

**CREACIÓN Y PLAN DE MARKETING PARA EL CENTRO DE FORMACIÓN  
INTERNO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA  
LM INSTRUMENTS S.A.**

**GINNA PAOLA MARTÍNEZ QUINTERO**

**C.C 52.427.287**

**FREDY GUZMÁN GARZÓN**

**C.C 79.486.950**

**UNIVERSIDAD LIBRE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INSTITUTO DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO Y EST. DE VENTAS  
BOGOTÁ, MAYO 2018**

**CREACIÓN Y PLAN DE MARKETING PARA EL CENTRO DE FORMACIÓN  
INTERNO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA  
LM INSTRUMENTS S.A.**

**GINNA PAOLA MARTÍNEZ QUINTERO**

**C.C 52.427.287**

**FREDY GUZMÁN GARZÓN**

**C.C 79.486.950**

**Anteproyecto de Trabajo de Grado para optar al título de ESPECIALISTA EN  
GERENCIA DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE VENTAS**

**DIRECTORA: MERY ROCÍO PALACIO SALDARRIAGA**

**Msc. en Dirección de Marketing**

**UNIVERSIDAD LIBRE**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**INSTITUTO DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO Y EST. DE VENTAS**

**BOGOTÁ, MAYO 2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

A lo largo de la vida, miles de personas, situaciones y experiencias nos llaman a dar gracias. Hoy, en este momento de nuestras vidas no es diferente; de nuevo el corazón nos llama a agradecer.

Agradecemos a papá Dios, por su infinito amor con el que a diario nos abriga, por la oportunidad de abrir los ojos a cada nuevo amanecer, por la capacidad de sorprendernos con los detalles sencillos que matizan nuestros días.

Agradecemos a nuestras familias, que pacientemente nos esperaban en casa cada día mientras cumplíamos este nuevo sueño.

Agradecemos al amor, que ha sido sustento y motivación para seguir adelante, el maravilloso calor de un abrazo y el sabor inconfundible de un beso.

Agradecemos a los amigos, a los que como nosotros atravesaron este camino, y lo acompañaron de momentos increíbles y de carcajadas honestas.

Agradecemos a nuestra docente Mery Rocio, por su paciencia y tiempo dedicado a leer tanta locura.

Y sobre todo gracias a la vida, que de nuevo nos regresa a un aula para recordarnos que nunca somos viejos para seguir aprendiendo y para seguir soñando.

## **DEDICATORIA**

*Para ustedes, mis ángeles en la tierra.*

*Para ustedes que son mi sonrisa en la desesperanza.*

*Para ustedes que son el motivo de mi amanecer.*

*Para ustedes que son el aliento en mi caminar.*

*Para ustedes Valeria, Juan Pablo Y Daniela, porque cada proyecto que emprendo tiene su nombre, porque cada sueño que cumplo tiene su huella, y porque sus nombres son motivación ante el fracaso.*

*Para ustedes, mi tesoro más grande, a ustedes dedico este sueño cumplido, porque sin sus abrazos rodeando mi alma, nada en mi vida sería posible, nada en mi vida tendría sentido.*

*Y recuerden que nunca es tarde para volver a empezar.*

**Ginna Paola Martínez**

*Hoy es un momento muy esperado por mí, poder compartir con ustedes el cumplimiento de una nueva etapa de mi vida en la búsqueda del conocimiento,*

*dedicando este logro a personas valiosísimas en este proceso:*

*A mis hijas Valentina y Laura Cristina, motor que me impulsa a seguir siendo mejor persona cada día, y porque aprendí que el hoy será siempre el mejor día para avanzar por lo que deseas alcanzar.*

*A ti Sandra por tu apoyo constante, paciencia infinita y buena energía que produces, que contagias cuando expresas tus ideas y gustos.*

*Y a ti mamá, Mariela, por tu presencia siempre para mí y tu amor infinito.*

**Fredy Guzmán**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>PÁG</b>
LISTA DE TABLAS	13
LISTA DE IMÁGENES	14
GLOSARIO	15
RESUMEN	17
PARTE I	20
1. INTRODUCCIÓN	20
2. LA EMPRESA	22
3. PROBLEMÁTICA	25
4. OBJETIVOS	27
4.1 OBJETIVO GENERAL	27
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
5. MARCO REFERENCIAL	28
5.1 MARCO TEÓRICO	28
5.1.1 ANTECEDENTES DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.	29
5.1.2 PRINCIPALES BENEFICIARIOS.	29
5.1.3 CERTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN.	30

5.2	MARCO CONCEPTUAL	31
5.2.1	INTRANET.	31
5.2.2	E-LEARNING.	32
5.2.3	TUTORÍAS VIRTUALES.	32
5.2.4	CHAT Y/O VIDEO CHAT	32
5.2.5	MÓDULOS DE APRENDIZAJE.	33
5.2.6	EDUCACIÓN A DISTANCIA.	33
5.2.7	MÓDULO DE NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA.	33
5.2.9	MÓDULO DE VISITA MÉDICA.	34
5.2.10	MÓDULO DE LIDERAZGO Y COACHING.	34
5.2.11	FINANZAS PARA NO FINANCIEROS.	35
5.2.12	PDI (PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL)	35
5.3	MARCO LEGAL	36
5.3.1	RESOLUCIÓN 4927 DE 2016.	36
5.3.2	LEY 44 DE 1993.	36
5.3.3	LEY 603 DE 2000.	37
5.3.4	RESOLUCIÓN 434 DE 2001.	37



5.3.5	NORMAS FUNDAMENTALES SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD Y DOCUMENTOS DE ORIENTACIÓN: NTC ISO 9000.	38
5.3.6	RESOLUCIÓN 4002 DE 2007.	38
5.3.7	DECRETO 4725, ARTÍCULO 35.	39
6.	MARCO METODOLÓGICO	40
	PARTE II	42
7.	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	42
7.1	ENTORNO POLÍTICO	42
7.1.1	SISTEMA EDUCATIVO COLOMBIANO.	44
7.1.2	ASPECTOS DEL SISTEMA EDUCATIVO EN COLOMBIA.	45
7.1.3	EDUCACIÓN NO FORMAL.	46
7.2	ENTORNO ECONÓMICO	47
7.3	ENTORNO SOCIO-CULTURAL	51
7.3.1	AUMENTOS DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.	52
7.4	ENTORNO TECNOLÓGICO	53
7.5	ENTORNO ECOLÓGICO	54
7.6	ENTORNO LEGAL	55
8.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	58

8.1	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	58
8.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	58
8.3	AMENAZA DE COMPETIDORES	59
8.4	AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	59
8.5	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	59
9.	ANÁLISIS INTERNO	60
9.1	INFRAESTRUCTURA	60
9.2	OBJETO SOCIAL	63
9.3	BENEFICIOS PARA EDUCACIÓN	63
9.4	RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO	64
10.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA	65
	FORTALEZAS	65
10.1	ESTRATEGIAS GENERALES	66
11.	PLAN DE ESTRUCTURACIÓN DEL CENTRO DE FORMACIÓN INTERNO DE LM	
	INSTRUMENTS S.A.	67
11.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	67
11.1.1	ORGANIGRAMA	67
11.1.2	PERFIL DE LOS CARGOS	68

11.1.3	FUNCIONES	70
11.2	RECURSOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE FORMACIÓN INTERNO	72
11.2.1	MÓDULOS DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES COMERCIALES Y DE MERCADEO.	73
12.	PLAN DE MERCADEO PARA EL CENTRO DE FORMACIÓN INTERNA DE LM INSTRUMENTS	78
12.1	OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	78
12.1.1	OBJETIVOS CUALITATIVOS	78
12.1.2	OBJETIVOS CUANTITATIVOS	78
12.2	ESTRATEGIA BÁSICA DE MARKETING	79
	PARTE III	83
13.	PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING	83
14.	CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING	85
15.	EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING	86
16.	CONCLUSIONES	88
17.	RECOMENDACIONES	89
18.	BIBLIOGRAFÍA	90
	PARTE IV	94

ANEXOS	94
ANEXO 1 – DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD	94
ANEXO 2 – CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA COMPAÑÍA LM INSTRUMENTS	95
ANEXO 3 – CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA COMPAÑÍA LM INSTRUMENTS S.A	97
ANEXO 4 – PDI PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL DE FREDY GUZMAN	105
ANEXO 5 – COTIZACIÓN MÓDULO DE NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA	110
ANEXO 6 – COTIZACIÓN MÓDULO VISITA MÉDICA	111
ANEXO 7 – COTIZACIÓN MÓDULO LIDERAZGO Y COACHING	113
ANEXO 8 – MÓDULO FINANZAS PARA NO FINANCIEROS	115
ANEXO 9 – RESULTADOS ENCUESTA EXPERIENCIA AL CLIENTE 2017	118

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	27
Tabla 2. MARCO METODOLÓGICO PARTE 1.....	40
Tabla 2. MARCO METODOLÓGICO PARTE 2.....	41
Tabla 3. DOFA .....	65
Tabla 4. ESTRATEGIAS GENERALES .....	66
Tabla 5. PLAN DE ESTUDIO .....	73
Tabla 6. OBEJIVOS CUALITATIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARTE1. ....	799
Tabla 6. OBEJIVOS CUALITATIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARTE2. ....	80
Tabla 7. OBJETIVOS CUANTITATIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARTE 1. ....	80
Tabla 7. OBJETIVOS CUANTITATIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARTE 2. ....	81
Tabla 7. OBJETIVOS CUANTITATIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARTE 3. ....	82
Tabla 8. PRESUPUESTO PARA LA CECAIÒN DEL DENTRO DE FORMACIÒN INTERNO .....	83
Tabla 9. COSTOS ADMINISTRATIVOS .....	84
Tabla 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	85
Tabla 11. BALANCE SCORE CARD.....	86

## LISTA DE IMÁGENES

ILUSTRACIÓN 1. SALA DE JUNTAS NO 1 .....	61
ILUSTRACIÓN 2. SALA DE JUNTAS NO 2 .....	62
ILUSTRACIÓN 3 ORGANIGRAMA CENTRO DE FORMACIÒN INTERNO .....	67
ILUSTRACIÓN 4 UBICACIÓN LM INSTRUMENTS .....	72

## GLOSARIO

**CENTRO DE FORMACION**<sup>1</sup>: Lugar en el que se dictan diferentes cursos de interés para diferentes públicos, los más comunes son los colegios y universidades.

**COACHING**:<sup>2</sup> Es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir, cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

**COMPETENCIAS**:<sup>3</sup> Es la capacidad de pensar, sentir ya actuar siendo consciente de que lo que se hace.

**ENTRENAMIENTO**:<sup>4</sup> Proceso cognitivo que usa el ser humano para estructurar conocimiento haciendo uso de los procesos de la mente.

---

<sup>1</sup>Conceptodefinicion. (06 de 06 de 2018). <http://conceptodefinicion.de>. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/centro-de-formacion/>

<sup>2</sup> Conceptodefinicion. (06 de 06 de 2018). <http://conceptodefinicion.de>. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/coaching/>

<sup>3</sup> Conceptodefinicion. (6 de 06 de 2018). <http://conceptodefinicion.de>. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/consciente/>

<sup>4</sup> Conceptodefinicion. (6 de 06 de 2018). <http://conceptodefinicion.de>. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/actividad-cognoscitiva/>

**HABILIDAD:**<sup>5</sup> Es la destreza o cualidad que se tiene para lograr de manera adecuada diferentes objetivos.

**LIDERAZGO:**<sup>6</sup> Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para cautivar y generar entusiasmo en las personas a su cargo, siendo inspiración para que ellos den su máximo esfuerzo.

**MEJORA:**<sup>7</sup> Proceso que adopta un individuo para superarse de manera personal, es el deseo de evolucionar y cumplir metas.

**MERCHANDISING:**<sup>8</sup> Distribución y comercialización de artículos con el logo o marca de la empresa que los produce, que pretenden recordación con los clientes.

---

<sup>5</sup> ConceptoDefinicion. (6 de 06 de 2018). <http://conceptoDefinicion.de>. Obtenido de <http://conceptoDefinicion.de/habilidad/>

<sup>6</sup> ConceptoDefinicion. (6 de 06 de 2018). <http://conceptoDefinicion.de>. Obtenido de <http://conceptoDefinicion.de/liderazgo-carismatico/>

<sup>7</sup> (ConceptoDefinicion, 2018) ConceptoDefinicion. (6 de 06 de 2018). <http://conceptoDefinicion.de>. Obtenido de <http://conceptoDefinicion.de/autodesarrollo/>

<sup>8</sup> <http://conceptoDefinicion.de/autodesarrollo/> ConceptoDefinicion. (6 de 06 de 2018). <http://conceptoDefinicion.de>. Obtenido de <http://conceptoDefinicion.de/merchandising/>



## RESUMEN

Este trabajo es un documento original, como consta en el Anexo 1.

LM Instruments S.A es una compañía del sector salud dedicada a la importación y comercialización de dispositivos y equipos biomédicos con una experiencia de más de 27 años en el mercado colombiano llegando a los servicios más críticos de hospitales y clínicas de segundo, tercero y cuarto nivel de complejidad como son anestesia, cuidados intensivos, central de esterilización, endoscopia y cirugía, a través de personal comercial y de mercadeo, que son los encargados no solo de dar a conocer la propuesta de valor de la compañía, sino de entregar información técnica a los especialistas de la salud y de su negociación a niveles administrativos.

Dentro de sus principales competidores se encuentran empresas como Johnson y Johnson, B Braun, Covidien, Surgicom e Intesurgical.

En este proyecto se examina la importancia del papel del ejecutivo comercial en la compañía LM Instruments, la necesidad de profesionalizar su labor y la importancia de desarrollar habilidades de tipo comercial que favorezcan la relación con el cliente, ya que luego de examinar el estado actual de capacitación de los colaboradores de la compañía, se evidencia que el equipo comercial no se encuentra entrenado en todas las competencias necesarias para ejecutar adecuadamente su rol.

Este trabajo tiene como objetivo principal, desarrollar un plan de capacitación no formal al interior de la compañía, que le permita al equipo comercial y de mercadeo, entrenarse y profesionalizarse en las diferentes competencias que exige el mercado actual; cursando satisfactoriamente los módulos diseñados y controlando el cumplimiento de los objetivos propuestos en la evaluación realizada por recursos humanos durante la evaluación de plan de desarrollo individual (PDI).

Dentro de los principales hallazgos encontramos un débil seguimiento administrativo a los procesos de capacitación de los colaboradores de la compañía y para esto se proponen planes de evaluación de objetivos trimestral, que le permitirán a la compañía evaluar también el impacto en el cumplimiento del presupuesto.

La compañía cuenta con la infraestructura y la tecnología necesarias para brindar al equipo comercial, las herramientas necesarias para llevar a cabo todo el montaje, es decir, cuenta con 2 salas para las capacitaciones presenciales, equipos de cómputo para cada uno de los estudiantes y una plataforma virtual diseñada para el desarrollo de los programas de entrenamiento, lo que hace que la inversión de la compañía sea mucho menor, y se destine su presupuesto para la implementación de los módulos presenciales, esta inversión se calcula en \$12.546.646 que está destinada para dicha implementación entre otros gastos.

De esta manera la conclusión para la creación y el plan de marketing del centro de formación interno es la solución al deficiente proceso de capacitación, ofreciendo entrenamiento teórico y práctico en las diferentes competencias y habilidades propias del cargo con la oportunidad de flexibilizar tiempo y lugar.

## **PARTE I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Durante los 28 años de la compañía, el ejercicio comercial de la fuerza de ventas y mercadeo no ha sido profesionalizado, es decir, las capacitaciones internas se han limitado únicamente al conocimiento técnico de los productos comercializados, lo que ha generado deficiencia en las demás competencias propias del perfil comercial. Siendo LM Instruments una empresa dedicada a la comercialización, es de vital importancia el entrenamiento en las mismas y el desarrollo de habilidades que marquen la diferencia frente a cliente.

La ausencia de capacitaciones en habilidades comerciales ha impedido incluso que se cumplan los objetivos propuestos por las directivas de la compañía, lo que significa que las condiciones salariales dentro del equipo, también se vean afectadas. Por esta razón, un centro de formación interno beneficiaría no solo a la compañía y sus empleados, sino, a los clientes que juntos atienden.

En una empresa como ésta, en la que la parte comercial es la base, se debe tomar consciencia sobre las necesidades de los ejecutivos de ventas y trabajar en torno a ellas, en este caso la necesidad de formar de manera profesional el equipo comercial.

Sumado a esto, muchos de los colaboradores que ascienden a cargos comerciales, no conocen las competencias y habilidades que deben desarrollar para ejercer este rol de manera eficiente, se enfrentan sin herramientas a un cliente cada vez más exigente y este “aprendizaje” termina siendo desde su propia experiencia el programa de capacitación que no se implementó adecuadamente.

El proyecto de un centro de formación interno pretende brindar una solución a este problema específico, pero adicionalmente integra otros beneficios tales como un aumento en la motivación y en los ingresos, como consecuencia de una capacitación gratuita y dentro de la jornada laboral que permite cumplir los objetivos corporativos y personales, por esta razón la compañía lidera junto con los autores de este proyecto la implementación del mismo. Ver anexo 2

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo fue el modelo Pestel y las 5 fuerzas de Porter, importantes para definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la construcción de la matriz DOFA y sus estrategias. A su vez se usó un método de evaluación de competencias que arrojó resultados claves para el diseño del Plan de Desarrollo Individual (PDI) de cada uno de los ejecutivos comerciales y mercadeo, ubicando a cada uno en un nivel de capacitación con requerimientos diferentes, pero todos, con debilidades en formación de tipo comercial, lo que lleva a concluir que el centro de formación interna es la herramienta ideal para contrarrestar estas deficiencias.

## 2. LA EMPRESA

LM INSTRUMENTS S.A. es una compañía dedicada a la importación y comercialización de dispositivos y equipos biomédicos en el sector salud a nivel nacional, con una experiencia en el mercado colombiano de más de 27 años.

La plataforma estratégica de la compañía incluye una misión que pretende contribuir a la sociedad, entregando experiencias únicas en el sector hospitalario. Para ello, cuenta con servicios de clase mundial con productos innovadores y de alta calidad, mediante la adecuada profundización en el conocimiento del mercado, soportado por la excelencia del recurso humano y una visión que busca ser reconocidos como líderes en el sector de la salud en el año 2022, entregando soluciones efectivas acorde a la dinámica del sector, siendo rentables y uno de los mejores aliados estratégicos en la educación continuada de nuestros usuarios, contribuyendo al bienestar de la sociedad.<sup>9</sup>

Los valores corporativos que describen a LM Instruments son la ética y transparencia en los negocios, actitud de servicio, integridad, empoderamiento y asertividad y competencia.

---

<sup>9</sup> Lm instruments. (2017). [www.lminstruments.com.co](http://www.lminstruments.com.co). Obtenido de Lm instruments nosotros: <http://www.lminstruments.com.co/nosotros/>

LM Instruments fue constituida bajo la Escritura Pública No. 2976 Notaría 38 de Bogotá, el 18 de septiembre de 1.989, inscrita el 4 de octubre de 1.989 bajo el No. 276.603 del Libro IX, se constituyó la sociedad comercial denominada LM INSTRUMENTS LTDA., y que mediante Escritura Pública 1101 de la Notaria 16 de Bogotá, D.C. del 26 de agosto del 2.005, inscrita el 3 de noviembre de 2.005 bajo el No. 1019653 del Libro IX, la sociedad cambió su nombre de LM INSTRUMENTS LTDA., por el de LM INSTRUMENTS S.A. Ver anexo 3.

Su portafolio incluye dispositivos médicos para uso en los servicios de: Anestesia, Centrales de Esterilización, Cirugía, Unidad de Cuidados Intensivos y Endoscopia; tiene cobertura nacional para atender las necesidades de clínicas y hospitales.

LM INSTRUMENTS representa en Colombia diferentes marcas mundiales exclusivas como: Olympus, Medela, Tracoe Medical, Pajunk, Cheetah Medical, Ruhof, Biometrix, Medisize, Ambu, VBM Medical, Allgaier Instrumente, Ezono, Acemedical, Lutech, Bexen Cardio y Smiths Medical.

LM INSTRUMENTS diseña la nueva estrategia comercial "CAMVES" (enfocada en la conformación de unidades médicas: Cirugía, Anestesia, Monitoreo, Ventilación, Endoscopia y Servicio técnico), socializada en enero de 2018 y cuya vigencia fue determinada para 5 años a partir del año 2018.

LM INSTRUMENTS se dedica a mejorar la salud y bienestar los pacientes atendidos en cada una de las instituciones de salud a las cuales llega, contribuyendo a la sociedad, entregando experiencias únicas en el sector hospitalario. Para ello cuenta con servicios de clase mundial y productos innovadores de alta calidad.<sup>10</sup>

Algunas de las empresas competidoras más importantes de la compañía LM INSTRUMENTS son: J&J, COVIDIEN, B. BRAUN, SURGICOM, INTERSURGICAL.

---

<sup>10</sup> Lm instruments. (2017). *www.lminstruments.com.co*. Obtenido de Lm instruments nosotros: <http://www.lminstruments.com.co/nosotros/>



### 3. PROBLEMÁTICA

LM INSTRUMENTS tiene una fuerza de ventas estructurada desde hace más de 10 años con un perfil profesional de ejecutivos comerciales cada vez más competitivo, sin embargo, la compañía está apostando por el crecimiento profesional de su personal, realizando convocatorias internas invitando a engrosar las filas de la fuerza comercial, sin tener un programa de desarrollo para el mismo.

Al analizar el proceso de capacitación con el que actualmente cuenta LM INSTRUMENTS, se puede identificar una debilidad tanto en la periodicidad de la capacitación como en la falta de implementación de módulos pertinentes al desarrollo del cargo. La compañía invierte actualmente en entrenamiento de producto, siendo los coordinadores técnicos de producto los encargados de la misma, con una periodicidad de una capacitación al mes.

La razón de ser de la organización es la comercialización de dispositivos y equipos médicos, para ello, la compañía requiere un equipo comercial entrenado en el manejo del portafolio de sus productos.

El personal debe desarrollar la vista médica como competencia de mercadeo y desarrollar competencias comerciales tales como: empatía, persuasión, negociación estratégica, manejo de objeciones, ventas consultivas, liderazgo y coaching, trabajo en equipo, entre otras.

Por lo anterior, se ve la necesidad de capacitar al personal, puesto que la mayoría de los ejecutivos de cuenta de la compañía, se han formado empíricamente de acuerdo con las necesidades diarias de su labor, sin ser esta la forma adecuada para adquirir las competencias y mejorar su perfil para el cargo.

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo propone la creación y plan de marketing del Centro de Formación Interno que permita desarrollar y/o fortalecer las habilidades necesarias para el cumplimiento del cargo comercial para el que fue escogido o pretende alcanzar el personal.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GENERAL

Crear un Centro de formación y formular su plan de marketing interno, que permita potenciar y enriquecer el conocimiento y el desarrollo profesional del talento humano actual, formando personal idóneo, competente y rentable, proporcionando las herramientas educativas adecuadas para un óptimo desempeño, que redunde en mayor participación en el mercado colombiano y el cumplimiento del presupuesto asignado. La implementación del mismo se llevará a cabo a partir de enero de 2.019.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tabla 1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

No.	Objetivos
1	Realizar un diagnóstico externo con el fin de identificar las oportunidades y amenazas del sector de la educación empresarial.
2	Realizar un diagnóstico interno con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de LM Instruments para gerenciar su centro de formación interno.
3	Identificar las necesidades de capacitación y proponer los programas de formación adecuadas a la situación de la empresa.
4.	Compilar los hallazgos del diagnóstico externo e interno en la matriz DOFA.
5	Proponer la estructura del centro de formación interno.
6	Proponer los objetivos de mercadeo interno para el centro de formación interno.
78	Formular las estrategias adecuadas a los objetivos del centro de formación interno.
9	Establecer el presupuesto para la creación y el plan de mercadeo del centro de formación interno.
10	Diseñar el cronograma de actividades del plan de mercadeo.
11	Diseñar los indicadores de gestión del centro de formación interno.
12	Socializar el proyecto con los directivos de LM Instruments para que lo puedan ejecutar con éxito.

Fuente: Los autores

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO

La creación y el plan de marketing para el centro de formación interno es una estrategia que permite garantizar a la organización contar con un equipo comercial idóneo, capacitado en habilidades necesarias para desarrollar el cargo comercial que se encuentra ocupando o al que desea aplicar, alineándose de esta manera con los objetivos corporativos.<sup>11</sup>

El objetivo es instruir y retener a los mejores profesionales, así como dar la oportunidad de crecimiento profesional a todos aquellos que se destaquen y necesiten mejorar sus habilidades, competitividad y productividad.

Al ser enmarcado en un centro de formación interno, el conocimiento deja de ser percibido, como ocurre en muchas ocasiones, como un “premio”, como algo ajeno a la productividad, y empieza a formar parte esencial del negocio, pues apunta a cumplir con los valores corporativos y objetivos descritos en los planes estratégicos que diseña y socializa la compañía.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Autorycodigo.blogspot. (06 de 05 de 2015). autorycodigo.blogspot.com.co. Obtenido de software, licenciamiento y programación.:

<sup>12</sup> Pensamiento elite. (17 de septiembre de 2015). [www.welite.edu.co](http://www.welite.edu.co). Obtenido de Universidad corporativa, cinco apuestas ala valor empresarial.

La gran mayoría de las grandes compañías han implementado su propio programa de formación interna que está dedicado en un alto porcentaje a la capacitación de altos cargos directivos.

#### **5.1.1 Antecedentes de Universidades Corporativas.**

Según Vélez,<sup>13</sup> el concepto de universidad corporativa nace en Estados Unidos en el siglo XX, como resultado de la necesidad de desarrollar las competencias de sus empleados y alinearlas a los objetivos y estrategias corporativas. Para esto, diseñan diferentes modelos y herramientas que facilitan el acceso a las diferentes plataformas implementadas por cada compañía.

#### **5.1.2 Principales beneficiarios.<sup>14</sup>**

El centro de formación interno está enfocado en potenciar y fortalecer las habilidades de sus colaboradores, que buscan un crecimiento profesional dentro de la compañía, sin desplazarse e incurrir en gastos adicionales.

---

<sup>13</sup> Vélez, L. R. (28 de 09 de 2017). *Minuto de Dios*. Obtenido de pasos para implementar una universidad corporativa: <https://mdc.org.co/2017/09/28/pasos-para-implementar-una-universidad-corporativa/>

<sup>14</sup> Ascendo.blog. (10 de 04 de 2018). *blog.acsendo.com*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/5-beneficios-la-universidad-corporativa/>

La capacitación incluye a todos los colaboradores de la empresa, en especial a los cargos críticos que están ligados al plan estratégico de la compañía.

El reto más grande de un centro de formación interno, será impactar en el personal objetivo, encargado de llevar a la compañía al cumplimiento de la visión propuesta para el año 2.022 cuando se pretende duplicar las ventas ejecutadas a 31 de diciembre de 2017.

### **5.1.3 Certificación y acreditación.<sup>15</sup>**

Cada uno de los colaboradores que se inscriba y curse satisfactoriamente los módulos corporativos diseñados, podrá descargar de manera virtual un certificado que abale su titulación.

Este certificado será anexado a su hoja de vida, y será susceptible de seguimiento por parte del departamento de recursos humanos, encargado de poner en marcha los planes de crecimiento profesional (plan carrera).

---

<sup>15</sup> El empleo. (10 de 4 de 2018). <http://www.empleo.com>. Obtenido de <http://www.empleo.com/co/noticias/noticias-laborales/universidad-corporativa-nueva-tendencia-en-formacion-empresarial-4661>

Los primeros candidatos a tener en cuenta en un proceso de selección, serán los colaboradores que cursaron y aprobaron satisfactoriamente los módulos diseñados por el centro de formación interno, para la vacante en cuestión.

## **5.2 MARCO CONCEPTUAL**

Para el diseño de un centro de formación interno se tendrán en cuenta diferentes conceptos basados en universidades de tipo corporativo implementadas con éxito en grandes compañías a nivel mundial.

### **5.2.1 Intranet.<sup>16</sup>**

Red informática interna que utiliza el internet para compartir información corporativa como: procedimientos, capacitaciones y archivos de interés para los empleados de una misma compañía.

---

<sup>16</sup> ConceptoDefinicion. (10 de 4 de 2018). <http://conceptoDefinicion.de>. Obtenido de <http://conceptoDefinicion.de/intranet/>

### **5.2.2 E-learning.<sup>17</sup>**

Según el ministerio de educación el E-Learning es un sistema virtual, donde el principal propósito es la autogestión del individuo. En este sistema no existe una tutoría presencial con el profesor o facilitador, pero si un constante seguimiento al cumplimiento de exigencias para la aprobación de los módulos propuestos.

### **5.2.3 Tutorías virtuales.<sup>18</sup>**

Es la comunicación no presencial entre alumno y profesor, a través de correo electrónico que permite la aclaración de inquietudes y orientación de actividades.

### **5.2.4 Chat y/o video chat**

Es una modalidad de comunicación entre 2 o más usuarios a través de la web, con opción de realizar video llamadas e intercambiar información como archivos, presentaciones, artículos y demás recursos bibliográficos.

---

<sup>17</sup> Ministerio de Educación Nacional. (11 de 06 de 2018). *mineducacion.gov.co*. Obtenido de E-learning: una educación incluyente y con alta calidad: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-131476.html>

<sup>18</sup> ConceptoDefinicion. (07 de 6 de 2018). *conceptoDefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptoDefinicion.de/filosofia-de-la-educacion/>



### **5.2.5 Módulos de aprendizaje.<sup>19</sup>**

Son sesiones de capacitación, orientadas al cumplimiento de tareas, que buscan cumplir un objetivo mayor, orientado al aprendizaje. Dichos módulos promueven la preparación presencial y virtual encaminada en el aprendizaje teórico y práctico.

### **5.2.6 Educación a distancia.<sup>20</sup>**

La educación a distancia aparece como solución a inconvenientes de muchas personas interesadas en avanzar académica y profesionalmente, que tienen dificultades con los costos de traslado o que simplemente.

### **5.2.7 Módulo de negociación estratégica.<sup>21</sup>**

Es un programa teórico-práctico que ha sido diseñado para todo tipo de profesionales que, teniendo ya una experiencia negociadora, necesitan incrementar la eficacia de las mismas; los interesados entenderán las etapas de todo proceso

---

<sup>19</sup> DefinicionABC. (10 de 4 de 2018). *www.definicionabc.com*. Obtenido de <https://%20tecnologia/chat.php>

<sup>20</sup> Universidad Nacional Abierta. (10 de 4 de 2018). <http://www.una.edu.ve>. Obtenido de <http://www.una.edu.ve/index.php/2012-05-03-15-37-38/2012-09-19-16-26-32>

<sup>21</sup> Eafit. (2018). <http://www.eafit.edu.co>. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/cec/administracion/habilidades-de-direccion/diplomado-negociacion-estrategica-medellin> (curso)

de negociación y sus prioridades, incorporando tipos de negociación y negociador, clases de conflictos en la negociación, comunicación y persuasión, habilidades imprescindibles para saber negociar.

#### **5.2.9 Módulo de visita médica.<sup>22</sup>**

Es un programa teórico práctico que busca acercar al estudiante a la industria farmacéutica, potenciar habilidades de liderazgo, conocer el cliente y vencer el pánico escénico

#### **5.2.10 Módulo de liderazgo y coaching.<sup>23</sup>**

Es un programa teórico práctico y estratégico que invita al estudiante a la búsqueda de identidad, visibilidad, influencia, relacionamiento y diferenciación en el actual mercado profesional y de negocios, así como para el emprendimiento y la atracción favorable de públicos en todo tipo de organizaciones.

---

<sup>22</sup>Contraining.(1998).<http://www.contraining.com>. Obtenido de <http://www.contraining.com/visita-medica.html>

<sup>23</sup> Universidad Central. (Junio de 2018). <http://www.ucentral.edu.co>. Obtenido de <http://www.ucentral.edu.co/cursos-y-talleres/curso-en-coaching-y-liderazgo>

### **5.2.11 Finanzas para no financieros.<sup>24</sup>**

Programa teórico que le permitirá al estudiante comprender aquellos conceptos que conlleven a la toma de decisiones financieras acertadas. Además, podrá reconocer y utilizar herramientas interactivas como Bloomberg, en la cual realizarán seguimiento a los precios de los principales mercados.

### **5.2.12 PDI (Plan de Desarrollo Individual).<sup>25</sup>**

Documento de navegación en la consecución de objetivos personales y profesionales obtenidos luego de realizar una evaluación y posterior análisis. A través de este se evidencian fortalezas y necesidades.

---

<sup>24</sup> Universidad Piloto. (Junio de 2018). <http://www.postgradosunipiloto.co>. Obtenido de [http://www.postgradosunipiloto.co/diplomados/diplomado-finanzas-para-no-financieros?origen=GABT\\_FNF&gclid=Cj0KCQjw0a7YBRDnARIsAJgsF3PR1USoobQjjwk2-sgbuFme0izh-Mq3cakm-nguxPH9uAo5PZuz7BUaAnenEALw\\_wcB](http://www.postgradosunipiloto.co/diplomados/diplomado-finanzas-para-no-financieros?origen=GABT_FNF&gclid=Cj0KCQjw0a7YBRDnARIsAJgsF3PR1USoobQjjwk2-sgbuFme0izh-Mq3cakm-nguxPH9uAo5PZuz7BUaAnenEALw_wcB)

<sup>25</sup> LM Instruments. (01 de 2018). <http://www.lminstruments.com.co/>. Obtenido de [https://lmicloud-my.sharepoint.com/personal/director\\_gh\\_lminstruments\\_com\\_co/Documents/Forms/All.aspx?e=5%3A43aa864071cd4f38bdd47d25923ca579&RootFolder=%2Fpersonal%2Fdirect\\_or\\_gh\\_lminstruments\\_com\\_co%2FDocuments%2FDESARROLLO%2FPDI%2FPDI%20LM%2F Fredy%20Guzm](https://lmicloud-my.sharepoint.com/personal/director_gh_lminstruments_com_co/Documents/Forms/All.aspx?e=5%3A43aa864071cd4f38bdd47d25923ca579&RootFolder=%2Fpersonal%2Fdirect_or_gh_lminstruments_com_co%2FDocuments%2FDESARROLLO%2FPDI%2FPDI%20LM%2F Fredy%20Guzm)

## 5.3 MARCO LEGAL

### 5.3.1 Resolución 4927 de 2016.<sup>26</sup>

Artículo 1. La resolución 4927 del año 2016 regula los requisitos para desarrollar, certificar y registrar los procesos de capacitación virtual gratuita, dirigida a los responsables de diseño de la herramienta y a sus participantes.

### 5.3.2 Ley 44 de 1993.<sup>27</sup>

Esta ley modifica la Ley 23 de 1982 y se modifica la Ley 29 de 1944, considerando delito la reproducción de un programa de computador de manera diferente a como está estipulado en la licencia. Los programas sin licencia son ilegales, y por cada computador donde se use el programa se deberá tener una licencia.

---

<sup>26</sup> Obregón, C. E. (23 de 11 de 2016). atcalsas. Obtenido de resolución 4927 de 2016: <http://www.atcalsas.com/normas/generalidades-sst/resolucion-4927-de-2016>

<sup>27</sup> Autorycodigo.blogspot.com.co. (06 de 05 de 2015). *autorycodigo.blogspot.com.co*. Obtenido de software, licenciamiento y programación: <http://autorycodigo.blogspot.com.co/p/licenciar-en-colombia.html>

### **5.3.3 Ley 603 de 2000.<sup>28</sup>**

Con la Ley 603 del año 2.000 se busca que las empresas reporten en sus Informes Anuales de Gestión, el cumplimiento de las normas de propiedad intelectual y derechos de autor. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) verificará periódicamente el cumplimiento de las mismas, mientras que las Superintendencias vigilarán y controlarán a estas empresas.

### **5.3.4 Resolución 434 de 2001.<sup>29</sup>**

La presente resolución establece procedimientos de evaluación técnica, económica y tecnología biomédica que permite determinar los criterios para la importación o adquisición y venta en las empresas prestadoras de servicios de salud, garantizando la calidad en la atención de salud.

---

<sup>28</sup> Autorycodigo.blogspot. (06 de 05 de 2015). *autorycodigo.blogspot.com.co*. Obtenido de software, licenciamiento y programación.: <http://autorycodigo.blogspot.com.co/p/licenciar-en-colombia.html>

<sup>29</sup> Invima (2001). *www.invima.gov.co*. Obtenido de file:///C:/Users/ASUSS/Downloads/resolucion\_434\_2001.pdf

### **5.3.5 Normas Fundamentales Sobre Gestión de Calidad y Documentos de orientación: NTC ISO 9000.<sup>30</sup>**

Hacia el año 2008, se incorpora el sistema de Gestión de Calidad permitiendo mayor desarrollo de la compañía en todas las áreas, aumentando la participación en los diferentes procesos comerciales, los cuales ya exigían desarrollar negociaciones con empresas que se encontraran certificadas como muestra del cumplimiento en los compromisos adquiridos con los clientes.

### **5.3.6 Resolución 4002 de 2007.<sup>31</sup>**

Esta resolución da a conocer un manual de requisitos de Capacidad de Almacenamiento y Acondicionamiento de dispositivos médicos. el artículo 10 del Decreto 4725 de 2005 establece el Certificado de Capacidad de Almacenamiento y Acondicionamiento de los Dispositivos Médicos, CCAA, para todos los establecimientos importadores y comercializadores de los dispositivos médicos.

---

<sup>30</sup> Icontec. (2015). *tienda.icontec.org*. Obtenido de <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC-ISO9000-2015.pdf>

<sup>31</sup> Invima. (2007). *www (Invima, 2007).invima.gov.co*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/resoluciones-dispositivos-medicos/233-resolucion-4002->

### **5.3.7 Decreto 4725, Artículo 35.<sup>32</sup>**

Este decreto enumera los requerimientos generales para los equipos biomédicos de tecnología controlada. El titular o importador del equipo biomédico debe garantizar capacidad de ofrecer el servicio de soporte técnico permanente, así como los repuestos y herramientas necesarias para el mantenimiento, que conserve los equipos en los rangos de seguridad establecidos por el fabricante.

---

<sup>32</sup> Salud capital. (2005). <http://www.saludcapital.gov.co>. Obtenido de [http://www.saludcapital.gov.co/sitios/VigilanciaSaludPublica/Todo%20IIH/Normatividad%20en%20Dispositivos%20Medicos%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://www.saludcapital.gov.co/sitios/VigilanciaSaludPublica/Todo%20IIH/Normatividad%20en%20Dispositivos%20Medicos%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)

## 6. MARCO METODOLÓGICO

La metodología empleada en este trabajo se desarrollará teniendo en cuenta el Análisis interno y externo con la matriz DOFA y el Modelo PESTEL y las cinco Fuerzas de PORTER.

Tabla 2. MARCO METODOLÓGICO PARTE 1

No.	Objetivos	Actividades	Metodología
1	Realizar un diagnóstico externo con el fin de identificar las oportunidades y amenazas del sector de la educación empresarial.	Conocimiento de los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológico y Legal del sector de la educación empresarial.	Modelo PESTEL.
2	Realizar un diagnóstico interno con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de LM Instruments para gerenciar su centro de formación interno.	Entrevista con el director de Talento Humano para conocer el estado actual de la organización.	Visita a la organización. Consulta de documentos internos.
3	Identificar las necesidades de capacitación y proponer los programas de formación adecuadas a la situación de la empresa.	Resultados obtenidos en el Plan Desarrollo Individual (PDI).	Prueba diagnóstica 360° de LM.
4	Compilar los hallazgos del diagnóstico externo e interno en la matriz DOFA.	Análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.	Matriz DOFA.
5	Proponer la estructura del centro de formación interno.	Estructura del centro de formación interno.	Módulos a la medida de los comerciales.

Fuente: Los autores



Tabla 2. MARCO METODOLÓGICO PARTE 2

No.	Objetivos	Actividades	Metodología
6	Proponer los objetivos de mercadeo interno para el centro de formación interno.	Objetivos de mercadeo interno.	Autores de objetivos mercadeo interno.
7	Formular las estrategias adecuadas a los objetivos del centro de formación interno.	Estrategias adecuadas a los objetivos.	Autores de estrategias de mercadeo.
8	Establecer el presupuesto para la creación y el plan de mercadeo del centro de formación interno.	Consecución de ofertas comerciales.	Ofertas comerciales. Cuadros comparativos. Presupuesto final.
9	Diseñar el cronograma de actividades del plan de mercadeo.	Diseño del diagrama de Gantt.	Diagrama de Gantt.
10	Diseñar los indicadores de gestión del centro de formación interno.	Definir indicadores de gestión.	Indicadores (Balance Score Card).
11	Socializar el proyecto con los directivos de LM Instruments para que lo puedan ejecutar con éxito.	Presentación del proyecto en el cierre de la convención anual de ventas.	Reunión ejecutiva en el cierre del evento.

Fuente: Los autores

## PARTE II

### 7. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

#### 7.1 ENTORNO POLÍTICO

La Política Educativa implementada por el Ministerio de Educación Nacional se denominó: "Educación de Calidad, el Camino para la Prosperidad"<sup>33</sup> y sus énfasis para fortalecer la gestión y la calidad de la educación con el propósito de aportar al desarrollo de capital humano y social del país, enfrenta problemas críticos como lo son los altos niveles de desigualdad desde los primeros años y bajo nivel de calidad, es por esto que se ha propuesto destinar mayores esfuerzos y recursos para que la educación sea prioridad en el desarrollo económico y social del país.

Ya se han dado grandes pasos, ofreciendo educación incluyente, alargando los tiempos que los niños van a la escuela y garantizando que empiecen desde edades más tempranas su proceso de escolaridad aumentando 2 años; además realizando seguimiento a que estos mismos niños continúen el proceso hasta la educación superior.

---

<sup>33</sup> Ministerio de Educación Nacional. (2014). *www.mineduccion.gov.co*. Obtenido de [https://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/articles-237397\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/articles-237397_archivo_pdf.pdf)

Para alcanzar la prosperidad el ministerio debe emplear estrategias en combatir la pobreza, generando oportunidades, siendo la educación la primera ya que es la fuerza que impulsa el crecimiento.

En las últimas dos décadas, el sistema educativo colombiano ha cambiado de gran manera, ha aumentado la participación en la Atención Integral y Educación de la Primera Infancia (EIAIPI) y la educación superior se ha incrementado en más del doble, hasta el 40% y 50% respectivamente.

La expectativa de vida escolar de los estudiantes en condiciones de pobreza es de solo seis años, en comparación con 12 años de los estudiantes con mejores condiciones económicas, solo el 9% se matricula en educación superior, en comparación con el 53% de los estudiantes de familias con mejores ingresos.

La baja calidad de la educación es un factor de retiro paulatino, un proceso pobre en el aprendizaje desde el principio, deja a los niños sin unas buenas bases, por lo que deben hacer un esfuerzo aún mayor para progresar a buen ritmo, además de repetir años o desertar del todo.<sup>34</sup> Cuando estos niños crecen y tienen la posibilidad de ingresar a un programa universitario, su desempeño no es bueno lo que obliga a hacer esfuerzos adicionales, en el mejor de los casos pagar cursos

---

<sup>34</sup> Ministerio de educación Nacional, M. d. (2016). *www.mineduacion.gov.co*. Obtenido de [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356787\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf)

intersemestrales, o simplemente a repetir la materia o desertar del programa. Ante esta problemática tan conocida en Colombia, un centro de formación no formal es la mejor manera de continuar con este proceso, ya que el punto de partida es un diagnóstico inicial de entrenamiento y se diseña el programa a la medida de las necesidades, optimizando el tiempo del estudiante, cursando módulos o asignaturas de su interés.

#### **7.1.1 Sistema educativo colombiano.**

De conformidad con la Constitución de 1991 y la Ley General de Educación de 1994, la educación en Colombia es un derecho ciudadano, todos los colombianos tienen derecho a acceder a la educación para su desarrollo personal y para el beneficio de la sociedad. En la actualidad, la educación es obligatoria desde los 5 hasta los 15 años de edad.

De acuerdo con el PND, Colombia busca que para el año 2030 la educación obligatoria incluya la educación media.<sup>35</sup>

En educación superior hay grandes retos de acceso, cobertura y permanencia, solo el 68% de los bachilleres, ingresa a cursar estudios de educación superior, el 45%

---

<sup>35</sup> Ministerio de educación Nacional , M. d. (2016). *www.mineduacion.gov.co*. Obtenido de [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356787\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf)

de los que ingresan no terminan sus estudios y la cobertura para la educación superior es de solo el 37%.<sup>36</sup>

Siendo esta la realidad de la educación superior en Colombia, las empresas han volcado esfuerzos en diseñar programas de capacitación no formal al interior, que pretenden capacitar y profesionalizar a su propio personal, buscando resultados satisfactorios en sus áreas de trabajo.

#### **7.1.2 Aspectos del sistema educativo en Colombia.**

La educación es uno de los tres pilares fundamentales del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, que busca mejorar el desempeño de los estudiantes y la reducción de los resquicios de igualdad, llevando a que Colombia sea el país mejor educado de América Latina antes del año 2025.

Entre las políticas más destacadas están la introducción de la jornada única y la reestructuración del sistema de educación superior.

---

<sup>36</sup> Ministerio de Educación Nacional. (2014). *www.mineduacion.gov.co*. Obtenido de [https://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-237397\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-237397_archivo_pdf.pdf)

### **7.1.3 Educación no formal.<sup>37</sup>**

En Colombia la educación se divide en dos modalidades: la formal y la no formal; la primera es la que se imparte en un centro educativo certificado, con periodicidad de ciclos que llevan a grados y títulos. A esta modalidad pertenece la educación preescolar, básica primaria, secundaria, media y superior, regulada entre otras por Ley 115 de 1994, la Ley 30 de 1992 y el Decreto 1860 de 1994.

La educación no formal se ofrece con el objetivo de completar, actualizar o suplir algunos conocimientos de tipo académico, sin estar sujeto a un sistema de niveles y grados reglamentados para la educación formal. Esta modalidad está regulada por Ley 115 de 1994 y los Decretos 114 de 1996 y 3011 de 1997.

Las instituciones de educación no formal no capacitan profesionalmente, se dedican a desarrollar o potenciar habilidades y destrezas desde el campo práctico, para desempeñar un oficio de una mejor manera.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo estratégico de las universidades Corporativas es apoyar a la Alta Dirección y a Recursos Humanos en el desarrollo de una cultura corporativa única, lo que permite crear redes, compartir experiencias, transmitir y

---

<sup>37</sup> Ministerio de educación Nacional, M. d. (s.f.). [www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co). Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87076.html>

compartir los valores de la compañía. Este es uno de los argumentos más sólidos para que los centros de formación interna sean considerados una herramienta esencial como oportunidad de crecimiento y proyección profesional dentro de las compañías.

Sin embargo, LM Instruments se ve amenazada por otras empresas del sector que buscan profesionales estructurados para que hagan parte de sus equipos comerciales.

Por otro lado, se puede evidenciar una amenaza con respecto a la competencia entre profesionales que aspiran a cargos importantes en las organizaciones. Los ejecutivos que se encuentran profesionalizados pueden desplazar a uno que no, así este lleve muchos años dentro de la compañía.

## **7.2 ENTORNO ECONÓMICO**

En Colombia el crecimiento económico fue del 1,8% durante el año 2017. Los sectores que más sumaron fueron: agricultura, ganadería y caza con 4,9%; establecimientos financieros y seguros 3,8%; servicios sociales, comunales y personales 3,4%; comercio, restaurantes y hoteles con 1,2%; suministro de electricidad, gas y agua 1,1%.

Los sectores que menos sumaron fueron: explotación de minas y canteras (3,8%); industria manufacturera (1,0%); construcción (0,7%); transporte y comunicaciones (0,1%).<sup>38</sup>

En el cuarto trimestre de 2017, los sectores que mostraron mayor crecimiento fueron: Servicios sociales, comunales y personales con 3,7%, Establecimientos financieros y seguros con 3,4% y Suministro de electricidad, gas y agua con 2,3%.

El director del DANE, Mauricio Perfetti del Corral, comenta que el crecimiento del sector de Servicios sociales, comunales y personales se explica por la variación positiva de los servicios de administración pública y defensa con 4,6% y servicios sociales y de salud de mercado con 3,6%".<sup>39</sup>

Colombia tiene una población, según el reloj del DANE de 49.737.049 habitantes.<sup>40</sup> En Colombia 637 municipios del territorio nacional tenían al menos un matriculado en programas de educación superior para el año 2016, lo que representa cerca del 57% del total de municipios, distribuidos en todos los departamentos de Colombia.

---

<sup>38</sup> Portafolio. (15 de Febrero de 2018). <http://www.portafolio.co>. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-de-la-colombiana-en-2017-514299>

<sup>39</sup> Portafolio. (15 de Febrero de 2018). <http://www.portafolio.co>. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-de-la-colombiana-en-2017-514299>

<sup>40</sup> DANE. (25 de Abril de 2018). <http://www.dane.gov.co>. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/reloj/>



En Bogotá, para el año 2016 se encontraban matriculados el 32% de los estudiantes en educación superior, en Antioquia el 13.8%, en el Valle del Cauca 7.5%, en Atlántico el 5.8% y en Santander el 5.4%. Conozca cuáles son las Tasas de Cobertura y cómo se ha comportado la concentración de la matrícula en el país.<sup>41</sup>

Los factores más importantes en la deserción educativa son una combinación de factores sociales, económicos, familiares e individuales que afectan al individuo, para esto el Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior (SPADIES) identificó variables cuantificables que permiten ver las diferencias en la tasa de deserción de acuerdo a las características de entrada de los jóvenes a la educación superior.

Las causas más comunes de deserción de un estudiante matriculado en un programa de educación superior son:

- Estrato
- Sexo
- Nivel educativo de los padres
- Ingresos económicos de la familia del estudiante
- Nivel de clasificación del núcleo familiar según el SISBÉN
- Número de personas que componen el núcleo familiar

---

<sup>41</sup> Ministerio de Educación Nacional. (25 de Febrero de 2015). *www.mineduacion.gov.co*. Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-359643.html>

- El joven trabajaba al momento de presentar las pruebas de Estado
- Clasificación según los resultados de las pruebas de estado Saber 11°
- Edad de presentación de las Pruebas Saber 11<sup>o42</sup>

En Colombia existe gran variedad de centros de formación formal y no formal externos, que le permiten al estudiante poder elegir el programa que cumpla sus expectativas, sin embargo, en muchos casos, los costos superan la capacidad de pago, lo que hace que no puedan cumplir con esta necesidad.

Teniendo en cuenta que una de las razones más importantes de la deserción en la educación superior es la falta de recursos económicos, las universidades corporativas se vuelven protagonistas en la solución a este obstáculo, puesto que ofrecen programas de educación gratuita, acorde a sus necesidades profesionales y laborales, con la comodidad de hacerlo desde sus lugares de trabajo o de manera virtual.

---

<sup>42</sup> Ministerio de Educación Nacional. (2015 de Febrero de 2015). [www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co). Obtenido de [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-358136\\_recurso.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-358136_recurso.pdf)

### 7.3 ENTORNO SOCIO-CULTURAL

En Colombia en los últimos cinco años el aumento de graduados fue del 30% en pregrado y el 90% en posgrado. La deserción bajó 1 punto en los últimos dos años en programas universitarios y en programas técnicos o tecnológicos, la reducción fue de 5 puntos, lo que significa que alrededor de 48.000 jóvenes se mantuvieron en el sistema educativo superior.<sup>43</sup>

Por consiguiente, la población de estudiantes de educación superior va en aumento en la medida que la demanda de profesionales en las organizaciones aumenta, ya que las mismas requieren personal calificado para desempeñar a cabalidad un rol específico. Es por esto que muchos estudiantes están en constante búsqueda del aprendizaje, marcando la diferencia por su preparación e interés por el conocimiento.

---

<sup>43</sup> Revista Semana. (28 de Agosto de 2017). *www.semana.com*. Obtenido de <https://www.semana.com/educacion/articulo/ministerio-de-educacion-nacional-presenta--nuevos-resultados-de-medicion-de-calidad-en-educacion-superior/537962>

### **7.3.1 Aumentos de las universidades corporativas.<sup>44</sup>**

La evolución del contexto tecnológico, económico y organizacional de las empresas ha sido mejor comprendida por las universidades corporativas, asimilándolo más fácil y rápidamente que las universidades tradicionales. Por esta razón se cree que en mediano plazo serán más las universidades corporativas que las tradicionales.

Una de las barreras más difícil de atravesar en las universidades tradicionales es la dificultad de conectarse con las problemáticas en el ambiente de los negocios por no vincular teoría e investigación práctica, lo que hace que las organizaciones privadas implementen alternativas educativas no tradicionales.

Estas son algunas de las razones por lo que las universidades corporativas han venido en ascenso:

- Nuevas propuestas educativas a través de e-learning, que permiten al estudiante programar el tiempo de estudio de acuerdo a sus posibilidades.
- Mayor número de personas se han incorporado a la fuerza laboral.
- Los programas de estudio universitario se han masificado y estandarizado, lo que hace que no se propongan nuevos enfoques de capacitación orientados al mundo de los negocios.

---

<sup>44</sup> Ministerio de Educación Nacional, M. d. (s.f.). *www.mineduacion.gov.co*. Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87076.html>

- La distancia entre teoría y práctica lo que imposibilita trasladar lo que sucede en las empresas a las aulas.

Cada vez más, la educación no formal como las universidades corporativas o centros de formación interna, logran que sus colaboradores creen lazos emocionales, comprometiéndose de manera incondicional y aprovechando las herramientas que ofrece la compañía para su crecimiento de mejor manera, retornando a la compañía la inversión realizada para su formación. Un trabajador motivado, es siempre un trabajador rentable con sentido de pertenencia.

#### **7.4 ENTORNO TECNOLÓGICO**

En la actualidad, las compañías necesitan tener en cuenta la tecnología para facilitar la implementación de programas de capacitación y educación continua como las universidades corporativas, puesto que actualmente se ha llegado de manera oficial a lo que los expertos llaman la “Edad del Aprendizaje Mixto<sup>45</sup>”, que es la adopción de entornos de educación no tradicionales.

En este sentido, la tecnología permite a los centros de formación interno compartir conocimiento de manera virtual en cualquier momento y lugar, aprovechando la

---

<sup>45</sup> Pyme empresario. (2015). *www.pymempresario.com*. Obtenido de <https://www.pymempresario.com/2016/05/tecnologia-clave-para-el-exito-de-las-universidades-corporativas/>

conectividad. Permite la autocapacitación y la autoevaluación online, agilizando el proceso de desarrollo de los programas diseñados para esta modalidad.

### **7.5 ENTORNO ECOLÓGICO<sup>46</sup>**

La ley 30 de 1992 define en su artículo 1 a la educación como un proceso que potencia habilidades del ser humano de manera integral. Promueve además la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica que va en concordancia con los lineamientos que pide el Ministerio de Educación Nacional (MEN 1998) en el que determina que las misiones de educar, formar y realizar investigaciones en la educación superior tienen la obligación de contribuir al desarrollo sostenible a partir de la diversidad natural y cultural del planeta.

En los centros de formación no formal, la capacitación y concientización del medio ambiente no es tenido en cuenta, ya que el programa es diseñado para ser conciso y cursado en un periodo corto de tiempo, por esta razón las instituciones de tipo no formal están amenazadas por las instituciones de tipo formal como lo son las universidades que dentro de sus programas deben educar a sus estudiantes en esta asignatura.

---

<sup>46</sup> Universidad Nacional de Colombia. (7 de 6 de 2018). *revistas.unal.edu.co*. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/36282/42812>

## 7.6 ENTORNO LEGAL

Los centros de educación no formal en Colombia son regidos y vigilados entre otras normas por la Ley 115 de 1994, la Ley 30 de 1992 y el Decreto 1860 de 1994.<sup>47</sup>

La educación no formal tiene por objetivo, complementar, actualizar y formar en aspectos académicos que el estudiante precise adquirir o reforzar, sin estar sujeto a la educación formal. Está regulada por la Ley 115 de 1994 y los Decretos 114 de 1996 y 3011 de 1997.<sup>48</sup>

El capítulo 2 de la Ley 115 de 1994 se refiere a la educación no formal y la define como aquella que se ofrece con la finalidad del perfeccionamiento del conocimiento y la reafirmación de la capacitación, para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y aprovechamiento de los recursos naturales y participación ciudadana y comunitaria.

El Decreto 114 del 15 de enero de 1996 que reglamenta la creación, organización y funcionamiento de programas e instituciones de educación no formal, menciona los programas que este tipo de educación puede ofrecer. Hay que tener presente que

---

<sup>47</sup> Ministerio de Educación Nacional, M. d. (s.f.). [www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co). Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87076.html>

<sup>48</sup> Ministerio de Educación Nacional, M. d. (s.f.). [www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co). Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87076.html>

estos programas preparan a las personas en habilidades técnicas y destrezas para realizar un oficio práctico.

Los artículos 15, 16 y 17 del Decreto 114 de 1996, hacen referencia a la autorización que las Secretarías de Educación otorgan a las entidades que ofrecen este tipo de educación, concluyendo que un establecimiento de educación no formal, deberá informar los programas que ofrecerán, su intensidad horaria y el tipo de certificado que podrá expedir. La institución de educación no formal podrá registrar posteriormente otros programas de educación no formal, previo a ser ofrecidos, formulando solicitud escrita a la respectiva secretaria de educación departamental o distrital que otorgó la autorización oficial.

Las instituciones de educación no formal, regidas por el Decreto 114 de 1996, podrán otorgar certificados de aptitud ocupacional con énfasis en: habilidades técnicas, conocimientos académicos, certificados para validación y certificados en promoción comunitaria, estas instituciones no capacitan profesionalmente, desarrollan habilidades y destrezas desde el campo práctico, para el ejercicio de un oficio o arte.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Ministerio de Educación Nacional, M. d. (s.f.). *www.mineduacion.gov.co*. Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87076.html>



Las universidades tradicionales, ofrecen al estudiante al finalizar la totalidad de su programa, un título que lo acredita como profesional para ejercer su profesión, mientras que los centros de educación interna no pueden acreditarlos, por esta razón las instituciones de tipo formal serán por elección la primera opción que un estudiante contempla.

De la misma manera, el reconocimiento de las universidades de tradición hace que las empresas busquen estudiantes egresados de las mismas, limitando la oferta laboral

## **8. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **8.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

El poder de negociación de los clientes es bajo, la compañía tomará la decisión de implementar el centro de formación interna teniendo en cuenta el resultado de las evaluaciones realizadas por el departamento de recursos humanos de la compañía, y diseñar para cada uno un plan de desarrollo individual (PDI), así las cosas, cada una de las personas que se inscriban al centro de formación, serán escogidas por el departamento de recursos humanos quien será el encargado de informar al centro de formación interno, las competencias y habilidades a entrenar o reforzar.

### **8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que el mercado ofrece todo tipo de tecnología, que además es difícil comprobar a primera vista. Es imprescindible escoger herramientas de buena calidad sin afectar el presupuesto, manteniendo un equilibrio entre calidad y precio.

### **8.3 AMENAZA DE COMPETIDORES**

La amenaza de nuevos competidores es baja, ya que la implementación del centro de formación interno solo se realizará una vez dentro de la compañía, los demás desarrollos, serán actualizaciones o complementos al diseño del programa según el desarrollo profesional de los colaboradores.

### **8.4 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS**

La amenaza de productos sustitutos es baja, puesto que el centro de formación será interno, por lo tanto, operará de forma independiente y autosuficiente para la capacitación del personal de LM Instruments.

### **8.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad entre competidores es alta, pero el centro de formación interno no tendrá rivalidad interna, puesto que será único.

## **9. ANÁLISIS INTERNO**

Después de revisar y analizar los resultados de las evaluaciones realizadas a todos los colaboradores de la compañía, donde los aspectos más relevantes a evaluar eran competencias técnicas, competencias blandas y habilidades propias de cada uno, además de poder manifestar la intención personal que cada uno tiene de ascender al cargo para el que siente que podría estar capacitado, podemos detectar que como compañía tenemos una debilidad en cuanto a reconocer y potenciar esas capacidades y encaminarlas para el logro de los objetivos corporativos. Ver anexo 4.

Por consiguiente, se hace necesario fortalecer al equipo comercial en su formación no solo de producto, puesto que esto hace parte de entrenamientos periódicos dentro de la compañía, se debe complementar el proceso de formación comercial, con todas aquellas herramientas necesarias para satisfacer al cliente a todo nivel y llevar a cabo también, una eficiente labor administrativa.

### **9.1 INFRAESTRUCTURA**

La compañía LM Instruments S.A, cuenta con una oficina central ubicada en la carrera 68D #25b-86 dedicada a todo el trabajo administrativo y financiero de la misma, esta a su vez cuenta con una oficina alterna ubicada en la misma dirección

adecuada especialmente para reuniones y capacitaciones internas, lo que se traduce en una fortaleza para los empleados interesados en formar parte del centro de formación interno que no deben desplazarse, ni usar recursos económicos propios ya que la compañía ofrece no solo instalaciones cómodas, sino tecnología y conexión de calidad.



*Ilustración 1. SALA DE JUNTAS No 1*



*Ilustración 2. SALA DE JUNTAS No 2*

## **9.2 OBJETO SOCIAL**

En la política de la compañía y dando cumplimiento a los valores corporativos, LM Instruments cuenta con un equipo de alto desempeño, responsable y comprometido, con sentido de honestidad y cumplimiento. La compañía brinda soluciones integrales que garantizan la promesa de servicio consignada en su plan estratégico.<sup>50</sup>

Así las cosas, LM Instruments debe velar porque el equipo comercial y mercadeo supere la debilidad en capacitación y sea perfectamente capaz de cumplir con la promesa de valor, desempeñando su rol de una manera muy profesional, con formación de calidad y orientado al servicio.

## **9.3 BENEFICIOS PARA EDUCACIÓN**

En los costos que la compañía LM Instruments ha definido para la educación superior de sus colaboradores, se encuentra el 30% del valor la matrícula de manera semestral, con un compromiso de permanencia por parte del trabajador durante dos años. Sin embargo, los costos ocultos asociados a productividad por desgaste físico

---

<sup>50</sup> Lm instruments. (2017). *www.lminstruments.com.co*. Obtenido de Lm instruments nosotros: <http://www.lminstruments.com.co/nosotros/>

y mental producto de largos desplazamientos, horario extralaboral hasta altas horas de la noche no se cuantifican, pero afectan el normal desempeño de las funciones reduciendo la efectividad de los procesos.

#### **9.4 RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO**

Gracias al buen nombre que durante 28 años ha construido la compañía LM Instruments, los clientes han confiado en el equipo comercial, aun cuando las debilidades en negociación y servicio al cliente son evidentes. Es por esta razón que una fortaleza indiscutible es el mantenimiento y tradición de la marca LMI.



## 10. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA

Tabla 3. DOFA

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Apoyo y compromiso de la dirección.	Falta de un programa de formación estructurado en habilidades y conocimientos comerciales y de mercadeo.
	Política de promoción interna del personal.	Capacitación presencial únicamente en producto.
	Equipo comercial comprometido con el desarrollo profesional.	Personal comercial desactualizado en formación.
	Infraestructura física adecuada para el CFI.	Débil seguimiento a procesos de capacitación.
	El buen nombre que la organización ha construido durante 28 años.	Falta de reconocimiento de logros al personal comercial.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Demanda de profesionales capacitados.	Captación de personal comercial de LM Instruments por parte de la competencia.
	Constante necesidad de aprendizaje.	Oferta educativa formal y acreditada.
	Demanda de formación acorde a necesidades específicas en las organizaciones.	Entorno competitivo en el sector.
	Auto-capacitación virtual	Proveedores de formación costosos.
Entorno favorable para el desarrollo humano.	Amplia oferta de formación externa.	

Fuente: Los autores

## 10.1 ESTRATEGIAS GENERALES

Tabla 4. ESTRATEGIAS GENERALES

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	FO	DO
	O1 - Demanda de profesionales capacitados.	Desarrollar las competencias necesarias en el equipo comercial de acuerdo a las necesidades de la organización (F3, O1, O2, O3).  Oferta de formación continua para cubrir vacantes y promocionar personal (F1, F2, O3).	Estructurar un programa de formación en habilidades y conocimientos acordes a las necesidades específicas de la organización y al perfil de los cargos comerciales que la organización tenga deficiencias (D1, O2, O3, O4).  Establecer mecanismos de seguimiento a la efectividad de las actividades de formación (D2, D3, D4, O3).
	AMENAZAS	FA	DA
	A1 - Captación de personal comercial de LM Instruments por parte de la competencia.	Incentivar la promoción interna del personal que reciba la formación dada por el CFI (F2, A1).	Crear un Centro de Formación Interno (CFI) (D1, D2, D3, A2, A3).  Establecer mecanismos de seguimiento al desempeño del equipo comercial y los procesos de formación en función del conocimiento de producto y habilidades comerciales (D1, D2, D3, D4, A1, A2).
	A2 - Oferta educativa formal y certificada.	Potencializar el perfil profesional del equipo comercial para ser más competitivo en el sector (F1, F3, A1, A3).	
	A3 - Entorno competitivo en el sector.		
	A4 - Proveedores de formación costosos.		
	A5 - Amplia oferta de formación externa.		

Fuente: Los autores

## 11. PLAN DE ESTRUCTURACIÓN DEL CENTRO DE FORMACIÓN INTERNO DE LM INSTRUMENTS S.A.

### 11.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 11.1.1 Organigrama

Ilustración 3 ORGANIGRAMA CENTRO DE FORMACIÓN INTERNO



Fuente: Autores

El talento humano necesario para la iniciación del Centro de Formación interna está conformado por:

Un Coordinador Administrativo del CFI, un asistente administrativo del CFI y el cuerpo docente contratado con un tercero.

### **11.1.2 PERFIL DE LOS CARGOS**

#### **Coordinador Administrativo CFI:**

Educación: Psicólogo, ingeniero industrial o administrador de empresas.

Énfasis: Desarrollo organizacional y coordinación de programas de estudio, incluido manejo de aulas virtuales, desarrollo o creación de universidades corporativas.

Experiencia específica: 3 años en el énfasis solicitado.

Habilidades: Capacidad de planeación y organización, trabajo en equipo.

Idioma: Español.

Tipo de contratación: Contrato a término indefinido con LM Instruments.

Salario asignado: \$2.500.000 mensual.

#### **Asistente administrativo CFI:**

Educación: Tecnólogo en administración de empresas

Énfasis: Apoyo en la coordinación de programas de estudio, incluido manejo de aulas virtuales.

Experiencia específica: 3 años en el énfasis solicitado.

Habilidades: Organización, Trabajo en equipo.

Idioma: español.

Tipo de contratación: Contrato a término indefinido con LM Instruments.

Salario asignado: \$1.250.000 mensual.

**Docentes:**

La selección de los docentes de hará a través de empresas externas cuyo objeto social es la capacitación, formación y entrenamiento en habilidades específicas con énfasis en el sector salud.

Se evaluarán los siguientes factores:

Contenido del módulo.

Duración del módulo.

Hoja de vida del capacitador.

Referencias de la empresa contratada.

Valor de la oferta.

### 11.1.3 FUNCIONES

#### **Coordinador Administrativo CFI:**

- Selección del cuerpo docente.
- Contratación del cuerpo docente.
- Contratación de los servicios tecnológicos requeridos.
- Pagos a docentes por prestación del servicio.
- Gestionar la consecución de los recursos con LM Instruments.
- Hacer seguimiento a la realización del programa.
- Recepción de los resultados de las evaluaciones a los estudiantes.
- Administrar el plan de estudios del programa de información.
- Coordinar la consecución de los recursos físicos necesarios para el desarrollo del programa.
- Coordinar la evaluación de desempeño de los docentes.
- Retroalimentar a la dirección de la compañía los resultados del seguimiento del programa y la necesidad de recursos.
- Realizar evaluación académica con relación al contenido del programa y el nivel de satisfacción del perfil comercial establecido por la compañía.
- Proponer ajustes y actualizaciones a los contenidos del programa de información.

- Realizar un trabajo articulado con el área de Talento Humano de la organización para darle salida a través del centro de formación al cumplimiento de los perfiles de los cargos y planes de desarrollo individual del personal comercial y de mercadeo.

**Asistente Administrativo CFI:**

- Inscripción de los estudiantes.
- Coordinar los horarios y acceso a los cursos en plataforma virtual.
- Control de la ejecución del programa según los horarios establecidos.
- Control de asistencia de estudiantes y docentes.
- Velar que las instalaciones físicas y recursos para las clases virtuales y presenciales estén disponibles en los horarios planeados.
- Atender peticiones de estudiantes y docentes.

**Docentes:**

- Planeación de los contenidos
- Impartir la información a los estudiantes.
- Evaluar el logro de los objetivos por parte de los estudiantes.
- Entregar resultados de las evaluaciones al coordinador administrativo.
- Realizar recomendaciones sobre los contenidos de los módulos.

## 11.2 RECURSOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE FORMACIÓN INTERNO

El Centro de formación interna, se encuentra ubicado en la Carrera 68D #25B-86 oficina 528 en el edificio Torre Central Davivienda.



Ilustración 4 Ubicación LM Instruments

Dos salas de juntas totalmente equipadas con equipos de cómputo, televisores, impresoras, conexión a internet wifi y video beam se encuentran a disposición de los estudiantes del centro de formación. Adicional, para las capacitaciones y evaluaciones de tipo virtual, la compañía ofrece al centro de formación, su biblioteca virtual y SharePoint que será actualizado periódicamente por el coordinador administrativo, quien es actualmente, la persona encargada de subir a la plataforma las capacitaciones técnicas de producto.



Para el adecuado proceso de capacitación, los docentes no solo cuentan con las herramientas tecnológicas ya descritas, sino también con herramientas tradicionales como tableros acrílicos, papelógrafos y diferentes insumos de papelería.

El centro de formación cuenta además con áreas comunes como son: cafetería, baterías de baños y espacio para lectura.

#### **11.2.1 Módulos de capacitación en habilidades comerciales y de mercadeo.**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos luego de practicar la prueba de 360° al personal, el departamento de recursos humanos diseña para cada uno de los ejecutivos un Plan de Desarrollo Individual (PDI) con objetivos de capacitación orientados a profesionalizar su labor comercial.

El plan de estudios diseñado para cumplir con el PDI, teniendo en cuenta las habilidades que cada estudiante debe desarrollar o fortalecer es el siguiente:

*Tabla 5. PLAN DE ESTUDIO*

<b>MODULO</b>	<b>DURACION</b>	<b>COSTO HORA GRUPAL</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>I. Negociación estratégica</b>	62 horas	\$340.000	\$21.080.000
<b>II. Visita médica</b>	75 horas	\$350.000	\$ 26.250.000
<b>III. Liderazgo y Coaching</b>	43 horas	\$320.000	\$13.760.000
<b>IV. Finanzas para no financieros</b>	60 horas	\$280.000	\$16.800.000
<b>Total</b>	<b>240 horas</b>		<b>\$77.890.000</b>

Los costos por hora grupal están dados para grupos de máximo 25 personas.

La intensidad horaria será de 2 horas al día de lunes a viernes, una hora asignada por la compañía y otra hora del tiempo del estudiante.

El plan de estudio está diseñado para darse en dos trimestres de 12 semanas cada uno con un intervalo de descanso de 2 semanas.

Sin embargo, no todos los ejecutivos comerciales requieren del paquete completo, algunos de ellos han cursado ya alguno de los módulos, por lo que su PDI indica cuales debe cursar o reforzar.

El contenido de cada uno de los módulos del plan de estudio se describe de la siguiente manera:

- **Negociación estratégica:**

1. Fundamentación de la negociación: Introducción a la teoría de la negociación, contexto negociador y justificación del programa, tipos de negociación y negociador.
2. Los conflictos y los factores personales en la negociación: conceptualización del conflicto, clases de conflicto, formas de asumir el conflicto, la percepción el manejo de la presión y la incertidumbre.
3. La comunicación para la negociación: lenguaje verbal y no verbal, comunicación escrita.

4. La persona en la negociación: yo negociador, reconocermé y reconocer al otro.
5. Proceso negociador: el individuo y factores relacionales en la negociación, la preparación de la negociación, estrategias y tácticas utilizadas, cultura y negociación.
6. Interculturalidad y negociación internacional.
7. Protocolo social y de negocios: protocolo personal para el relacionamiento social, protocolo personal para los negocios.
8. Simulación casos de negociación aplicados. Ver anexo 5.

- **Visita médica:** es un programa teórico-práctico que ofrece a los estudiantes manejo de terminología en farmacología, market access, marco regulatorio de salud, principios fundamentales del mercadeo farmacéutico, técnicas de ventas y la visita médica de hoy.

El contenido de este módulo se divide de la siguiente manera:

1. Médico científico: principios básicos de la farmacodinámica, anatomía y fisiología.
2. Comunicación: propósito de la vida, valores y principios, creencias, supuestos y limitantes, barreras de comunicación. Evaluación del impacto de la comunicación.
3. Mercadeo Farmacéutico: responsabilidades y funciones, la industria farmacéutica, canales de distribución.

4. Acceso a mercados: regímenes de salud en Colombia, cadena comercial en Colombia, plataformas tecnológicas.
5. Visita médica: venta por satisfacción de necesidades, desarrollo de un plan de ventas, como lograr una venta satisfactoria, ciclo y tipos de cliente, manejo y planeación de la visita médica, técnicas de ventas. Ver anexo 6.

- **Liderazgo y Coaching:** programa que busca entrenar las habilidades de los líderes desde su propio perfil personal y según sus conocimientos, destrezas y talentos. Es una propuesta que parte de una exploración personal del ser de cada líder, para luego entrenar sus habilidades y luego facultar en estrategias y modelos de acompañamiento sus equipos y procesos.

El contenido de este módulo se divide de la siguiente manera:

1. Exploración personal: 4 sesiones de 3 horas.
2. Habilidades de liderazgo: 8 sesiones de 2 horas.
3. Facultamiento para el coaching: 5 sesiones de 3 horas. Ver anexo 7.

- **Finanzas para no financieros:** programa que enseña al estudiante el adecuado manejo de las finanzas empresariales y personales, las principales opciones de inversión del mercado de capitales, así como en adquirir conocimientos necesarios para la evaluación y la gestión financiera de un proyecto. El contenido de este módulo se divide de la siguiente manera:

1. Conceptos y herramientas financieras: conceptos básicos, inflación, tasas de interés, tasa de cambio, sector financiero colombiano, gestión de las finanzas en la empresa, ejercicios prácticos de Excel financiero.
2. Principios contables y financieros: interpretación de estados financieros, flujo de caja, depreciación, EBITDA y su importancia, capital de trabajo.
3. Matemáticas financieras: tasas de interés, equivalencias financieras, interés anticipado y vencido, sistemas de amortización de créditos.
4. Mercados de capitales: mercados de capitales internacionales, perfil del inversionista, acciones, plataforma activos financieros.
5. Gestión de proyectos: gestión y estructuración de proyectos, técnicas de modelaje financiero, gestión de riesgos en un proyecto, fuentes de financiamiento.
6. Valoración de empresas: utilidad, liquidez, interés, elaboración y proyección de estados financieros, estructura de capital. Ver anexo 8.

Se sugiere a la organización complementar al Centro de Formación Interno, módulos de desarrollo personal para sus estudiantes, como son:

- Relaciones Interpersonales.
- Formando personas.
- Trabajo en equipo.
- Ética en las negociaciones.
- Juego de roles.
- Etiqueta y protocolo

## **12. PLAN DE MERCADEO PARA EL CENTRO DE FORMACIÓN INTERNA DE LM INSTRUMENTS.**

### **12.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO**

#### **12.1.1 Objetivos cualitativos**

- Crear el Centro de Formación Interno de LM Instruments para capacitar la fuerza comercial.
- Fortalecer las habilidades y competencias necesarias para el adecuado ejercicio del cargo a la fuerza de ventas y de mercadeo de Bogotá, y desarrollar las mismas en el personal que es ascendido internamente a cargos comerciales.
- Realizar seguimiento trimestral al Plan de Desarrollo Individual (PDI) de cada uno de los colaboradores inscritos al programa, verificando el cumplimiento de objetivos y acordando los nuevos a desarrollar en el siguiente trimestre.

#### **12.1.2 Objetivos cuantitativos**

- Capacitar el 100% de la fuerza de ventas y mercadeo de Bogotá (25 personas), en los módulos de visita médica, liderazgo y coaching, negociación efectiva, líneas de producto de las respectivas unidades

médicas de la compañía, servicio al cliente y finanzas para no financieros a junio de 2019.

- Mejorar en 8 puntos el indicador de experiencia al cliente a cierre del año 2019, con respecto al año 2017 que cerró en 77%. Ver anexo 9.
- Cumplir mínimo el 95% de los objetivos propuestos en el PDI socializado por el departamento de recursos humanos al finalizar el año 2019.
- Realizar medición de indicadores de ventas de satisfacción al cliente principal a través del BSC (Balance Score Card), para verificar el cumplimiento de las mismas luego de finalizar el programa completo de capacitación.
- Realizar medición de indicadores de capacitación, cuya calificación deberá ser mayor o igual al 80% en las evaluaciones aplicadas a los clientes usuario.

## 12.2 ESTRATEGIA BÁSICA DE MARKETING

Tabla 6. OBEJTIIVOS CUALITATIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARTE 1.

No.	Objetivos Cualitativos	Estrategias	Acciones
1	Crear el Centro de Formación Interno de LM Instruments para capacitar la fuerza comercial.	De Posicionamiento: Por identificación de nichos. El centro de formación se enfocará en la capacitación del equipo comercial y de mercadeo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar los módulos de capacitación en habilidades comerciales.</li> <li>2. Seleccionar el personal idóneo encargado de la capacitación del personal comercial.</li> <li>3. Adecuar las salas de Juntas 1 y 2 para las capacitaciones presenciales.</li> </ol>

Fuente: Los autores.

Tabla 6 OBJETIVOS CUALITATIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARTE 2.

No.	Objetivos Cualitativos	Estrategias	Acciones
2	Fortalecer las habilidades y competencias necesarias para el adecuado ejercicio del cargo, a la fuerza de ventas y de mercadeo de Bogotá, y desarrollar las mismas en el personal que es ascendido internamente a cargos comerciales.	De Introducción: Ventajas competitivas. Diseñar programas de habilidades comerciales, de servicio y fidelización de clientes.	1. Programar semanalmente las sesiones presenciales en horario laboral 2. Entregar el paquete de capacitación a cada uno de los ejecutivos comerciales de forma gratuita.
3	Realizar seguimiento trimestral al Plan de Desarrollo Individual (PDI) de cada uno de los colaboradores inscritos al programa, verificando el cumplimiento de objetivos y acordando los nuevos a desarrollar en el siguiente trimestre.	<b>Control estratégico:</b> revisión y ajuste de resultados del PDI.	Revisión numérica de la efectividad de cada uno de los indicadores del BSC según la periodicidad que cada uno requiera.

Fuente: Los autores.

Tabla 7. OBJETIVOS CUANTITATIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARTE 1.

	Objetivos Cuantitativos	Estrategias	Acciones
1	Capacitar el 100% de la fuerza de ventas y mercadeo de Bogotá (25 personas), en los módulos de visita médica, liderazgo y coaching, negociación efectiva, líneas de producto de las respectivas unidades médicas de la compañía, servicio al cliente y finanzas para no financieros a junio de 2019.	Estrategia de Diferenciación: El centro de formación interno ofrece programas de capacitación, adaptados a las necesidades de sus clientes objetivo, diseñando una variedad de módulos que cumplan con las expectativas personales y de la compañía, poniendo a su alcance diferentes herramientas que permitan culminar con éxito sus objetivos.	1. Elaboración de los perfiles corporativos de competencias para los cargos de las áreas de Mercadeo y Comercial, para la cual está dirigido el centro de formación. 2. Elaboración del diagnóstico del nivel de ajuste de formación y competencias del personal versus el perfil corporativo. 3. Revisión de los planes de desarrollo interno (PDI) de los cargos comerciales y de mercadeo que actualmente tiene la organización, como insumo para definir el programa de formación. 4. Definición del programa de formación y sus módulos de capacitación para el centro de formación interno.

Fuente: Los autores

**Comentado [MP1]:** TENER EN CUENTA ESTA TABLA PARA EL PRESUPUESTO Y ADEMÁS, DEBEN CONSIDERAR LOS COSTOS DE CREACIÓN DEL CENTRO DE FORMACIÓN INTERNA.



Tabla 7. OBJETIVOS CUANTITATIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARTE 2

	Objetivos Cuantitativos	Estrategias	Acciones
2	Mejorar en 8 puntos el indicador de experiencia al cliente a cierre del año 2.019, con respecto al año 2.017 que cerró en 77%.	Estrategia de la Demanda Selectiva, manteniendo la satisfacción en los clientes para aumentar la experiencia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percibir en los clientes una experiencia única que marque diferencia en la relación comercial frente a la competencia.</li> <li>2. Monitorear la satisfacción del cliente mediante encuestas realizadas semestralmente para medir que tan satisfechos o no están con el servicio recibido por parte de la organización.</li> <li>3. Fortalecer al equipo de ventas en capacidades y habilidades comerciales, ofreciendo soluciones integrales a los clientes.</li> </ol>
3	Cumplir mínimo el 95% de los objetivos propuestos en el PDI socializado por el departamento de recursos humanos al finalizar el año 2.019.	Estrategia con base a sus beneficios. El centro de formación interno es una opción de fácil acceso para aquellos trabajadores que buscan la oportunidad de ascender dentro de la compañía y desempeñar sus funciones de manera profesional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la toma del entrenamiento de manera presencial o virtual por parte del estudiante.</li> <li>2. Definición de horarios flexibles para acceder a la formación, ya sea presencial o no presencial que no interfieran en el horario laboral.</li> <li>3. Monitoreo periódico de los contenidos de cursos de universidades formales y no formales para implementarlos al centro de formación interna de la organización.</li> </ol>
4	Realizar medición de indicadores de ventas de satisfacción al cliente principal a través del BSC (Balance Score Card), para verificar el cumplimiento de las mismas luego de finalizar el programa completo de capacitación.	Estrategia De Ventas que permita el incremento de la participación de ventas en los clientes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoreo mensual de las ventas para verificar el cumplimiento de la meta asignada, a través del programa de capacitación.</li> <li>2. Seguimiento al programa de capacitación para verificar su eficacia en el desempeño de los comerciales.</li> </ol>

Fuente: Los autores

Tabla 7. OBJETIVOS CUANTITATIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARTE 3

	Objetivos Cuantitativos	Estrategias	Acciones
5	Realizar medición de indicadores de capacitación, cuya calificación deberá ser mayor o igual al 80% en las evaluaciones aplicadas a los clientes <u>usuario</u> .	Estrategia de Servicio al Cliente y Fidelización. Cuidar el equipo humano, Hablar el lenguaje de los clientes, Facilitar la comunicación, Resolver quejas rápidamente, Construir relaciones duraderas y Factor sorpresa.	1. Diseño y establecimiento de mecanismos y canales de retroalimentación del cliente usuario frente al programa, y que las inconformidades sean atendidas y/o resueltas con un enfoque hacia la mejora del programa y del centro de formación. 2. Definición de procesos de evaluación de desempeño de los docentes por parte de los estudiantes. 3. Generación de mecanismos de evaluación del programa, módulos y contenidos por parte de los estudiantes, directivos de las áreas de mercadeo y ventas, talento humano y gerencia general de la organización.

**Comentado [MP2]:** TENER EN CUENTA ESTA TABLA PARA EL PRESUPUESTO Y ADEMÁS, DEBEN CONSIDERAR LOS COSTOS DE CREACIÓN DEL CENTRO DE FORMACIÓN INTERNA.

**Comentado [MP3]:** PARA FACILITAR LA TERMINACIÓN DEL TRABAJO, LES PROPONGO USAR LA TABLA EN ROJO QUE LES COPIO EN LA PÁGINA.

Fuente: Los autores

### PARTE III

## 13. PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Tabla 8. PRESUPUESTO DE CREACION DEL CENTRO DE FORMACION INTERNO.

PRESUPUESTO DE MARKETING AÑO 2019	
CATEGORIA	*COSTO ANUAL
Costos personal administrativo	68.100.000
Software	3.200.000
Módulo Negociación Estratégica	42.160.000
Módulo Visita Médica	52.500.000
Módulo Liderazgo y Coaching	27.520.000
Módulo Finanzas para no financieros	33.600.000
Publicidad en medios impresos	500.000
Publicidad Campaña Expectativa	300.000
Mantenimiento plataforma de capacitación	500.000
Papelería	1.000.000
Merchandising	3.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>232.380.000</b>

\* Costo correspondiente a 2 ciclos de formación que se desarrolla en un año.

Costo total por ciclo	<b>116.190.000</b>
Personas por ciclo de formación	<b>25</b>
Costo por persona capacitada	<b>4.647.600</b>

Fuente: Los autores

Tabla 9. COSTOS ADMINISTRATIVOS

<b>** COSTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>							
<b>SEGURIDAD SOCIAL EMPLEADOR</b>							
CATEGORIA	SALARIO ASIGNADO MES	SALUD	PENSION	PARAFISCALES	TOTAL SEG. SOCIAL MES	TOTAL COSTO MES	TOTAL COSTO AÑO
Salario Coord. Admin.	2.500.000	212.500	300.000	225.000	737.500	3.237.500	38.850.000
Salario Asist. Admin.	1.250.000	106.250	150.000	112.500	368.750	1.618.750	19.425.000
<b>TOTAL AÑO SALARIO Y SEG. SOCIAL</b>							<b>58.275.000</b>
<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>							
CATEGORIA	PRIMA SERV.	CESANTIAS	INT. CESANTIAS	VACACIONES	TOTAL AÑO		
Salario Coord. Admin.	2.500.000	2.500.000	300.000	1.250.000	6.550.000		
Salario Asist. Admin.	1.250.000	1.250.000	150.000	625.000	3.275.000		
					<b>9.825.000</b>		
<b>TOTAL SALARIO + SEG. SOCIAL + PRESTACIONES AÑO</b>					<b>68.100.000</b>		

Fuente: Los autores

## 14. CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Tabla 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEMANAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ejecución de campaña de expectativa	■												
Diseño de campaña de Lanzamiento	■												
Diseño y elaboración de material de merchandising.	■												
Lanzamiento oficial del centro de formación.	■												
Revisión de los Planes de Desarrollo Individual PDI	■												
Selección de personal docente		■											
Adecuación salas de juntas 1 y 2 para el CFI			■										
Diseñar los módulos de capacitación				■									
Programación semanal de sesiones.					■								
Entrega de paquetes de capacitación a comerciales.						■							
Definición de horarios de capacitación.							■						
Monitoreo de ventas para revisar el impacto del CFI									■	■			
Revisión de acciones de mejora del programa de capacitación.									■	■			
Seguimiento de efectividad BSC.											■	■	
Evaluación a estudiantes.												■	■
Realizar encuestas de satisfacción del cliente													■
** Revisión periódica de contenidos y actualización de los mismos cuando sea pertinente.													
** Evaluación y seguimiento al desempeño de docentes.													

\*\* Actividades que se realizan posteriores al primer ciclo de implementación.

Fuente: Los autores

## 15.EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

Tabla 11. BALANCE SCORE CARD

PLANES	OBJETIVOS	META	INDICADOR	INICIATIVAS	PERIODICIDAD DE MEDICION	PESO DEL INDICADOR	CUMPLE	CUMPLE CON DEBILIDAD	INO CUMPLE	RESPONSABLE
PLAN DE VENTAS	Cumplimiento de presupuesto después de CFI	95%	Ventas ejecutadas / Ventas presupuestadas	Visitas y asesorías técnicas	Mensual	20%	>= 95%	94,9% - 90%	<90%	Dirección Comercial
	Capacitar a la fuerza comercial y de mercadeo en diferentes módulos	100%	No. Módulos recibidos / No. Módulos ofrecidos	Desarrollo total de las capacitaciones	Mensual	25%	>= 100%	99,9% - 90%	<90%	Talento Humano
PLAN ORGANIZACIONAL	Evaluar módulos de capacitación	80%	Encuesta	Ejecución total de los módulos ofrecidos	Trimestral	25%	>= 80%	79,9% - 70%	<70%	Talento Humano
	Definir y ejecutar el Plan de Desarrollo Individual (PDI)	95%	No. compromisos ejecutados / No. Compromisos adquiridos	Seguimiento a compromisos adquiridos	Trimestral	15%	>= 95%	94,9% - 90%	<90%	Talento Humano
PLAN DE FIDELIZACION	Mejorar la Experiencia al cliente	85%	Encuesta	Monitoreo al cliente en la satisfacción de sus necesidades	Anual	15%	>= 85%	84,9% - 80%	<80%	Mercadeo

100%

Fuente: Los autores.

### Factores de riesgo para el éxito del Plan estratégico de Marketing:

- Falta compromiso de la Dirección.
- Falta de continuidad en el proceso.
- Pocos empleados implicados.
- No establecer planes de contingencia.
- Planes muy rígidos.

- Contratar docentes sin experiencia.
- No establecer indicadores de Seguimiento y Control.

## 16. CONCLUSIONES

- LM Instruments S.A, es una empresa que hasta el momento ha trabajado en la capacitación de su equipo comercial y de mercadeo de manera responsable, sin embargo, como toda empresa que está en proceso de crecimiento y consolidación, no cuenta con procesos que requieren una importante mejora. Por lo anterior, es necesario crear, implementar y difundir un centro de formación interno como la herramienta principal en la profesionalización de su fuerza comercial.
- Una vez revisada la importancia de un ejecutivo comercial estructurado, se pudieron identificar las necesidades de la compañía en cuanto a la profesionalización del cargo, que, a mediano plazo, redundará en el cumplimiento de los objetivos corporativos, entre ellos, el cumplimiento del presupuesto asignado.
- La implementación de este proyecto es realizable en el corto plazo.  
A nivel de infraestructura, el centro de formación requiere una inversión menor, ya que la empresa cuenta con instalaciones propias diseñadas para capacitaciones internas, los costos mayores están concentrado en los honorarios de los capacitadores contratados y del personal encargado de administrar el centro.
- Para garantizar la sostenibilidad de este proyecto en el tiempo, se implementan mecanismos de seguimiento y control que evalúan el cumplimiento de objetivos de estudiantes y docentes.



## 17.RECOMENDACIONES

- Se le recomienda a la empresa Lm Instruments S.A, poner en marcha de manera disciplinada todas las estrategias diseñadas, siendo estas un punto de partida en la reforma de los procesos de capacitación.
- Es importante realizar una socialización del centro de capacitación interno a todo nivel para motivar a los colaboradores a desarrollar su propio programa diseñado gracias al resultado arrojado por el PDI, recordando que el área comercial es la de mayor interés.
- Hacer un plan piloto con uno de los programas, para revisar y ajustar todos los aspectos necesarios para garantizar el óptimo funcionamiento del centro de formación interna de lm instruments.
- Se recomienda realizar revisión trimestral del PDI, para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el tiempo y con el porcentaje exigido en el BSC.
- Se recomienda realizar revisión mensual de ventas, para comparar el cumplimiento de presupuesto con el mismo mes del año inmediatamente anterior para verificar el impacto del programa de capacitación en el crecimiento de las ventas.
- Realizar reuniones mensuales de retroalimentación con cada miembro matriculado en el centro de formación, donde se evalúen los avances y los puntos susceptibles de mejora.

## 18. BIBLIOGRAFÍA

Ascendo.blog. (10 de 04 de 2018). *blog.ascendo.com*. Obtenido de <https://blog.ascendo.com/5-beneficios-la-universidad-corporativa/>

Autorycodigo.blogspot. (06 de 05 de 2015). *autorycodigo.blogspot.com.co*. Obtenido de software, licenciamiento y programación.: <http://autorycodigo.blogspot.com.co/p/licenciar-en-colombia.html>

Autorycodigo.blogspot.com.co. (06 de 05 de 2015). *autorycodigo.blogspot.com.co*. Obtenido de software, licenciamiento y programación: <http://autorycodigo.blogspot.com.co/p/licenciar-en-colombia.html>

Conceptodefinicion. (6 de 06 de 2018). *http://conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/habilidad/>

Conceptodefinicion. (07 de 6 de 2018). *conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/filosofia-de-la-educacion/>

Conceptodefinicion. (06 de 06 de 2018). *http://conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/centro-de-formacion/>

Conceptodefinicion. (06 de 06 de 2018). *http://conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/coaching/>

Conceptodefinicion. (6 de 06 de 2018). *http://conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/consciente/>

Conceptodefinicion. (6 de 06 de 2018). *http://conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/actividad-cognoscitiva/>

Conceptodefinicion. (6 de 06 de 2018). *http://conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/actividad-cognoscitiva/>

Conceptodefinicion. (6 de 06 de 2018). *http://conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/habilidad/>

Conceptodefinicion. (6 de 06 de 2018). *http://conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/liderazgo-carismatico/>

Concepto definicion. (6 de 06 de 2018). <http://concepto definicion.de>. Obtenido de <http://concepto definicion.de/autodesarrollo/>

Concepto definicion. (6 de 06 de 2018). <http://concepto definicion.de>. Obtenido de <http://concepto definicion.de/merchandising/>

Concepto definicion. (10 de 4 de 2018). <http://concepto definicion.de>. Obtenido de <http://concepto definicion.de/intranet/>

Concepto definicion. (10 de 4 de 2018). <http://concepto definicion.de>. Obtenido de <http://concepto definicion.de/diplomado/>

Contraining. (1998). <http://www.contraining.com>. Obtenido de <http://www.contraining.com/visita-medica.html>

DANE. (25 de Abril de 2018). <http://www.dane.gov.co>. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/reloj/>

DefinicionABC. (10 de 4 de 2018). [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com). Obtenido de <https://%20/tecnologia/chat.php>

Eafit. (2018). <http://www.eafit.edu.co>. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/cec/administracion/habilidades-de-direccion/diplomado-negociacion-estrategica-medellin> (curso)

El empleo. (10 de 4 de 2018). <http://www.elempleo.com>. Obtenido de <http://www.elempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/universidad-corporativa-nueva-tendencia-en-formacion-empresarial-4661>

Icontec. (2015). [tienda.icontec.org](http://tienda.icontec.org). Obtenido de <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC-ISO9000-2015.pdf>

Invima. (2001). [www.invima.gov.co](http://www.invima.gov.co).

Invima. (2007). [www.invima.gov.co](http://www.invima.gov.co). Obtenido de <https://www.invima.gov.co/resoluciones-dispositivos-medicos/233-resolucion-4002-noviembre-2-de-2007.html>

Lm instruments. (2017). [www.lminstruments.com.co](http://www.lminstruments.com.co). Obtenido de Lm instruments nosotros: <http://www.lminstruments.com.co/nosotros/>

LM Instruments. (01 de 2018). <http://www.lminstruments.com.co/>. Obtenido de <https://lmicloud->

my.sharepoint.com/personal/director\_gh\_lminstruments\_com\_co/Documents/Forms/All.aspx?e=5%3A43aa864071cd4f38bdd47d25923ca579&RootFolder=%2Fpersonal%2Fdirect or\_gh\_lminstruments\_com\_co%2FDocuments%2FDESARROLLO%2FPDI%2FPDI%20LM%2F Fredy%20Guzm

Ministerio de educación. (20 de 11 de 2015). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de mineducacion: <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-196492.html>

Ministerio de Educación Nacional. (25 de Febrero de 2015). *www.mineducacion.gov.co*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-359643.html>

Ministerio de Educación Nacional. (2014). *www.mineducacion.gov.co*. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-237397\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-237397_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2015 de Febrero de 2015). *www.mineducacion.gov.co*. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-358136\\_recurso.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-358136_recurso.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2016). *www.mineducacion.gov.co*. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *www.mineducacion.gov.co*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87076.html>

Ministerio de Salud Nacional (2001). *www.invima.gov.co*. Obtenido de [file:///C:/Users/ASUSS/Downloads/resolucion\\_434\\_2001.pdf](file:///C:/Users/ASUSS/Downloads/resolucion_434_2001.pdf)

Ministerio de Salud Nacional. *www.minsalud.gov.co*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Documents/Politica%20Nacional%20de%20Pres taci%C3%B3n%20de%20Servicios%20de%20Salud.pdf>

Obregón, C. E. (23 de 11 de 2016). *atcalsas*. Obtenido de resolución 4927 de 2016: <http://www.atcalsas.com/normas/generalidades-sst/resolucion-4927-de-2016>

Pensamiento elite. (17 de septiembre de 2015). *www.welite.edu.co*. Obtenido de Universidad corporativa, cinco apuestas ala valor empresarial.

Portafolio. (15 de Febrero de 2018). <http://www.portafolio.co>. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-de-la-colombiana-en-2017-514299>

Pyme empresario. (2015). *www.pymempresario.com*. Obtenido de <https://www.pymempresario.com/2016/05/tecnologia-clave-para-el-exito-de-las-universidades-corporativas/>

Revista Semana. (28 de Agosto de 2017). *www.semana.com*. Obtenido de <https://www.semana.com/educacion/articulo/ministerio-de-educacion-nacional-presenta-nuevos-resultados-de-medicion-de-calidad-en-educacion-superior/537962>

Salud capital. (2005). <http://www.saludcapital.gov.co>. Obtenido de [http://www.saludcapital.gov.co/sitios/VigilanciaSaludPublica/Todo%20IIH/Normatividad%20en%20Dispositivos%20Medicos%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://www.saludcapital.gov.co/sitios/VigilanciaSaludPublica/Todo%20IIH/Normatividad%20en%20Dispositivos%20Medicos%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)

Tecnológico de Monterrey. (2012). *www.circulotec.com*. Obtenido de Educación ejecutiva en línea: <http://www.circulotec.com/web/guest/universidad-corporativa>

Universidad Central. (Junio de 2018). <http://www.ucentral.edu.co>. Obtenido de <http://www.ucentral.edu.co/cursos-y-talleres/curso-en-coaching-y-liderazgo>

Universidad Nacional Abierta. (10 de 4 de 2018). <http://www.una.edu.ve>. Obtenido de <http://www.una.edu.ve/index.php/2012-05-03-15-37-38/2012-09-19-16-26-32>

Universidad Nacional de Colombia. (7 de 6 de 2018). *revistas.unal.edu.co*. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/36282/42812>

Universidad Piloto. (Junio de 2018). <http://www.postgradosunipiloto.co>. Obtenido de [http://www.postgradosunipiloto.co/diplomados/diplomado-finanzas-para-no-financieros?origen=GABT\\_FNF&gclid=Cj0KCQjw0a7YBRDnARIsAJgsF3PR1USoobQjjwk2-sgbuFme0izh-Mq3cakm-nguxPH9uAo5PZuz7BUaAnenEALw\\_wcB](http://www.postgradosunipiloto.co/diplomados/diplomado-finanzas-para-no-financieros?origen=GABT_FNF&gclid=Cj0KCQjw0a7YBRDnARIsAJgsF3PR1USoobQjjwk2-sgbuFme0izh-Mq3cakm-nguxPH9uAo5PZuz7BUaAnenEALw_wcB)

Vélez, L. R. (28 de 09 de 2017). *Minuto de Dios*. Obtenido de pasos para implementar una universidad corporativa: <https://mdc.org.co/2017/09/28/pasos-para-implementar-una-universidad-corporativa/>

**PARTE IV**  
**ANEXOS**  
**ANEXO 1 – DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD**

Bogotá, 2018

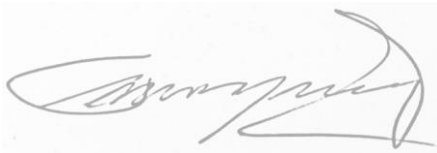
**DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD**

La presente propuesta de trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas de la Universidad Libre no ha sido aceptado o empleado para el otorgamiento de calificación alguna, ni de título, o grado diferente o adicional al actual. La propuesta de tesis es resultado de las investigaciones del autor (es), excepto donde se indican las fuentes de información consultadas



GINNA PAOLA MARTÍNEZ QUINTERO


C.C 52.427.287



FREDY GUZMÁN GARZÓN

C.C 79.486.950

## ANEXO 2 – CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA COMPAÑÍA LM INSTRUMENTS



Cra. 68D No. 258-86, Of. 518 PBX: (571) 427 2000 info@lminstruments.com.co Bogotá - Colombia

Bogotá, 26 de Marzo de 2018

Señores  
UNIVERSIDAD LIBRE  
Facultad de Ingeniería  
Ciudad

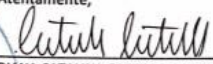
Estimados,

Yo DIANA CATALINA CASTILLO GARCIA, identificada con CC 52.991.482 de Bogotá, en mi calidad de representante legal de la empresa LM INSTRUMENTS S.A., autorizo a FREDY GUZMAN GARZON, estudiante del programa Especialización en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas, de la Universidad Libre, a utilizar información confidencial de la empresa para el proyecto denominado PLAN DE DESARROLLO DEL CENTRO DE FORMACION INTERNO PARA EL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA LM INSTRUMENTS S.A.

Como condiciones contractuales, el estudiante se obliga a: (1) No divulgar, ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, escritos, artículos, contratos, estados de cuenta y demás materiales) que, con objeto de la relación de trabajo, le fue suministrada; (2) No utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El estudiante asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la construcción de un estudio de caso. La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la Escuela de Administración.

En caso de que alguna(s) de las condiciones anteriores sea(n) infringida(s), el estudiante queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a LM INSTRUMENTS S.A., así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

Atentamente,  
  
DIANA CATALINA CASTILLO GARCIA  
LM INSTRUMENTS S.A.  
CC No. 52.991.482

Certificados en Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001, ISO 13485) y CCAA.  
[www.lminstruments.com.co](http://www.lminstruments.com.co)

Bogotá, 26 de Marzo de 2018

Señores  
UNIVERSIDAD LIBRE  
Facultad de Ingeniería  
Ciudad

Estimados,

Yo DIANA CATALINA CASTILLO GARCIA, identificada con CC 52.991.482 de Bogotá, en mi calidad de representante legal de la empresa LM INSTRUMENTS S.A., autorizo a GINNA PAOLA MARTINEZ QUINTERO estudiante del programa Especialización en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas, de la Universidad Libre, a utilizar información confidencial de la empresa para el proyecto denominado PLAN DE DESARROLLO DEL CENTRO DE FORMACION INTERNO PARA EL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA LM INSTRUMENTS S.A.

Como condiciones contractuales, el estudiante se obliga a: (1) No divulgar, ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, escritos, artículos, contratos, estados de cuenta y demás materiales) que, con objeto de la relación de trabajo, le fue suministrada; (2) No utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El estudiante asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la construcción de un estudio de caso. La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la Escuela de Administración.

En caso de que alguna(s) de las condiciones anteriores sea(n) infringida(s), el estudiante queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a LM INSTRUMENTS S.A., así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

Atentamente,

  
DIANA CATALINA CASTILLO GARCIA  
LM INSTRUMENTS S.A.  
CC No. 52.991.482



**ANEXO 3 – CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA COMPAÑÍA LM INSTRUMENTS S.A**



CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

SEDE SALITRE

**CODIGO DE VERIFICACION: 3180813283DFF3**

2 DE ABRIL DE 2018 HORA 14:19:39

0318081328 PAGINA: 1 de 4

\* \* \* \* \*

\*\*\*\*\*  
 LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS.

RENUEVE SU MATRÍCULA A MAS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V.

\*\*\*\*\*  
 ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACIÓN QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

\*\*\*\*\*  
 RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

\*\*\*\*\*  
 PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/

\*\*\*\*\*

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : LM INSTRUMENTS S A  
 N.I.T. : 800077635-1  
 DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 00386987 DEL 4 DE OCTUBRE DE 1989

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :14 DE MARZO DE 2018  
 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2018  
 ACTIVO TOTAL : 48,914,507,965  
 TAMAÑO EMPRESA : GRANDE

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CRA 68 D NO 25 B 86 OFC 518  
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.  
 EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : ascontable3@lminstruments.com.co  
 DIRECCION COMERCIAL : CRA 68 D NO 25 B 86 OFC 518  
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.  
 EMAIL COMERCIAL : contador@lminstruments.com.co

CERTIFICA:

CONSTITUCION. E.P. NO. 2976 NOTARIA 38 DE BOGOTA DEL 18 DE SEP---  
 TIEMBRE DE 1.989, INSCRITA EL 4 DE OCTUBRE DE 1.989 BAJO EL NO. -  
 276.603 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMI-  
 NADA:"L.M. INSTRUMENTS LTDA."

Validez de Constancia del Poder Judicial de Trujillo

CERTIFICA:  
QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 1101 DE LA NOTARIA 16 DE BOGOTA D.C. DEL 26 DE AGOSTO DE 2005, INSCRITA EL 3 DE NOVIEMBRE DE 2005 BAJO EL NUMERO 1019653 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA CAMBIO SU NOMBRE DE: LM INSTRUMENTS LTDA, POR EL DE: LM INSTRUMENTS S.A.

CERTIFICA:  
QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 1101 DE LA NOTARIA 16 DE BOGOTA D.C., DEL 26 DE AGOSTO DE 2005, INSCRITA EL 3 DE NOVIEMBRE DE 2005 BAJO EL NUMERO 1019653 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA SE TRANSFORMO DE SOCIEDAD LIMITADA A SOCIEDAD ANONIMA BAJO EL NOMBRE DE: LM INSTRUMENTS S.A.

CERTIFICA:  
REFORMAS:  
ESCRITURAS NO. FECHA NOTARIA INSCRIPCION  
3355 28-XII-1990 26 BOGOTA 29- I -1.991 NO.316243  
-382 18-II-1992 26 BOGOTA 18-III-1.992 NO.359681  
3633 15- XII-1993 26 STAFE BTA 24- II- 1994 NO.438.680  
-083 12-I----1996 20 BOGOTA 19-I----1996 NO.523.697

CERTIFICA:  
REFORMAS:  
DOCUMENTO NO. FECHA ORIGEN FECHA NO.INSC.  
0001633 1999/10/26 NOTARIA 26 1999/11/17 00704120  
0001383 2000/10/02 NOTARIA 26 2000/10/09 00748166  
0000878 2002/06/28 NOTARIA 16 2002/07/15 00835607  
0000163 2003/02/11 NOTARIA 16 2003/02/21 00867443  
0009061 2003/12/26 NOTARIA 45 2003/12/30 00913786  
0000024 2005/04/28 JUNTA DE SOCIOS 2005/11/03 01019656  
0000641 2005/05/23 NOTARIA 16 2005/06/10 00995470  
0001101 2005/08/26 NOTARIA 16 2005/11/03 01019653  
0001829 2007/08/28 NOTARIA 16 2007/08/29 01154061  
0002844 2008/12/04 NOTARIA 16 2008/12/16 01262829  
2556 2009/10/20 NOTARIA 16 2009/11/03 01338025  
9039 2010/09/29 NOTARIA 38 2010/10/01 01418644  
9039 2010/09/29 NOTARIA 38 2010/10/06 01419651  
11316 2010/12/07 NOTARIA 38 2010/12/10 01435011  
7214 2017/09/08 NOTARIA 38 2017/09/14 02259194

CERTIFICA:  
VIGENCIA: QUE LA SOCIEDAD NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2040 .

CERTIFICA:  
OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TIENE COMO OBJETO SOCIAL LAS SIGUIENTE ACTIVIDADES: 1. LA IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN, YA SEA POR CUENTA PROPIA O EN REPRESENTACIÓN DE TERCEROS, EN EL PAÍS O EN EL EXTERIOR, DE INSTRUMENTOS CIENTÍFICOS DE MEDIDA DE CONTROL Y DE LABORATORIO, INCLUYENDO LOS DE REGULACIÓN Y CONTROL, DE EQUIPOS, ASÍ COMO SUS ACCESORIOS, DOTACIÓN Y REPUESTOS. 2. EL MONTAJE DE EQUIPOS, ELEMENTOS Y DOTACIÓN PARA INSTRUMENTOS PARA LA MEDICINA, CIRUGÍA, ODONTOLOGÍA Y OPTOMETRÍA INCLUIDOS LOS APARATOS ELECTROMÉDICOS, APARATOS E INSTRUMENTAL QUIRÚRGICO, APARATOS DE ALTA PRECISIÓN PARA LA FÍSICOQUÍMICA. 3. LA COMPRAVENTA, COMISIÓN, ALQUILER IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN Y/O DISTRIBUCIÓN A CUALQUIER TÍTULO, DE TODA CLASE DE BIENES RELACIONADOS CON LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD O DE LOS APARATOS Y EQUIPOS ANTES MENCIONADOS. 4. LA PROVISIÓN DE APARATOS, INSTRUMENTAL, ACCESORIOS, PRODUCTOS QUÍMICOS EN GENERAL, Y METALOIDES PARA LABORATORIOS, Y EN GENERAL, TODO LO QUE CONCIERNE A LA ACTIVIDAD



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE SALITRE

CODIGO DE VERIFICACION: 3180813283DFF3

2 DE ABRIL DE 2018 HORA 14:19:39

0318081328 PAGINA: 2 de 4

\*\*\*\*\*

MÉDICA. 5. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS EN MANTENIMIENTO DE TIPO PREVENTIVO (PROACTIVO) PREDECTIVO Y CORRECTIVO, DE EQUIPOS MÉDICOS, QUIRÚRGICOS, ODONTOLOGÍA, LABORATORIO CLÍNICO, RADIOLOGÍA, Y OTROS DEL RAMO. 6 EL ARRENDAMIENTO DE EQUIPO ELECTRO MÉDICO. 7. PROVISIÓN DE ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LOS EQUIPOS Y APARATOS ARRIBA CITADOS, ASÍ COMO DE SUS DOTACIONES ACCESORIOS, REPUESTOS, REACTIVOS Y ELEMENTOS NECESARIOS PARA SU NORMAL FUNCIONAMIENTO. 8. LA ASESORÍA Y GESTIÓN PARA SI O PARA TERCEROS, EN TODO LO RELACIONADO A: A. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE BIENES DE CONSUMO Y DE CAPITAL SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES. B. ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES DENTRO DE COLOMBIA Y EN EL EXTERIOR. C. EVALUACIÓN TÉCNICA ECONÓMICA Y FINANCIERA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN Y OTROS. D. ESTUDIOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD EN EL MERCADO LOCAL E INTERNACIONAL. E. LA ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN FERIAS Y EXPOSICIONES NACIONALES E INTERNACIONALES. F. REPRESENTACIONES COMERCIALES EN COLOMBIA Y EN EL EXTERIOR. G PARTICIPACIÓN EN LICITACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES, TANTO A NIVEL PÚBLICO Y PRIVADO. H. CONSTITUCIÓN DE UNIONES TEMPORALES O CONSORCIOS, O LA CELEBRACIÓN DE CUALQUIER CLASE DE ACUERDO ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE NEGOCIOS RELACIONADOS CON EL OBJETO SOCIAL ANTES MENCIONADO. EN DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL PRINCIPAL, LA SOCIEDAD PODRÁ: (A) PROMOVER Y FUNDAR ESTABLECIMIENTOS, ALMACENES, FÁBRICAS DEPÓSITOS O AGENCIAS EN COLOMBIA O EN EL EXTERIOR; (B) ADQUIRIR A CUALQUIER TÍTULO TODA CLASE DE BIENES MUEBLES O INMUEBLES, ARRENDARLOS, ENAJENARLOS O GRAVARLOS Y DARLOS EN GARANTÍA DE SUS PROPIAS OBLIGACIONES; (C) EFECTUAR OPERACIONES DE PRÉSTAMO Y DESCUENTO, DANDO Y RECIBIENDO GARANTÍAS REALES O PERSONALES; ABRIR, OPERAR Y CANCELAR CUENTAS BANCARIAS O CUENTAS DE AHORRO; GIRAR, ENDOSAR, ACEPTAR Y GARANTIZAR INSTRUMENTOS NEGOCIABLES Y, EN GENERAL NEGOCIAR CON TODA CLASE DE DOCUMENTOS DE CRÉDITO Y TÍTULOS VALORES, SEAN CIVILES O COMERCIALES; (D) SOLICITAR, REGISTRAR, ADQUIRIR O POSEER EN CUALQUIER OTRA FORMA, USAR, DISFRUTAR Y EXPLOTAR MARCAS, DISEÑOS Y NOMBRES DE MARCA, PATENTES, INVENCIONES Y PROCEDIMIENTOS, TECNOLOGÍA Y MARCAS REGISTRADAS EN DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL; (E) PARTICIPAR COMO ACCIONISTA O SOCIO EN LAS SOCIEDADES CON UN OBJETO SOCIAL IGUAL, SIMILAR, RELACIONADO O COMPLEMENTARIO; (E) PARTICIPAR EN LICITACIONES PÚBLICA Y PRIVADAS, BIEN SEA EN FORMA INDEPENDIENTE O BAJO MODALIDADES COMO LAS DE CONSORCIO O UNIÓN TEMPORAL O CUALQUIER OTRA FORMA ANÁLOGA O SIMILAR; (F) CELEBRAR LOS CONTRATOS DE SEGURO, TRANSPORTE, CUENTAS EN PARTICIPACIÓN, MUTUO Y SIMILARES; Y (G) EN GENERAL, ENTRAR EN O EJECUTAR, POR SU PROPIA CUENTA O POR CUENTA DE TERCEROS, CUALQUIERA O TODOS LOS ACTOS O CONTRATOS CIVILES O COMERCIALES, PRINCIPALES O SECUNDARIOS QUE SE CONSIDEREN NECESARIOS O CONVENIENTES PARA LLEVAR A CABO EL OBJETO SOCIAL PRINCIPAL. PARÁGRAFO: LA SOCIEDAD NO PODRÁ CONSTITUIRSE GARANTE, CODEUDORA O FIADORA DE

OBLIGACIONES DIFERENTES DE LAS SUYAS PROPIAS.

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

4659 (COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.)

ACTIVIDAD SECUNDARIA:

6499 (OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO FINANCIERO, EXCEPTO LAS DE SEGUROS Y PENSIONES N.C.P.)

OTRAS ACTIVIDADES:

3313 (MANTENIMIENTO Y REPARACION ESPECIALIZADO DE EQUIPO ELECTRONICO Y OPTICO)

7730 (ALQUILER Y ARRENDAMIENTO DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA, EQUIPO Y BIENES TANGIBLES N.C.P.)

CERTIFICA:

CAPITAL:

\*\* CAPITAL AUTORIZADO \*\*

VALOR : \$5,000,000,000.00

NO. DE ACCIONES : 5,000,000.00

VALOR NOMINAL : \$1,000.00

\*\* CAPITAL SUSCRITO \*\*

VALOR : \$3,026,000,000.00

NO. DE ACCIONES : 3,026,000.00

VALOR NOMINAL : \$1,000.00

\*\* CAPITAL PAGADO \*\*

VALOR : \$3,026,000,000.00

NO. DE ACCIONES : 3,026,000.00

VALOR NOMINAL : \$1,000.00

CERTIFICA:

\*\* JUNTA DIRECTIVA: PRINCIPAL (ES) \*\*

QUE POR ACTA NO. 47 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 14 DE AGOSTO DE 2017, INSCRITA EL 5 DE OCTUBRE DE 2017 BAJO EL NUMERO 02265045 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
PRIMER RENGLON	
GARCIA NAVARRETE DIANA CRISTINA	C.C. 000000041759296
SEGUNDO RENGLON	
GONZALEZ AGUILAR JOSE LISANDRO	C.C. 000000019457864
TERCER RENGLON	
CHAPARRO CERVANTES CARLOS ARTURO	C.C. 000000079345733
CUARTO RENGLON	
MARIA CLARA LOPEZ Y CIA .LIMITADA	N.I.T. 000008605090243
QUINTO RENGLON	
THAKKAR KAMLESH	C.E. 000000000323692

\*\* JUNTA DIRECTIVA: SUPLENTE (S) \*\*

QUE POR ACTA NO. 47 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 14 DE AGOSTO DE 2017, INSCRITA EL 5 DE OCTUBRE DE 2017 BAJO EL NUMERO 02265045 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
PRIMER RENGLON	
CASTILLO GARCIA DIANA CATALINA	C.C. 000000052991482
SEGUNDO RENGLON	
SINGH HIMMAT	C.E. 000000000408045
TERCER RENGLON	
CAICEDO MORALES ADRIANA	C.C. 000000031472001



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE SALITRE

CODIGO DE VERIFICACION: 3180813283DFF3

2 DE ABRIL DE 2018 HORA 14:19:39

0318081328 PAGINA: 3 de 4  
\* \* \* \* \*

CUARTO RENGLON  
GONZALEZ GARCIA STEPHANIA C.C. 000001020768715  
QUINTO RENGLON  
FERRER ZACCARO LEOPOLDO ENRIQUE C.C. 000000008773343

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ UN GERENTE GENERAL Y DOS (2) SUPLENTE, PRIMERO Y SEGUNDO, QUIENES SERÁN LOS REPRESENTANTES LEGALES DE LA SOCIEDAD, ELEGIDOS POR LA JUNTA DIRECTIVA PARA PERIODOS DE DOS (2) AÑOS, LOS CUALES PODRÁN SER REELEGIDOS INDEFINIDAMENTE Y REMOVIDOS LIBREMENTE EN CUALQUIER MOMENTO. LOS SUPLENTE REEMPLAZARÁN AL GERENTE GENERAL, EN SU ORDEN, DURANTE SUS AUSENCIAS TEMPORALES O ABSOLUTAS.

CERTIFICA:

\*\* NOMBRAMIENTOS \*\*

QUE POR ACTA NO. 35 DE JUNTA DIRECTIVA DEL 17 DE OCTUBRE DE 2017, INSCRITA EL 24 DE OCTUBRE DE 2017 BAJO EL NUMERO 02270234 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE GENERAL SANCHEZ HUEJE JUAN FRANCISCO	C.C. 000000079655675

QUE POR ACTA NO. 21 DE JUNTA DIRECTIVA DEL 21 DE AGOSTO DE 2014, INSCRITA EL 29 DE AGOSTO DE 2014 BAJO EL NUMERO 01863106 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
PRIMER SUPLENTE DEL GERENTE GENERAL CASTILLO GARCIA DIANA CATALINA	C.C. 000000052991482

QUE POR ACTA NO. 35 DE JUNTA DIRECTIVA DEL 17 DE OCTUBRE DE 2017, INSCRITA EL 24 DE OCTUBRE DE 2017 BAJO EL NUMERO 02270234 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
SEGUNDO SUPLENTE DEL GERENTE GENERAL GARCIA NAVARRETE DIANA CRISTINA	C.C. 000000041759296

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: EL GERENTE GENERAL Y SUS SUPLENTE TENDRÁN LOS SIGUIENTES DEBERES Y LAS IMITACIONES ESTABLECIDAS EN LOS PARÁGRAFOS PRIMERO Y SEGUNDO DE LA PRESENTE CLÁUSULA: A) REPRESENTAR A LA SOCIEDAD JUDICIAL Y EXTRAJUDICIALMENTE Y HACER USO DE LA RAZÓN SOCIAL; - B) CONVOCAR ASAMBLEAS ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS Y DE LA JUNTA DIRECTIVA; - C) - CONTRATAR A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES REQUERIDOS PARA LA EJECUCIÓN Y -DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS DE LA SOCIEDAD, Y REMOVERLOS LIBREMENTE; D) CELEBRAR, EJECUTAR Y REALIZAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS QUE DEMANDE EL EJERCICIO DEL OBJETO SOCIAL DE LA SOCIEDAD, QUEDANDO FACULTADO PARA TERMINAR, RESOLVER O RESCINDIR CUALQUIER CONTRATO DE LA SOCIEDAD, O PARA EXTENDERLOS, SEGÚN EL CASO, SUPONIENDO QUE DICHA AUTORIDAD NO HAYA SIDO CONFERIDA EXPRESAMENTE A OTRO ÓRGANO DE LA

SOCIEDAD DE ACUERDO CON ESTOS ESTATUTOS. - E) PRESENTAR A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS UN INFORME ESCRITO DE TODAS LAS ACTIVIDADES LLEVADAS A CABO Y DE LA ADOPCIÓN DE MEDIDAS QUE SE RECOMIENDAN A LA ASAMBLEA; F) PRESENTAR A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, JUNTO CON LA JUNTA DIRECTIVA, EL BALANCE GENERAL DO CADA AÑO FISCAL JUNTO CON TODOS LOS DOCUMENTAS REQUERIDOS POR LA LEY; - G) MANTENER A LA JUNTA DIRECTIVA INFORMADA SOBRE EL CURSO DE LOS NEGOCIOS DE LA SOCIEDAD; - H) CUMPLIR Y HACER CUMPLIR- LAS DECISIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE - ACCIONISTAS Y DE LA JUNTA DIRECTIVA; I) OTORGAR LOS PODERES NECESARIOS PARA LA DEFENSA DE LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD; J) SOMETER A LA DECISIÓN DE ÁRBITROS, POR MEDIO DE CLÁUSULAS COMPROMISORIALS Y DE ARBITRAMENTO, LAS DIFERENCIAS QUE SURJAN ENTRE LA SOCIEDAD Y TERCEROS, ACORDAR EL, NOMBRAMIENTO DE LOS ÁRBITROS Y NOMBRAR EL APODERADO QUE REPRESENTARÁ A LA SOCIEDAD ANTE EL TRIBUNAL-CORRESPONDIENTE; K) ADOPTAR LAS MEDIDAS NECESARIAS O DESEADAS PARA LA SUPERVISIÓN Y PRESERVACIÓN DE LOS DERECHOS, LOS BIENES Y LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD; L) PRESENTARLE, A LA JUNTA DIRECTIVA, EN SUS REUNIONES ORDINARIAS MENSUALES, LOS REPOTES SOBRE LOS NEGOCIOS CELEBRADOS EN EL MES INMEDIATAMENTE ANTERIOR, TANTO POR EL GERENTE GENERAL COMO POR SUS SUPLENTES: - M) LIDERAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA, SU FORMULACIÓN Y LA APLICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS; N) TODAS AQUELLAS FUNCIONES QUE LE HAYAN SIDO CONFERIDAS BAJO LA LEY Y BAJO ESTOS ESTATUTOS, Y AQUELLAS QUE LE CORRESPONDEN POR LA NATURALEZA DE SU OFICIO. - PARAGRAFO PRIMERO:- EL GERENTE Y SUS SUPLENTES REQUIEREN AUTORIZACIÓN PREVIA-DE LA JUNTA DIRECTIVA PARA LLEVAR A CABO LOS SIGUIENTES ACTOS: (1) PARA PRESENTAR POSPUESTAS EN RESPUESTA A INVITACIONES, CONCURSOS O LICITACIONES, YA SEAN PRIVADAS O PÚBLICAS, DE LA NACIÓN, LOS MINISTERIOS, CUALESQUIERA ENTIDAD DESCENTRALIZADA DE LA NACIÓN O DEL ORDEN DEPARTAMENTAL, MUNICIPAL Y/O DISTRITAL, DE CUALQUIER ENTIDAD O INSTITUTO ADESCRITO AL GOBIERNO Y DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES DEL ESTADO O DE HOSPITALES DA NIVEL 1, 2, 3 Y 4, QUE TENGAN COMO OBJETO PRINCIPAL ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL OBJETO SOCIAL DE LA SOCIEDAD, ASÍ COMO NEGOCIAR Y PACTAR LOS TÉRMINOS DE LOS CONTRATOS QUE PUEDAN LLEGAR A ADJUDICARSE, OTORGAR AS GARANTÍAS QUE SEAN NECESARIAS Y FIRMAR CUALESQUIERA OTROS CONTRATOS ADICIONALES QUE RESULTEN DE LAS RESPECTIVAS ADJUDICACIONES, CUANDO EL VALOR INVOLUCRADO EN LA INVITACIÓN, CONCURSO, LICITACIÓN, CONTRATO O GARANTÍA, SEA O EXCEDA LA SUMA DE MIL QUINIENTOS MILLONES DE PESOS (\$1.500.000.000) MONEDA LEGAL COLOMBIANA. - (2) SUSCRIBIR CONTRATOS DE CONSORCIO O DE UNIÓN TEMPORAL PARA PARTICIPAR EN LICITACIONES O CONCURSOS. (3) ADQUIRIR, HIPOTECAR O LIMITAR A CUALQUIER TITULO LOS DERECHOS PROPIEDAD SOBRE LOS INMUEBLES DE LA SOCIEDAD, ASÍ COMO PARA ENAJENAR LOS INMUEBLES A CUALQUIER TÍTULO, SIN IMPORTAR EL VALOR DE LA OPERACIÓN. (4) OTORGAR PRENDAS SOBRE LOS ACTIVOS SOCIALES O DARLOS EN ANTICRESIS. (5) ABRIR Y CERRAR CUENTAS BANCARIAS O DE AHORROS E IMPARTIR INSTRUCCIONES SOBRE EL MANEJO DE DICHAS CUENTAS. (6) CELEBRAR OPERACIONES, ACTOS, CONTRATOS O NEGOCIOS EN NOMBRE DE LA SOCIEDAD, DE CUALQUIER NATURALEZA PERO DIFERENTES A LOS MENCIONADOS EN EL NUMERAL (1) ANTERIOR, CUYO VALOR SEA IGUAL Ó SUPERIOR AL EQUIVALENTE EN PESOS COLOMBINOS DE TRESCIENTOS SALARIOS MÍNIMOS MENSUALES LEGALES (300 SMMLV) POR CADA OPERACIÓN, ACTO, CONTRATO O NEGOCIO.

CERTIFICA:

\*\* REVISOR FISCAL \*\*

QUE POR DOCUMENTO PRIVADO NO. sin num DE REVISOR FISCAL DEL 18 DE MARZO DE 2015, INSCRITA EL 28 DE ABRIL DE 2015 BAJO EL NUMERO 01934180 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE SALITRE

CODIGO DE VERIFICACION: 3180813283DFF3

2 DE ABRIL DE 2018 HORA 14:19:39

0318081328 PAGINA: 4 de 4  
\*\*\*\*\*

NOMBRE	IDENTIFICACION
REVISOR FISCAL PRINCIPAL PEÑA RICO JUAN CARLOS	C.C. 000000080255754
QUE POR DOCUMENTO PRIVADO NO. sinned DE REVISOR FISCAL DEL 7 DE FEBRERO DE 2017, INSCRITA EL 8 DE FEBRERO DE 2017 BAJO EL NUMERO 02183962 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):	

NOMBRE	IDENTIFICACION
REVISOR FISCAL SUPLENTE ARDILA FUENTES ROSA DELIA	C.C. 000001101685670
QUE POR ACTA NO. 43 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 10 DE MARZO DE 2015, INSCRITA EL 28 DE ABRIL DE 2015 BAJO EL NUMERO 01934176 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):	

NOMBRE	IDENTIFICACION
REVISOR FISCAL PERSONA JURIDICA GLOBAL ANALITICS SAS	N.I.T. 000009004055401

CERTIFICA:  
DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE LA CORRESPONDIENTE ANOTACION. SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSO. (LOS SABADOS NO SON TENIDOS EN CUENTA COMO DIAS HABILES PARA LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

\*\*\* EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE \*\*\*  
\*\*\* FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO \*\*\*

INFORMACION COMPLEMENTARIA  
LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE RIT Y PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS CONTRIBUTUYENTE INSCRITO EN EL REGISTRO RIT DE LA DIRECCION DISTRITAL DE IMPUESTOS, FECHA DE INSCRIPCION : 27 DE MARZO DE 2017  
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 28 DE MARZO DE 2018

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co) PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

\*\*\*\*\*  
\*\* ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA \*\*

\*\* SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION... \*\*  
\*\*\*\*\*

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,  
\*\* CERTIFICADO SIN COSTO PARA AFILIADO \*\*

\*\*\*\*\*  
PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA  
INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE  
COMERCIO DE BOGOTA, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR  
SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO  
\*\*\*\*\*

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y  
CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.  
\*\*\*\*\*

FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA  
AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y  
COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.





**ANEXO 4 – PDI PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL DE FREDY GUZMAN**



**Programa de Desarrollo Organizacional - DO**

Informe Individual **Fredy Guzmán Garzón**

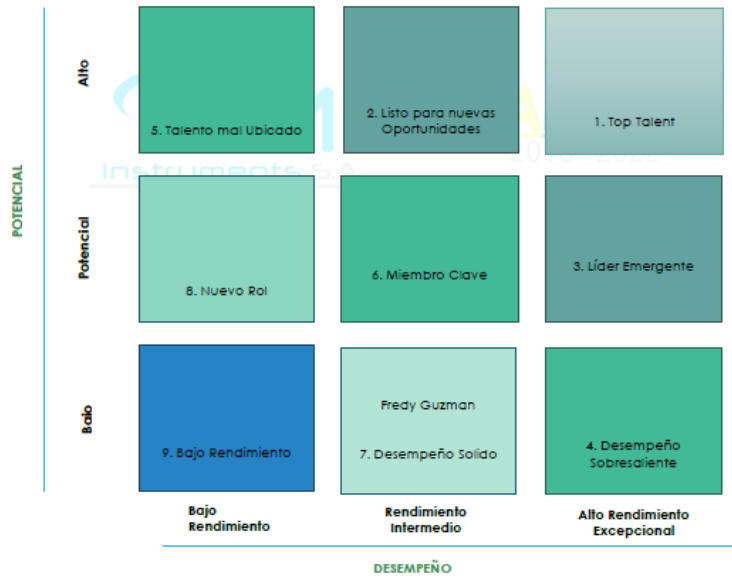


**Resultados**

Resultado BSC	Resultado Competencias	Resultados Casos	RESULTADO POTENCIAL	RESULTADO DESEMPEÑO
75	83,3	Escucha Activa: 65 Persuasión: 40 Negociación: 50 Orientación Resultados: 60	48,9	77,5



**Matriz 9Box**





### Descripción de los cuadrantes

#### Desempeño bueno/ Potencial Limitado "DESEMPEÑO SÓLIDO" (7)

Profesional de buen desempeño. Esta categoría de colaboradores muy probablemente alcanzó su máximo potencial respecto a su carrera. Lo que se debe de hacer con ellos es mantenerlos comprometidos, enfocados y motivados respecto a los resultados deseados, y apoyarles a que adopten los resultados como propios.

Se debe considerar un cambio de posición si se cree pueda desarrollarse mejor en otra área.



### Glosario

- Desarrollar:**  
 Establecer una serie de actividades de aprendizaje, formación y/o acompañamiento que permitan que el colaborador crezca, aumente o progrese en la competencia, habilidad o actitud requerida.
- Potencializar:**  
 Establecer una serie de actividades de aprendizaje, formación y/o acompañamiento que permitan dar fuerza o energía a una competencia, habilidad o actitud que el colaborador ya posee.



### Análisis de Evaluaciones

NOMBRE	OBSERVACIONES EVALUACIONES
Fredy Guzmán Garzón	<p><b>Capacidad de aprendizaje:</b> Superior al Termino Medio                      CI: Superior  <u>Término Medio:</u> Selección lógica, aritmética, ordenamiento de frases, seriación  <u>Medio alto y Superior:</u> Información, comprensión, verbal, juicio práctico, clasificación, analogías.</p> <p><b>Competencias:</b>  <u>Crítica:</u> Aprendizaje continuo  <u>Cautela:</u> Empatía  <u>Adecuadas y Fuertes:</u> Valores, inteligencia emocional, negociación, adaptación al cambio, influencia, motivación, empoderamiento, liderazgo, orientación al logro.</p>

Competencia	Definición	Clave	Adeuada	Fuerte
<b>VALORES</b>				
COMPROMISO				
RESPONSABILIDAD				
TEMPLE				
<b>RESPONSABILIDAD PERSONAL</b>				
AUTOCONFIANZA				
AUTOCONTROL				
CONDUCTA ADECUADA EN REUNIONES				
FIABLEZAS				
EMPATÍA				
PREOCUPACIONES SOCIALES				
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>				
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
COMUNICACIÓN				
NEGOCIACIÓN				
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
RESISTENCIA				
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
EMFONEMÁTICA				
APRENDIZAJE				
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				

- **Empatía:** Muestra dificultad para ponerse en el lugar del otro, para comprender objetivamente la situación por la que otra persona atraviesa.
- **Aprendizaje:** Su actitud es más reactiva que proactiva ante los problemas. Busca adquirir conocimientos sólo cuando los necesita

**Perfil Ventas PVC:**

**Crítica:** Manejo de relaciones de negocio

**Cautela:** Orientación al cliente

**Adecuadas y fuertes:** toda su evaluación se encuentra en este nivel.

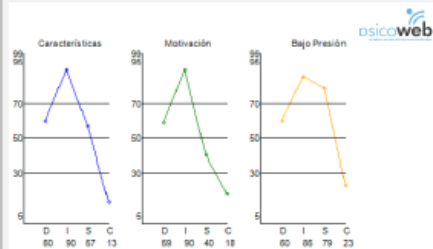
Competencia	Definición	Clave	Adeuada	Fuerte
<b>CONOCIMIENTOS</b>				
TECNICIDAD				
TECNOLOGÍA				
RESOLUCIÓN				
<b>ACTITUDES</b>				
RESISTENCIA				
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
EMFONEMÁTICA				
APRENDIZAJE				
<b>RESPONSABILIDAD PERSONAL</b>				
AUTOCONFIANZA				
AUTOCONTROL				
AUTOMOTIVACIÓN				
PREOCUPACIONES SOCIALES				
EMPATÍA				
PREOCUPACIONES SOCIALES				
<b>VALORES</b>				
RESPONSABILIDAD				
TEMPLE				
COMPROMISO				

- **Manejo de relaciones de negocio:** Esporádicamente realiza contactos con otras personas que podrían ampliar su base de datos o ayudarle en su trabajo, pero prefiere manejarse en el mismo círculo, no explora más

- Orientación al cliente: Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía, más bien muestra apatía ante las demandas de los clientes.

**Comportamiento:**

DISC son cuatro estilos de personalidad. Serán las dos puntuaciones más altas la que dará la información para determinar la conducta predecible de la persona



**Altas:** Dominante e Influyente  
**Baja:** Concienzudo

**Motivación interna:** Quiere tareas retadoras que involucren el contacto con la gente. Busca libertad de la rutina y reglamentación. Prefiere muchas veces el trabajo que implique viajes. Quiere autoridad y el prestigio que va con ella. El reconocimiento público y los símbolos de estatus son importantes para él.

**Motivación externa:** Necesita una gran variedad de actividades y oportunidad de trabajar con la gente. Necesita que le proporcionen datos analíticos. Necesita tareas que requieran movilidad y oportunidad de viaje. Necesita un supervisor democrático con el cual asociarse. Necesita tareas que representen reto y oportunidades para dar resultados.

Bienvenido,

Este documento será tu guía de navegación en la consecución de tus objetivos personales y profesionales en el 2018; consolidados los resultados obtenidos en el proceso de evaluación y análisis, dónde identificamos tus fortalezas y necesidades, con este insumo y tu autoevaluación crearemos de tu PDI.

<b>Nombre:</b> Freddy Guzman	<b>Cargo:</b> Ejecutivo de Cuenta	<b>Área:</b> Comercial
------------------------------	-----------------------------------	------------------------

Plan de Desarrollo Individual -PDI-	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una herramienta que impulsa el desarrollo.</li> <li>El PDI tiene como objeto atender tanto a los intereses de la empresa como también a los anhelos profesionales y personales de los colaboradores.</li> <li>El desarrollo requiere el análisis del desempeño actual y también una mirada para el futuro. Siendo así, es importante que el PDI contemple acciones para suplir necesidades actuales y también preparamos para desafíos futuros.</li> </ul>	
Alternativas de Desarrollo - Modelo 70/20/10	
<b>70: Experiencia</b>	Son actividades y proyectos en los que puedan adquirir y desarrollar las habilidades. Las actividades deben aportar valor real al área y/o a la empresa. <i>No se trata de buscar tareas adicionales para que la persona que está aprendiendo pueda practicar.</i>
<b>20: Exposición</b>	Ofrece la oportunidad de trabajar junto a los empleados que están aprendiendo con aquellos que llenen más experiencia. La exposición debe hacerse de forma que no suponga una carga de trabajo adicional considerable a la persona que enseña.
<b>10: Educación</b>	LM orientado a una cultura de aprendizaje, entiende que la formación es una inversión necesaria que beneficiará a todos (al colaborador, al equipo y a la empresa). Son cursos de formación presenciales u online.

<b>Metas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación de equipo comercial</li> </ul>

Tipo de Competencia (C. Técnica-C. Blanda)	Que desarrollar	Como desarrollarlo (Acciones)	Resultado esperado	Competencia asociada	Fecha de Inicio	Seguimiento I	Seguimiento II	Seguimiento III
CT	Finanzas para no financiero	Curso Lecturas	Capacidad para hacer análisis financiero-efectivos	Análisis financiero	Abril de 2018 - diciembre de 2018			
CB	Liderazgo y manejo de equipos	PDL Ejercicios	Buen desarrollo de la habilidad	Liderazgo	Abril de 2018 - diciembre de 2018			
CB	Toma de decisiones, pensamiento estratégico.	Lecturas	Desarrollo de habilidades para el direccionamiento de equipos de trabajo	Habilidades Gerenciales	Abril de 2018 - diciembre de 2018			
CB	Planificación y Organización	Lecturas, ejercicios	Planificación de actividades de liderazgo y comercial	Planificación y Organización	Abril de 2018 - septiembre de 2018			

## ANEXO 5 – COTIZACIÓN MÓRDULO DE NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA

<b>UNIVERSIDAD EAFIT</b>	Centro de Educación Continua					
Inicio	Oferta académica	Congresos y Eventos	Saberes de Vida	Programas virtuales	Programas empresariales	Contado

Confirmación de Inscripción

Su inscripción ha sido realizada exitosamente.  
Para pagar, de click en el botón de pago en la parte inferior de la pantalla.

Información del Curso	
Programa de Interés	DIPLOMADO: GERENCIA DE VENTAS - MEDELLIN
Horario	Jueves 05:00 p.m 09:00 p.m Martes 05:00 p.m 09:00 p.m
Fecha de Inicio	Jueves
Fecha de Fin	Jueves
Cupo Máximo de Participantes	20

Información del Participante	
Tipo de Identificación	CC
Número de Identificación	79486950
Nombre	Fredy Guzman Garzon
Teléfono	3133773893
Celular	3133773893
Correo Electrónico	fguzman8769@gmail.com
Correo Electrónico Alternativo	

Información del Pago	
Tarifa Aplicada	PRONTO PAGO
Valor	\$ 4.374.000
Descuento	--
Total a Pagar	\$ 4.374.000

## ANEXO 6 – COTIZACIÓN MÓDULO VISITA MÉDICA



**Contraining**  
desde 1998

### Diplomado

#### Visita Médica Profesional y Líder Inspirador

**OBJETIVO**

- Adaptar tu perfil profesional para poder vincularse a la Industria Farmacéutica.
- Conocer y entender la Industria Farmacéutica a través de la experiencia de nuestro equipo.
- Potenciar habilidades de liderazgo.
- Conocer el cliente, mercado y profesión.

El diplomado en formación Integral de Visitadores Médicos ofrece a nuestros estudiantes manejo de terminología en farmacología, market access, marco regulatorio de salud, principios fundamentales del mercadeo farmacéutico, técnicas de ventas y la visita médica de hoy.

La importancia y el impacto de la comunicación basada en competencias de coaching, el cual permite aprovechar y potenciar habilidades en la consecución de resultados.

**Horario:** Lunes a viernes  
Mañana: 9:00 a.m. a 12:00 p.m.  
Noche: 6:30 p.m. a 9:30 p.m.  
**Duración:** 130 Horas  
**Lugar:** Diagonal 115 A # 70 B 33  
Barrio Morato - Entre estación y clínica Shaio

#### ¿A quién va dirigido?

- Aquellas personas que desean capacitarse y vincularse a la Industria Farmacéutica y desempeñarse como:  
**Visitadores Médicos Profesionales**

#### Incluye

- Materiales de capacitación
- Materiales de prácticas
- Evento de grado
- Referenciación de su hoja de vida

#### Requisito previo

- Fotografía 3x4
- Fotocopia de la cédula ampliada al 150%
- Fotocopia del último título obtenido  
Bachiller, técnico, tecnólogo, profesional o posgrado.

<b>Inversión:</b> <b>\$2.195.000.00</b>	<b>Descuentos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pago de contado: 10%</li><li>• Referenciado y/o a 2 y 3 cuotas: 5%</li><li>• Para grupos (3 o más participantes): 12% c/u</li></ul> <small>*Los descuentos no son acumulables entre sí. *Debe estar a paz y salvo para la debida culminación del programa.</small>	<b>Medios de pago:</b> Efectivo, débito ó crédito, depósito, transferencia en Davivienda Cuenta de Ahorros TRAINING FARMA SAS - No. 0099 7045 1473 Enviar comprobante a: <a href="mailto:asistentegerencia@contraining.com">asistentegerencia@contraining.com</a>	<b>Mayores Informes</b> <b>PBX: 617 68 33</b> <b>Whatsapp:</b> <b>312 535 6033</b>
--	---	---	---

**Financiación**  
3 meses  
Sin intereses

[www.contraining.com](http://www.contraining.com)

**Médico Científico**

- Principios básicos de Farmacodinámica
- Sistema gastrointestinal
- Sistema cardiovascular
- Sistema respiratorio
- Anatomía, fisiología y tratamientos terapéuticos
- Clasificación de las infecciones
- Antibióticos
- Nutrición básica

**Comunicación basado en competencias de Coaching**

- La comunicación
- Propósito de vida
- Valores y principios
- Creencias, supuestos y limitantes
- Decretos
- Expansión del ser
- Solución de problemas
- Preguntas al ser
- El arte de escuchar
- Barreras de comunicación
- Evaluación del impacto de la comunicación

**Mercadeo Farmacéutico**

- Evolución historia y objetivos de la Visita Médica
- El visitador Médico de hoy, responsabilidades y funciones
- La Industria Farmacéutica
- Políticas de Comercialización
- Canales de distribución

**Acceso a mercados**

- Régimenes de salud en Colombia
- Cadena comercial en Colombia
- Plataformas tecnológicas
- Plan obligatorio de salud

**Visita Médica**

- La venta por satisfacción de necesidades
- El establecimiento de las relaciones
- El desarrollo de un plan de ventas
- La necesidad de lograr una venta satisfactoria
- Ciclo y tipos de cliente
- La clasificación de los médicos
- La visita médica en instituciones
- La planeación de la visita médica
- El manejo del material promocional
- Conocimiento del producto, mercadeo
- La visita O.T.C.
- El código de ética del visitador médico
- Responsabilidad y manejo administrativo
- Remuneración y planes de incentivos
- Técnicas en procesos de selección

**Hoja de Vida**

- Como desarrollar una hoja de vida efectiva para vincularse a la Industria Farmacéutica

**Procesos de Selección**

- Tipos de entrevistas
- Test de aptitudes
- Conversaciones
- Ejercicios grupales e individuales

Mayores Informes

PBX: 617 68 33

Whatsapp: 312 535 6033

www.contraining.com



## ANEXO 7 – COTIZACIÓN MÓDULO LIDERAZGO Y COACHING

**CARLOS ALBERTO VARGAS**

*Dirección de proyectos*

+ 57 310 5733141

[carlosvargas@jai.com.co](mailto:carlosvargas@jai.com.co)

The logo for 'jai' is written in a lowercase, cursive script. The letters 'j' and 'i' are connected, and the 'a' is a simple loop. A horizontal line is drawn underneath the letters.

---

### *Propuesta de Entrenamiento en Liderazgo y Coaching*

#### *Presentación:*

Somos una agencia de desarrollo humano, en las que nos dedicamos a entrenar personas para que tengan mejores herramientas y desarrollen competencias para vivir de manera satisfactoria y para convivir con empatía y solidaridad, trabajando desde las convicciones de las personas y la forma de construir las.

Jai es una palabra hebrea que significa VIDA, y es la vida la materia prima de nuestro trabajo con seres humanos.

#### *Oferta de Entrenamientos:*

En el marco del trabajo de entrenamiento para las empresas y corporaciones, nuestro equipo de trabajo tiene una larga experiencia en el diseño, realización y seguimiento de procesos de formación, capacitación y acompañamiento con pedagogías específicas de formación humana y en liderazgo, como la educación experiencial y la pedagogía del encuentro.

Estamos convencidos de la necesidad de entrenar las habilidades de los líderes desde su propio perfil personal y según sus conocimientos, destrezas y talentos. Sabemos que es mucho mejor trabajar con alguien que se identifica con lo que hace que con alguien que solamente cumple lo que se le pide, por eso nuestra propuesta parte de una exploración personal del ser de cada líder, para luego entrenar sus habilidades y luego facultar en estrategias y modelos de acompañamiento sus equipos y procesos.

**CARLOS ALBERTO VARGAS**

*Dirección de proyectos*

+ 57 310 5733141

[carlosvargas@jai.com.co](mailto:carlosvargas@jai.com.co)

*jai*

---

Los ejercicios se realizan con un profesional de nuestra agencia por cada grupo de 25 personas, en el horario establecido por la empresa y con las instrucciones de planeación que propongan.

#### *Proceso*

- Exploración Personal  
Aquí se realizan 4 sesiones de 3 horas: orientadas al reconocimiento del propósito de vida, la coherencia de los propios planes, la indagación por las motivaciones y principios, y el plan de desarrollo personal.
- Habilidades de Liderazgo  
Aquí se realizan 8 sesiones de 2 horas: orientadas al entrenamiento de 4 habilidades con sus respectivos procesos:  
Percepción: Inteligencia Emocional, Observación, Interés Genuino.  
Interpretación: Modelos Mentales, Lecturas de situación, alteridad.  
Creación: Pensamiento Lateral, Creatividad, Ingenio.  
Gestión: Toma de Decisión, Administración de Recursos, Acompañamiento.
- Facultamiento para el Coaching:  
Aquí se realizan 5 sesiones de 3 horas para revisar el panorama general y los estilos de Coaching y 3 estrategias y modelos de Acompañamiento: de Cobertura, de Inspiración, de Reto.

#### *Presupuesto*

El valor económico para un proceso de entrenamiento en Liderazgo y Coaching para un grupo de 25 personas es de \$13'760.000 + IVA.

## ANEXO 8 – MÓDULO FINANZAS PARA NO FINANCIEROS



El diplomado le permitirá al estudiante comprender aquellos conceptos que conlleven a la toma de decisiones financieras acertadas. Además podrá reconocer y utilizar herramientas interactivas y una plataforma web en la cual realizará seguimiento a los precios de los principales activos financieros.

### Información general



**Duración**  
120 horas



**Horario**  
Viernes: 6:00 a 10:00 p.m.  
Sábados: 7:00 a.m. a 1:00 p.m.



**Metodología y sedes**  
Presencial - Bogotá



**Inversión 2018**  
\$ 3.112.000

Aplica tarifa vigente a la fecha de pago.  
Los anteriores valores aplican únicamente para pagos durante el año 2018. Para pagos en años posteriores aplicará el incremento correspondiente.

### Justificación

Por mucho tiempo el manejo de las finanzas fue destinado a un reducido grupo de personas quienes se encargaban de administrar los recursos de la gran mayoría; con el paso de los años ha crecido el interés por parte de las personas por capacitarse y por realizar esta función, de gran importancia en el mundo de hoy, donde constantemente se está requiriendo del manejo de conceptos financieros.

El diplomado le permitirá al estudiante dominar todos aquellos conceptos con los cuales será viable tomar decisiones financieras con las que en el día a día se debe enfrentar. Además le permitirá conocer y utilizar herramientas interactivas, plataforma web donde podrá realizar seguimiento a los precios de los principales activos financieros.

## Perfiles de ingreso

Dirigido a profesionales, microempresarios, estudiantes universitarios interesados en aprender a manejar adecuadamente las finanzas empresariales y personales, las principales opciones de inversión del mercado de capitales, así como en adquirir conocimientos necesarios para la evaluación y la gestión financiera de un proyecto. Conceptos de Project Finance y valoración de empresas. Dominar conceptos y realización de ejercicios prácticos en Excel.

## Propósitos de formación

El estudiante al finalizar el diplomado conocerá los principales conceptos de economía y finanzas, manejo e interpretación de estados financieros, flujo de caja, matemática financiera y gestión y proyecciones financieras de proyectos. Manejo de Excel básica, bases de datos y tablas dinámicas.

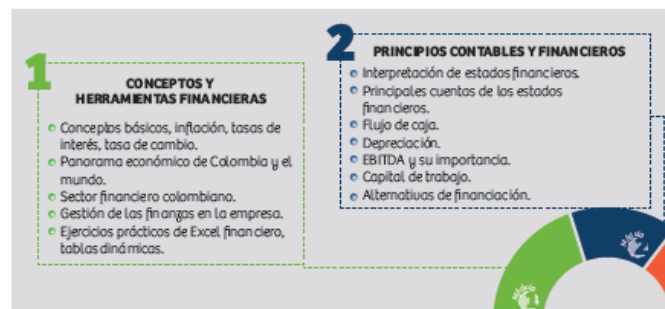
Por otra parte estará en capacidad de identificar las principales oportunidades de inversión tanto de renta fija como de renta variable.

## Competencias a desarrollar

Al finalizar el diplomado Finanzas para no financieros, el participante habrá desarrollado las capacidades de:

- Desarrollar una lectura adecuada de los Estados Financieros y sus principales cuentas.
- Utilizar adecuadamente las herramientas más utilizadas de la matemática financiera las cuales le permitirán tomar adecuadas decisiones.
- Realizar tablas dinámicas en Excel.
- Leer y entender las principales variables e indicadores financieros de un negocio.
- Realizar una lectura acertada del comportamiento económico de un país utilizando las variables macroeconómicas.
- Evaluar las diferentes alternativas que ofrece el mercado de capitales y seleccionar la que más se ajuste a su perfil de inversionista.
- Gestionar financieramente un proyecto.

## Plan de estudios



## Diplomado en Finanzas para no financieros



### Los Conferencistas

- Óscar Felipe Polanía Ibarra.
- Daniel Granobles.
- José Leonardo Ibarra.

### DESCUENTOS

- 10% de descuento para egresados graduados UPC. Para adquirir este descuento, se debe adjuntar fotocopia del título de pregrado o posgrado de la Universidad Piloto de Colombia o carnet de egresado.
  - 10% de descuento para quien cursó y se certificó en un programa de educación continuada. Para adquirir este descuento, se debe adjuntar fotocopia del certificado de participación en la Universidad Piloto de Colombia.
  - Descuentos para grupos (dirigido a funcionarios de una misma empresa, afiliados o miembros del núcleo familiar; previa conformación y presentación del grupo desde el mismo momento de la admisión):
    - .10% de descuento para grupos de tres (3) personas.
    - .11% de descuento para grupos de cuatro (4) personas.
    - .12% de descuento para grupos de cinco (5) personas.
    - .13% de descuento para grupos de seis (6) o más personas.
  - Convenios: Descuento según lo estipulado en cada convenio.
- En ninguno de los casos los descuentos son acumulables ni aplican con retroactividad.

### Entidades financieras

Aplican convenios con entidades financieras vigentes.  
para mayor información: <http://www.unipiloto.edu.co/entidades-financieras/>

La información estará sujeta a cambios según disposiciones de cada entidad.

## ANEXO 9 – RESULTADOS ENCUESTA EXPERIENCIA AL CLIENTE 2017

### Como nos midieron los clientes?

CLUSTER	VALOR	%
OPERADORES LOGÍSTICOS	4.0	80.0
VIP G	3.3	66.7
VIP A	4.3	86.7
<b>CONSOLIDADO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>3.9</b>	<b>77.8</b>

Podemos mejorar en la comunicación e integración con los clientes

[www.lminstruments.com.co](http://www.lminstruments.com.co)

41

### Consultoría de Experiencia al Cliente



[www.lminstruments.com.co](http://www.lminstruments.com.co)