retroalimentación de acuerdo a las necesidades de su organización. Si se desea en el Internet existen varias empresas y despachos de consultoría dedicados al tema en donde se pueden comprar dichos formatos y se tiene, en un momento dado, la facilidad de comparar el desempeño en algunos factores con otras organizaciones similares.

Se requerirá formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.

El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 3 a 5 factores críticos de éxito.

Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico. Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado. Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

Conducción de la evaluación

Las personas que recibirán la retroalimentación de 360° seleccionaran a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.

Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo

(todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).

Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.

Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

Evaluación por objetivos

También es conocida como MBO (*Management by Objectives*), consiste en establecer previamente las metas y objetivos de manera clara, precisa, asumida y medible, para posteriormente verificar hasta qué punto se han cumplido. Esta evaluación busca medir el éxito alcanzado en el logro de los objetivos acordados previamente con sus supervisores. Se focaliza en las metas (cuantificables) más que en las actividades, pierde importancia el rasgo o conducta en relación a la actividad asignada.

Las metas se fijan para cada puesto en función al objetivo de éste y se acompañan con una relación de las actividades (que señalan cómo alcanzar la meta) que la persona propone realizar para alcanzarla.

La evaluación con este método, se realiza a través de revisiones periódicas, efectuadas en momentos críticos es decir, cuando se tenga ya datos objetivos del avance en el cumplimiento de metas.

Al cabo del periodo asignado para el cumplimiento de las metas, se realiza en primera instancia, una autoevaluación y en base a ésta se realiza una

entrevista entre supervisor y evaluado para analizar dicha evaluación y llegar a una conclusión.

Esta técnica de evaluación ha demostrado aumentar la productividad del personal siempre que se cumpla con todos los requisitos previstos en la etapa de formulación de metas.

Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

a) Ventajas:

Altos niveles de objetividad

La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros

Es personalizada, considera funciones por puesto

El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador

Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias

Fomenta la planificación de los recursos

Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador

b) Desventajas:

No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir

Requiere una formación específica en el evaluador

La definición de objetivos lleva mucho tiempo

c) Sugerencias:

Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos

Recoger las opiniones de los evaluados sobre cómo conseguir los objetivos

Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los evaluados

Escalas de evaluación

En estas evaluaciones se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado. Lo normal es que todos los criterios se les aplique una misma escala.

Las escala consisten en una serie de grados (ABC, 123, bajo, regular, normal, bueno, excelente...). Las más conocidas son:

Escalas de Conductas Esperadas (**BES-*Behavior Expectations***), de Smith and Kendall.

Escalas de Observación Comportamental (**BOS**).

Escalas de Clasificación mediante Anclajes Comportamentales (**BARS-*Behaviorally Anchored Rating Scale***), creadas también por Smith y Kendall.

Evaluación por producción

Tras establecer un estándar de producción, se comprueba si el trabajador lo ha conseguido o superado. Así se conoce tanto la productividad cuantitativa como la cualitativa.

Evaluación por acontecimientos significativos

Se deja constancia de lo más significativo realizado por el trabajador y el evaluador emite opinión sobre estos acontecimientos y la forma de proceder.

El evaluador deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos u otros establecidos al principio del periodo, como acontecimientos predeterminados a observar.

El evaluador da su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados, como índice de su actuación global.

ANEXO 6. EVALUACION 360° (APLICACIÓN)

INFORMACION

La evaluación realizada tiene como fin de proporcionar un análisis detallado del desarrollo de competencias, teniendo en cuenta como se percibe así mismo, como lo ve su jefe, colegas y equipo en general. Las competencias que se evalúan son las siguientes:

Auto Confianza, Auto Control, Escuchar y Atender, Experticia, Flexibilidad, Innovación, Orientación al Cliente, Orientación al Orden, Calidad y Exactitud, Orientación a Resultados y Trabajo en Equipo.

La información se presenta de manera gráfica en la cual se muestra el grado de relevancia que usted le da a cada una de las competencias mencionadas, una gráfica en la cual se muestra las cinco (5) competencias con mayor puntuación y otra gráfica en la cual se muestra la cinco (5) competencias con menor puntuación.

De otro lado, se muestra una comparación y grado de variación entre la clasificación por importancia que usted le ha dado a las competencias con relación a su jefe, compañeros y equipo.

Objetivos de la Evaluación

- a) Desarrollar una conciencia de cómo lo perciben las personas que laboran con usted.
- b) Concentrarse en cambios para desarrollar sus competencias.
- c) Facilitarle información que le permita desarrollarse desde lo que hace bien.
- d) Analizar las puntuaciones que le han dado y conocer las razones.
- e) Obtener información para que usted tome medidas y desarrolle competencias
- f) Brindar responsabilidad sobre su desarrollo

Clasificación de competencias por importancia

Competencias	Clasificación					Puntuación 7= Alta 1 = Baja
	1 = Más Importante		9 = Menos Importante			
	Uno Mismo	Jefe	Colega	Equipo	Promedio	
Auto Confianza	6	3	9	2	5,0	4,9
Auto Control	1	4	1	1	1,8	4,3
Escuchar y Atender	2	1	7	8	4,5	4,2
Experticia	5	7	2	4	4,5	4,9
Flexibilidad	10	8	6	5	7,3	4,4
Innovación	8	6	3	10	6,8	3,5
Orientación al Cliente	7	2	10	6	6,3	3,7
Orientación al Orden	4	5	8	7	6,0	4,8
Orientación a Resultados	9	9	5	3	6,5	4,3
Trabajo en Equipo	3	10	4	9	6,5	4,1

Clasificación inicial de competencias

Competencias	Clasificación					Puntuación 7= Alta 1 = Baja
	1 = Más Importante 9 = Menos Importante					
	Uno Mismo	Jefe	Colega	Equipo	Promedio	
Auto Control	1	4	1	1	1,8	4,3
Escuchar y Atender	2	1	7	8	4,5	4,2
Trabajo en Equipo	3	10	4	9	6,5	4,1
Orientación al Orden	4	5	8	7	6,0	4,8
Experticia	5	7	2	4	4,5	4,9
Auto Confianza	6	3	9	2	5,0	4,9
Orientación al Cliente	7	2	10	6	6,3	3,7
Innovación	8	6	3	10	6,8	3,5
Orientación a Resultados	9	9	5	3	6,5	4,3
Flexibilidad	10	8	6	5	7,3	4,4

Clasificación de competencias por orden de importancia para el evaluado

Competencias	Clasificación					Puntuación 7= Alta 1 = Baja
	1 = Más Importante 9 = Menos Importante					
	Uno Mismo	Jefe	Colega	Equipo	Promedio	
Auto Control	1	4	1	1	1,8	4,3
Escuchar y Atender	2	1	7	8	4,5	4,2
Experticia	5	7	2	4	4,5	4,9
Auto Confianza	6	3	9	2	5,0	4,9
Orientación al Orden	4	5	8	7	6,0	4,8
Orientación al Cliente	7	2	10	6	6,3	3,7
Trabajo en Equipo	3	10	4	9	6,5	4,1
Orientación a Resultados	9	9	5	3	6,5	4,3
Innovación	8	6	3	10	6,8	3,5
Flexibilidad	10	8	6	5	7,3	4,4

Clasificación de competencias de acuerdo al promedio

Competencias	Clasificación					Puntuación 7= Alta 1 = Baja
	1 = Más Importante 9 = Menos Importante					
	Uno Mismo	Jefe	Colega	Equipo	Promedio	
Innovación	8	6	3	10	6,8	3,5
Orientación al Cliente	7	2	10	6	6,3	3,7
Trabajo en Equipo	3	10	4	9	6,5	4,1
Escuchar y Atender	2	1	7	8	4,5	4,2
Auto Control	1	4	1	1	1,8	4,3
Orientación a Resultados	9	9	5	3	6,5	4,3
Flexibilidad	10	8	6	5	7,3	4,4
Orientación al Orden	4	5	8	7	6,0	4,8
Experticia	5	7	2	4	4,5	4,9
Auto Confianza	6	3	9	2	5,0	4,9

Clasificación de competencias de acuerdo a puntuación

Instructivo de aplicación

Cada una de las competencias ha sido dividida en enunciados, sobre los cuales se ha recibido retroalimentación.

Cada enunciado dispone de un resumen de la distribución de las puntuaciones otorgadas por el mismo colaborador, por el jefe, por los colegas, por el equipo, por los clientes y por otros, según proceda. Para llevar a cabo la evaluación se ha definido una puntuación para cada enunciado, basado en observaciones efectuadas con anterioridad y se detalla a continuación:

Seis (6) y Siete (7) - Calificación Alta. El evaluado notable y puede considerarse como un ejemplo a seguir.

Tres (3), Cuatro (4) y Cinco (5) - Calificación Satisfactoria. El evaluado cumple con los estándares satisfactorios de su cargo

Uno (1) y Dos (2) - Calificación Baja. El evaluado necesita un apoyo considerable de su área para desarrollar la competencia

No - Calificación Nula. El evaluado no ha tenido oportunidad de demostrar la competencia.

Cada enunciado recibe una puntuación media y cada competencia tiene una competencia global.

Consideraciones a tener en cuenta:

- a) Cuando se haya seleccionado la casilla de No , esta calificación queda excluida del cálculo de puntuación media.
- b) El promedio correspondiente a cada grupo de evaluadores se muestra con un decimal.
- c) El promedio de los enunciados es el índice medio ponderado calculado por cada grupo de evaluadores. En la parte final de cada calificación se muestran dos promedios, el primero promedio excluye la calificación que se haya otorgado el mismo colaborador y el segundo promedio incluye la calificación que se otorga el colaborador.

d) El promedio de competencia se calcula a partir de los promedios ponderados enunciados en el segundo (2) punto. Si un enunciado no ha sido observado por ninguno de los evaluadores, este no quedará incluido en el promedio de la competencia

Auto Confianza								
Actúa con Independencia								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo							X	
Jefe							X	
Colegas					X	X		
Equipo						X		X

Rango	Promedio
	6,0
	6,0
	4,5
	6,0
5,5	5,6

Demuestra capacidad en sus capacidades								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo								X
Jefe					X			
Colegas				X			X	
Equipo			X				X	

Rango	Promedio
	7,0
	4,0
	5,0
	4,0
4,3	5,0

Responde a los retos o a conflictos								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo			X					
Jefe					X			
Colegas					X	X		
Equipo							X	X

Rango	Promedio
	2,0
	4,0
	4,5
	6,5
5,0	4,3

Debate y define sus argumentos frente a superiores								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo							X	
Jefe			X					
Colegas							XX	
Equipo			X				X	

Rango	Promedio
	6,0
	2,0
	6,0
	3,5
3,8	4,4

Escoge retos de alto riesgo								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo			X					
Jefe								X
Colegas					X	X		
Equipo					X			X

Rango	Promedio
	2,0
	7,0
	4,5
	5,5
5,7	4,8

Puntuación global de competencia 4,9 4,8

Promedio grupal por competencia 4,9

Promedio individual por competencia 4,6

Flexibilidad								
Actúa en la forma y procedimiento requerido, dependiendo de la situación								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo					X			
Jefe				X				
Colegas						X	X	
Equipo				X	X			

Rango	Promedio
	4,0
	3,0
	5,5
	3,5
4,0	4,0

Adapta tácticas								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo				X				
Jefe						X		
Colegas					X	X		
Equipo						X		X

Rango	Promedio
	3,0
	5,0
	4,5
	6,0
5,2	4,6

Se adapta a la situación								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo					X			
Jefe						X		
Colegas					XX			
Equipo				XX				

Rango	Promedio
	4,0
	5,0
	4,0
	3,0
4,0	4,0

Modifica sus prioridades y responde a los cambios con rapidez								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo							X	
Jefe								X
Colegas				X		X		
Equipo					X	X		

Rango	Promedio
	6,0
	6,0
	4,0
	4,5
4,8	5,1

Adapta su propia estrategia								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo							X	
Jefe					X			
Colegas			X				X	
Equipo			X		X			

Rango	Promedio
	6,0
	4,0
	4,5
	3,0
3,8	4,4

Puntuación global de competencia 4,4 4,4

Promedio grupal por competencia 4,4

Promedio individual por competencia 4,6

Innovación								
Identifica opciones y actúa para concretar e implementar oportunidades								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo						X		
Jefe		X						
Colegas						X	X	
Equipo		X					X	

Rango	Promedio
	5,0
	1,0
	5,5
	3,5
3,3	3,8

Mejora el desempeño de su área, poniendo nuevas ideas pa sí y para el grupo								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo					X			
Jefe			X					
Colegas					X	X		
Equipo		X			X			

Rango	Promedio
	4,0
	2,0
	4,5
	2,5
3,0	3,3

Verifica opciones y propone cambios novedosos y eficaces que mejoran resultados								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo								X
Jefe								X
Colegas				X		X		
Equipo			X					X

Rango	Promedio
	7,0
	7,0
	4,0
	4,5
5,2	5,6

Propone novedades singulares y de vanguardia, que no han sido identificads en la empresa								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo						X		
Jefe				X				
Colegas					XX			
Equipo	X	X						

Rango	Promedio
	5,0
	3,0
	4,0
	1,0
2,7	3,3

Se anticipa a las situaciones, con visión de largo de plazo, propone cambios de impacto								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo				X				
Jefe		X						
Colegas					X	X		
Equipo						XX		

Rango	Promedio
	3,0
	1,0
	4,5
	5,0
3,5	3,4

Puntuación global de competencia	3,5	3,9
Promedio grupal por competencia	3,5	
Promedio individual por competencia	4,8	

Orientación al Cliente								
Mantiene una comunicación abierta								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo								X
Jefe								X
Colegas							X	X
Equipo		X	X					

Rango	Promedio
	7,0
	7,0
	6,5
	1,5
5,0	5,5

Soluciona los problemas de los clientes rapidez, asume responsabilidad								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo					X			
Jefe		X						
Colegas						X	X	
Equipo			XX					

Rango	Promedio
	4,0
	1,0
	5,5
	2,0
2,8	3,1

Reconoce al cliente como foco del negocio								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo					X			
Jefe			X					
Colegas		X		X				
Equipo		X			X			

Rango	Promedio
	4,0
	2,0
	2,0
	2,5
2,2	2,6

Identifica necesidades no explícitas del cliente								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo						X		
Jefe					X			
Colegas						X	X	
Equipo				X			X	

Rango	Promedio
	5,0
	4,0
	5,5
	4,5
4,7	4,8

Usa una perspectiva de largo plazo. Actúa como un asesor de confianza del cliente								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo					X			
Jefe							X	
Colegas				XX				
Equipo		X			X			

Rango	Promedio
	4,0
	6,0
	3,0
	2,5
3,8	3,9

Puntuación global de competencia 3,7 4,0

Promedio grupal por competencia 3,7

Promedio individual por competencia 4,8

Orientación a Resultados								
Establece sus propios estándares								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo				X				
Jefe				X				
Colegas						X	X	
Equipo				X	X			

Rango	Promedio
	3,0
	3,0
	5,5
	3,5
4,0	3,8

Se preocupa por mejorar el rendimiento y conseguir resultado								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo							X	
Jefe						X		
Colegas					X	X		
Equipo						X		X

Rango	Promedio
	6,0
	5,0
	4,5
	6,0
5,2	5,4

Persiste en las metas, utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar resultados								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo							X	
Jefe				X				
Colegas				X		X		
Equipo	X			X				

Rango	Promedio
	6,0
	3,0
	4,0
	3,0
3,3	4,0

Hace análisis costo - beneficio								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo					X			
Jefe						X		
Colegas				X		X		
Equipo				X		X		

Rango	Promedio
	4,0
	5,0
	4,0
	4,0
4,3	4,3

Compromete importantes recursos y tiempo para mejorar los resultados								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo					X			
Jefe								X
Colegas				X		X		
Equipo		X				X		

Rango	Promedio
	4,0
	7,0
	4,0
	3,0
4,7	4,5

Puntuación global de competencia 4,3 4,4

Promedio grupal por competencia 4,3

Promedio individual por competencia 4,6

Trabajo en Equipo								
Respeta opiniones y valora los diversos aportes del equipo								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo						X		
Jefe		X						
Colegas				X	X			
Equipo					X			X

Rango	Promedio
	5,0
	1,0
	3,5
	5,5
3,3	3,8

Tiene una actitud abierta para aprender de los demás								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo						X		
Jefe						X		
Colegas						XX		
Equipo	X		X					

Rango	Promedio
	5,0
	5,0
	5,0
	2,0
4,0	4,3

Reconoce el mérito del grupo								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo				X				
Jefe					X			
Colegas				X				X
Equipo							X	X

Rango	Promedio
	3,0
	4,0
	5,0
	6,5
5,2	4,6

Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo positivo								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo				X				
Jefe				X				
Colegas				X	X			
Equipo		X						X

Rango	Promedio
	3,0
	3,0
	3,5
	4,0
3,5	3,4

Trabaja para construir espíritu de equipo								
	No	1	2	3	4	5	6	7
Uno mismo				X				
Jefe							X	
Colegas				X		X		
Equipo		X				X		

Rango	Promedio
	3,0
	6,0
	4,0
	3,0
4,3	4,0

Puntuación global de competencia 4,1 4,0

Promedio grupal por competencia 4,1

Promedio individual por competencia 3,8

Resultado de la aplicación de la evaluación 360°

Fortalezas y como lo perciben en su lugar de trabajo

La información que se muestra a continuación es fidedigna de las personas que se entrevistaron, no han sido modificadas o alteradas de ninguna manera, pueden presentarse comentarios iguales, los cuales fueron efectuados por evaluadores distintos.

- a) Mantiene el equipo motivado
- b) Tiene buenas habilidades de comunicación
- c) Es una persona que departe justicia dentro de su equipo de trabajo, conoce a los miembros de su equipo
- d) Su conocimiento es de todos, lo comparte sin ningún problema, siempre te da respuestas
- e) Cuando alguien llega nuevo al equipo, hace que se integre rápidamente
- f) Es un buen motivador
- g) Cuando se han presentado circunstancias complicadas es quien puede manejar la situación
- h) Involucra a todos en los proyectos
- i) Tiene buenas habilidades de comunicación
- j) Se gana el respeto, no por cargo sino por sus acciones y apoyo al grupo

- k) Podría decir que es proactivo e hiperactivo a la vez

Debilidades a desarrollar para ser eficaz

La información que se muestra a continuación es fidedigna de las personas que se entrevistaron, no han sido modificadas o alteradas de ninguna manera, pueden presentarse comentarios iguales, los cuales fueron efectuados por evaluadores distintos.

- a) Es un poco desorganizado, la frase "no" no esta en su vocabulario
- b) Requiere el manejo de tiempo
- c) Cuando convoca a reuniones se complica y se enreda con más temas, debería manejar agenda para reuniones
- d) Creo que necesita manejar sus deberes con mejor organización
- e) Esta tan pendiente del grupo y brinda el apoyo necesario sin embargo su labor esta desorganizada
- f) A veces deja los entregables para fecha muy cercanas, falta de organización pienso yo
- g) Dos palabras, gestión del tiempo
- h) Su puesto de trabajo requiere atención, es un gran apoyo pero tiene todo atrasado
- i) Apga incendios con las cosas que le toca hacer

- j) Su comunicación es buena pero a veces es tanto lo que quiere decir que no se hace entender
- k) Afán, desorden, pero debido a su gran interés por apoyar todo a su alrededor.