

Dinero

VENTAS MERCADERO Y PRODUCCION



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE

100%

CRECIMIENTO PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

Con emprendimiento,
aumentan las oportunidades
de las empresas
más pequeñas



emprendimiento
Una oportunidad para todos

PROGRAMA BANCA DE LAS OPORTUNIDADES

Una política del gobierno que promueve el acceso a servicios financieros a toda la población colombiana.

El **SENA** forma, asesora y acompaña a las unidades productivas y microempresas con el fin de contribuir al fortalecimiento de sus negocios por medio de crédito.

Línea de servicio al cliente
Bogotá: 5925555
Gratis resto del país: 01 8000 910270

www.sena.edu.co



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE



emprendimiento
Una oportunidad para todos



BANCA DE LAS
OPORTUNIDADES



Crecimiento para el Exito Empresarial by
<http://biblioteca.sena.edu.co/>
is licensed under a Creative
Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License.
Based on a work at <http://biblioteca.sena.edu.co/>.

Consejo Editorial:

Rosario Cardaba, Daría Montoya

Concepto y Edición General:

Jorge Alberto Hernández.

Revisión Técnica:

*Grupo de Emprendimiento,
Dirección General del SENA.*

*Dirección del Sistema Nacional
de Aprendizaje (Formación)
para el Aprendizaje. - SENA*

Coordinación General del Proyecto:

Beatriz Taborda Ocampo - SENA

María Restrepo Quintero - Dinero



LAS VENTAS Y EL MERCADERO: UN MATRIMONIO PERFECTO



Un presidente para Latinoamérica de una multinacional, tenía el dicho: "LAS VENTAS SON TAN IMPORTANTES QUE NO PUEDEN DEJARSE EN MANOS DE LA GENTE DE VENTAS" Y que razón tiene.



En nuestro país donde la PYMES son la mayoría de empresas, las ventas deben ser cuidadosamente manejadas. Los Gerentes Generales deben ser porque no decirlo, el Gerente de Ventas y estar al frente de su equipo comercial, deben abandonar su cómoda silla del escritorio e irse a la calle. En la calle está la acción y la verdad no se deje convencer de lo que le cuentan, salga y vívalo en directo, hable con sus clientes, con sus distribuidores, con su consumidor.

Elabore un plan estratégico solo dirigido al área de ventas, a cada canal; conozca muy bien sus competidores y tenga una claridad absoluta sobre su portafolio de productos con sus fortalezas y debilidades. Busque vendedores profesionales, que tengan una profunda experiencia en ventas y excelentes competencias. Hagamos de vez en cuando un acompañamiento formal en su labor diaria, obsérvelos trabajar, desde como saludan a nuestros clientes hasta como cierran la venta. Invierta en la capacitación de su gente, mantenga planes de motivación, no siempre están esperando mejor remuneración.

Haga seguimiento a la labor de ventas y de la postventa no importa que tipo de producto o servicio sea el que vende su compañía hay que escuchar al consumidor ya que su voz a voz es la mejor, o la peor publicidad para nuestro negocio. Revise muy bien la logística recuerde que la venta termina cuando entregamos el producto al cliente, él se sienta satisfecho y nosotros recibimos nuestro dinero.

Ventas debe tener una estrecha relación con mercadería, ¿Qué está pasando por la mente de nuestro consumidor? ¿Cómo vamos a enterarlo de las ventajas de nuestro producto?

¿Qué están haciendo nuestros competidores? ¿Hacia dónde va el mercado? Son respuestas que debemos conocer para planear el desarrollo de nuestro negocio.

El área de producción debe estar al tanto de los requerimientos de ventas y mercadería, no solo para producir la cantidades requeridas por los clientes, sino que debe velar por los altos estándares de calidad que hoy son una obligación más que una cualidad; de igual forma debe proveer en forma oportuna los productos vendidos y velar por estar a la vanguardia en la investigación desarrollo de nuevos productos.

Freddy Durán González
Socio Brandaid Team Colombia S.A.
CONSULTORES EMPRESARIALES
fduran@brandaidteam.biz
www.brandaidteam.biz

Para la productividad



Si se le pregunta a un empresario PYME cuál es su mayor preocupación, casi con seguridad responderá que son las ventas. Esto es comprensible, pues las ventas son el eje de la vitalidad de la empresa, mientras la empresa no facture, prácticamente esta no existe. Sin embargo, no son lo único. En realidad, el crecimiento sostenido de las ventas depende de un complejo proceso que debe estar alineado para soportadas.

Es fácil perder el control en este proceso y caer en una lógica circular. No se puede producir si hay clientes y no se vende; no se vende sino se mercadea; no hay mercadeo si no hay productos o servicios para vender; y no se puede vender si no hay producto. Es fácil que un empresario concentre su gestión en una o dos de estas áreas, las que maneja mejor, y descuide las otras. En ese momento, este ciclo productivo se puede convertir en un círculo vicioso. Por este motivo, el empresario PYME no puede perder de vista la trilogía esencial de ventas, mercadeo y producción. Se trata de tres cimientos esenciales que deben estar firmes en su puesto para que la empresa pueda crecer. En particular, la diferencia entre mercadear y vender es algo que suele causar problemas en la PYME. Si lo que se pretende es un direccionamiento estratégico del producto o servicio, que permitirá garantizar la perdurabilidad de la empresa en el tiempo **PLANEAR: EL ÉXITO PARA LA PRODUCTIVIDAD DE LA PYME**

Para mantener control sobre el ciclo, es indispensable realizar una planeación mensual de toda la operación, que incluya las tres actividades de vender, mercadear y producir. Este plan debe ser concertado con las tres áreas y también con aquellas que sirvan de apoyo, como la financiera.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO

El mercadeo aporta la inteligencia de mercado, el conocimiento del comportamiento del consumidor y su fidelización y de la competencia, y la demanda proyectada entre otros elementos estratégicos, que conllevan el posicionamiento y consolidación de un producto. Define qué producimos, a quién le vendemos y cómo mantenemos ese cliente fiel a nuestro producto o servicio, a nuestra marca. Identifica los nichos de mercado y también los beneficios fundamentales entre nuestro producto y los de la competencia. Incluso en una PYME, con recursos son limitados, es posible realizar una buena gestión de mercadeo. Un equipo pequeño, apoyado, por ejemplo, por estudiantes en pasantía, puede manejar grandes cantidades de información proveniente del mercado. La retroalimentación que se recibe en el proceso de ventas puede convertirse en la mejor arma competitiva, si la empresa aprende a recolectada en forma sistemática y a actuar con base en ella. Algo en lo cual deben incursionar las PYME, es en la posibilidad de adelantar

acciones de mercadeo en conjunto con otras empresas similares.

GESTIÓN DE VENTAS

Con frecuencia, los empresarios PYME confunden la actividad de vender con la de mercadeo. Esto lleva a que no hagan bien una cosa ni la otra. Las áreas de ventas suelen perder tiempo repartiendo información y perdiendo el foco central: el cierre de la venta. Un buen vendedor es un excelente cerrador de negocios y no un gran informador, quien puede convencer al cliente respecto a los beneficios del producto, pero no logra el clímax del cierre de la venta. Un vendedor así no solamente desperdicia oportunidades, sino que puede hacer daño a la imagen de la PYME, pues sus acciones con frecuencia allanan el camino para los competidores. En una empresa que establece una adecuada relación entre las actividades de mercadeo y ventas y una división del trabajo adecuada entre ambas áreas, la efectividad de los vendedores es capaz de reducir la variabilidad en los procesos de cierre de las ventas y aumentar sus tasas de éxito. Esto no solamente genera mayores ingresos y rentabilidad, sino que permite ajustar los planes de producción, distribución y con una eficiente estructura empresarial.

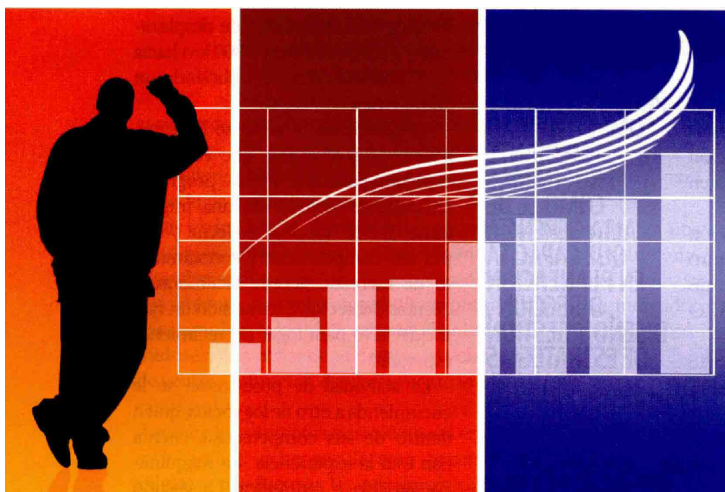
LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

El objetivo principal del plan operativo es lograr la eficiencia en costos de producción de los productos o de bienes y servicios, con tres componentes centrales:

- Los costos de las Materias Primas, necesarias para desarrollar un producto novedoso y de calidad.
- La Mano de Obra Directa o insumos necesarios, cuya productividad depende de un proceso basado en competencias.
- Los Costos Indirectos de Fabricación.

Es indispensable alinear estos tres factores a través de la gestión de calidad y las Buenas Prácticas de Manufactura. Al manejar correctamente estos elementos, la PYME logra modelo gestión humana que garantiza la productividad de mano de obra en proceso basado por competencias.

La experiencia y el conocimiento como factores de Productividad



El alto conocimiento con base en la experiencia, adquirida en ganadería, ha hecho de Álvaro Gómez Botero todo un empresario innovador y desarrollador de soluciones productivas, en producción de forrajes para el sector ganadero. Gómez es un emprendedor muy activo e inquieto, de profesión ganadero, nacido en Armenia y formado académicamente en la Escuela de Administración y Finanzas e Instituto Tecnológico de Medellín - EAFIT-.

LA IDEA DEL NEGOCIO

La actividad de cultivar maíz para vender el grano para la cría y levante de ganado vacuno, lo llevó a identificar una de las grandes necesidades de alimento natural que requería el mercado ganadero.

“Las heladas que se producen a comienzos de cada año en la Sabana de Bogotá, queman las praderas con las cuales se alimenta el ganado. Ante la escases de alimento natural y debido al elevado costo de los concentrados, los ganaderos de esta región en su afán por suplir la carencia de pastos, demandan en otras regiones forrajes a fin de complementar la ración en sus hatos Gómez describe en esta forma, cómo encuentra en su cultivo de maíz una gran oportunidad de negocio.

Se convierte en un proveedor úni-

co que suministra energía y fibra a los hatos alimentados con pastoreo y concentrado, elementos que están contenidos en el ensilaje de maíz, lo que lo lleva abandonar la ganadería para dedicarse de lleno a ser un productor eficiente de insumos para el sector.

LA PRODUCCION: UN FACTOR INNOVADOR PARA LA EFICIENCIA EN LOS COSTOS.

El proceso de producción consiste en sembrar maíz, procesar la mata y picada en partículas de 3 a 5 mm. Luego se compacta y se almacena en bolsas plásticas en forma de silos pequeños, listos para despachar. Este proceso se le conoce como ensilaje de maíz.

Debido a las altísimas pérdidas de material que se generan durante la producción en los silos de montón que se fabricaban en la finca, decide experimentar diseñando un silo individual en bolsas plásticas, cuyo contenido no supera los cuarenta (40) kilos. “Una excelente idea, bien fácil de concebir, pero ha difícil de implementar y poner en marcha”; recuerda cómo fueron los momentos iniciales en la búsqueda de mejorar su eficiencia técnica y económica.

Una bolsa plástica para empaquetar, una lámina curvada para dar forma de silo y la aspiradora de la casa para extraer el aire y generar vacío interno, fueron los tres ingredientes que marcaron la pauta para la creación, desarrollo y puesta en marcha de la TECNOLOGIA DE ENSILAJE DE INSUMOS VEGETALES. (TEIV)

En forma completamente artesanal, se obtienen logros sorprendentes en cuanto a calidad, homogeneidad y conservación del producto. La idea funciona, pero la demanda del mercado, lo obliga a tecnificar, mejorar tiempos y volúmenes de producción.

LA TECNOLOGIA PROPIA

Con recursos propios utiliza el método de ensayo y error para diseñar y construir una máquina estacionaria propia, que le permita obtener mayor producción. Logra una primera producción de siete (7) bultos con un »

EL ALTO CONOCIMIENTO CON BASE EN LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA EN GANADERIA, HA HECHO DE ALVARO GOMEZ BOTERO TODO UN EMPRESARIO INNOVADOR Y DESARROLLADOR DE SOLUCIONES PRODUCTIVAS.

peso total de doscientos ochenta (280) kilos, en ocho horas de trabajo.

Hoy el resultado de su invención tecnológica no puede ser mejor. Se ha alcanzado una producción actual de seiscientos veinte (620) bultos en la misma jornada laboral.

EL ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL

En la medida que mejora la eficiencia en el sistema de producción, entiende que su estado de finquero debe sufrir una transformación importante hacia una empresa especializada en la producción de forrajes.

“Mucha constancia, demasiada dedicación y sobre todo ganas, me hicieron ver el futuro que hoy se volvió presente y que se convirtió en AGRO PECUARIA LA RURAL ALVARO GOMEZ BOTERO’:

Acude a la “INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLOGIA DEL EJE CAFETERO” (IEC), donde gracias a su apoyo fue tomando forma la empresa. Se estructura así la plataforma de talento humano, el concepto empresarial, el plan de mercadeo, el plan de operación, el plan financiero y el plan de investigación y desarrollo de nuevos productos.

A través del SENA mediante la ley 344 accede a recursos que le permite construir un prototipo, el cual en forma eficiente supera con creces la producción de la rudimentaria maquina que dio origen al proyecto. Se pasa de procesar en forma artesanal un cuarto de hectárea en cada ciclo de cosecha, -cada seis meses, a cultivar cinco (5) hectáreas semanales en forma escalonada, lo que le permite al agricultor poder obtener cuatro (4) cosechas hectárea/año.

MAIZOL®: EL PRODUCTO Y LA MARCA PROPIA

Como resultante de la eficiencia en el cultivo, sumado al innovador proceso de ensilaje, la particularidad de su empaque, la calidad probada del producto y la consolidación de la empresa respaldando el desarrollo tecnológico del ensilaje, nace “MAIZOL” la marca registrada de producto. Algunos de los beneficios del producto reconocidos:

Aporta energía y fibra al animal, supliendo así la deficiencia generada por el consumo inadecuado de pastoreo y concentrado. Niveles óptimos de nutrición animal. Beneficio en reducción de costos con respecto al uso de concentrados. Fácil de almacenar, transportar y dosificar. Mejora la productividad y aumenta la eficiencia de los hatos en general.

MERCADEO Y VENTAS LA BASE DEL ÉXITO

El talento humano se convierte en un factor de vital importancia para gestionar las áreas de ventas, mercadeo y administrativa para que sirvan de apoyo a esta idea de producción tan novedosa.

El mercadeo se realiza con base en la construcción de relación de confianza con el ganadero. Un acompañamiento continuo en capacitar a sus clientes en uso eficiente de su producto, como se deben realizar

las dosificaciones combinadas con los concentrados, han hecho que el voz a voz como herramienta de mercadeo sea 100% efectivo. Su ubicación en el municipio de Mariquita (Departamento del Tolima), se hace de manera estratégica por facilidad de desplazamientos en promedio de 300 km hacia los 4 puntos cardinales cubriendo un amplio mercado zonal.

La gestión de la venta se la asigna a uno de sus socios, que estratégicamente participa en un programa nacional de lechería de una importante fábrica nacional de leche y que por sus competencias y conocimiento de mercado accede fácilmente a clientes del sector. Este ha sido un factor decisivo para lograr el crecimiento esperado.

La actividad de producción se le encomienda a otro de los socios, quien dentro de sus competencias cuenta con está la experiencia en maquinaria agrícola e hidráulica. La gestión financiera la realiza el cuarto y último socio de profesión contador y con alto conocimiento en finanzas.

La estrategia para el crecimiento se está desarrollando con la posibilidad de replicar el mismo modelo de producción en cualquier parte del país. Ubicado cerca al mercado donde se concentren los hatos ganaderos y con solo una extensión de 50 hectáreas pueda producir 1500 toneladas cada 75 días, con el Know How desarrollado.

AGROPECUARIA LA RURAL

ALVARO GOMEZ BOTERO, pone a disposición de los ganaderos del país la TECNOLOGIA DE ENSILAJE DE INSUMOS VEGETALES (T.E.I.Y.), con el fin de mejorar la eficiencia de los hatos ganaderos, incrementar la productividad del sector y contribuir al desarrollo del país y como su slogan lo dice: “MAIZOL mucho más que un buen forraje’:

EL SENA ATIENDE A LAS PYMES CON ACCIONES DE FORMACION ESPECIALIZADAS QUE CONTRIBUYEN CON EL INCREMENTO DESU PRODUCTIVIDAD Y COM PETITIVIDAD MEDIANTE PROGRAMAS COMO EL DE ALTA GERENCIA QUE CAPACITA EN PLANEACION DIRECCION DISENO Y GESTION DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS INNOVADORES QUE AUMENTAN LA COMPETITIVIDAD.



Construyendo relaciones orientadas al mercado

» El mercadeo y la PYME suelen estar distantes, por diferentes razones. En ocasiones, los empresarios PYME logran uno o dos clientes grandes que les ocupan la mayor parte de la capacidad y les generan una zona de confort, donde no se siente la urgencia de lograr nuevos mercados. En otros casos, por temor a incrementar el presupuesto prefieren no hacer gastos, que ven como "innecesarios": para introducir productos nuevos.

Estos vicios llevan al estancamiento empresarial, es decir, a una condición crónica donde el crecimiento deja de ser visto como una alternativa viable, o incluso deseable. Si se quiere que haya crecimiento, es indispensable incorporar acciones de mercadeo para ampliar mercados, retener clientes y buscar nuevos consumidores, con el fin de aumentar el volumen

de ventas en función del crecimiento empresarial exitoso. Algunos lineamientos básicos que el empresario PYME debe seguir para hacer más sólidas y productivas las relaciones entre la empresa y su mercado son las siguientes:

1. Orientarse al cliente, para conocer sus necesidades actuales y futuras.

2. Dar la mayor importancia a la información sobre la competencia. Debe estudiarla de manera profunda, como si pretendiera convertirse en el mejor vendedor del competidor. Sólo así logrará entender a fondo las fortalezas y debilidades de éste, lo que le permitirá diseñar su propia estrategia.

3. Mantener una estrategia alineada entre mercadeo, ventas y producción, en función de las necesidades del mercado y sus clientes.

4. Desarrollar una capacidad de respuesta efectiva a las demandas del mercado, que permita crear valor para el cliente.

5. Definir los resultados esperados en la relación por parte del cliente, midiendo su alcance para plantear una propuesta de valor precisa.

6. Convertir el aprendizaje y el conocimiento de su mercado en la mejor diferenciación distintiva.

7. Generar una cultura de cooperación y de confianza, que permita mediante diferentes formas como alianzas estratégicas, cadenas productivas, clusters, franquicias, asociatividad y redes empresariales lograr un trabajo coherente en la construcción de cadenas de valor en la venta, comercialización y producción.



IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES Y MERCADOS COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA.

La PYME de alto crecimiento debe buscar continuamente nuevas oportunidades y nuevos mercados. Es necesario crear las condiciones para que el área de mercadeo pueda concentrarse en obtener y analizar información sobre mercado y consumidor. Quien tiene mejor conocimiento sobre ellos es el dueño de la ventaja competitiva.

- Una buena exploración del mercado permite explotar oportunidades que otros no ven. Es posible, por ejemplo, ganarle a las empresas grandes en nichos de mercado que éstas no logran explotar debido a su falta de adaptabilidad. Por otro lado, las empresas grandes no deben ser vistas exclusivamente como competidoras. Es posible lograr complementariedad entre empresas de distintas dimensiones, donde coexistan en la misma cadena de productividad, construyendo sinergias, cada una especializada en lo que sabe hacer mejor.

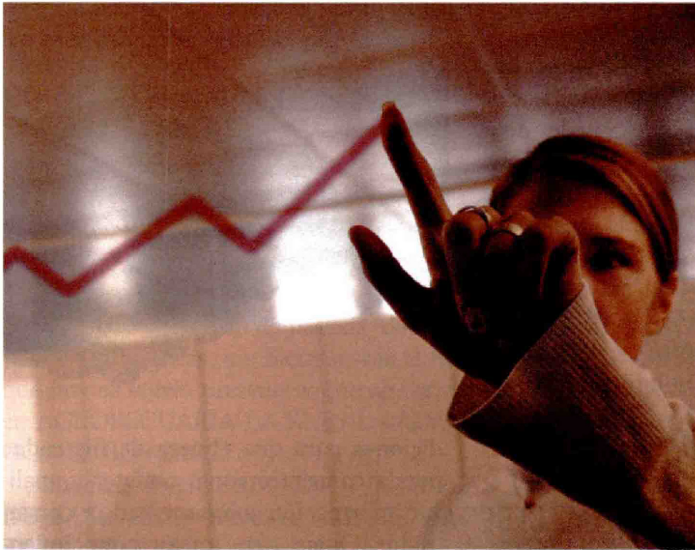
Algunas de las ventajas que la PYME tiene para acceder a los mercados son:

- Por su tamaño, la PYME posee una mayor flexibilidad para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado con mayor agilidad.

- La relación con el cliente es más directa y personal. Esto puede ser una gran ventaja, especialmente en negocios donde las relaciones cercanas y de confianza son altamente valoradas por los clientes. • Cuando la PYME logra cultivar un talento humano con capacidad para la toma de decisiones, la efectividad y velocidad en las transacciones con los clientes se en ventajas que difícilmente pueden ser superadas por las empresas grandes. IDI

EL ESTADO:

Un aliado en la construcción de relaciones



» Uno de los grandes temores de la PYME es la contratación con el Estado. El empresario con frecuencia se retrae antes de tiempo, le teme al fracaso y a la realización de trámites, contratos, impuestos, o eventualmente llegar a tener un problema legal.

Sin embargo, el Estado tiene la capacidad de ofrecer contratos para las PYME, que les permiten hacer parte de cadenas de valor dinámicas y ser participes en redes de proveedores y subcontratación.

Para ello existe un programa del Ministerio de Comercio, Industria y Comercio, llamado Red Colombiana de Centros de Subcontratación. (www.mipymes.gov.co).

Se trata de un grupo de entidades interesadas en el desarrollo industrial del país, que han acordado perseguir un objetivo común, el de "elevar el nivel de competitividad general de las industrias en las principales cadenas productivas por medio de la utilización de la subcontratación industrial": La Red aporta una serie de oficinas de enlace entre oferta y demanda, y también conecta alianzas empresariales, pues apoya a las empresas grandes en la búsqueda y desarrollo de proveedores locales, nacionales e internacionales. De allí surgen importantes oportunidades de negocios.

La Red funciona sobre el principio de que la mejor forma de dar a conocer los servicios de la Red es generando espacios de negociación entre las MIPYMES, las grandes empresas y las empresas estatales.

LOS OBJETIVOS DE LA RED

La Red Colombiana de Centros de Subcontratación se ha planteado los siguientes objetivos:

- Promover el desarrollo integral de las MIPYME para el aprovechamiento social de sus aptitudes en la ampliación y diversificación de la oferta exportable, la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, la utilización productiva de los pequeños capitales y de la capacidad empresarial de los colombianos.

- Promover el desarrollo empresarial de las diversas regiones del país y propiciar la integración efectiva de las MYPIMES a las diferentes cadenas industriales, comerciales y de servicios de las grandes empresas compradoras establecidas dentro y fuera del país, mediante la realización de encuentros empresariales.

- Evitar que las empresas tengan que dedicar recursos valiosos al desarrollo de centros de contacto internos y permitirle asignar esos recursos para sustentar su negocio.

- Contar con la participación de empresarios PYME de la mayor parte del país. Gracias a la gestión adelantada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se crearon Centros de Subcontratación en la mayoría de ciudades y/o regiones industriales del país, para lo cual se firmaron convenios con diferentes Cámaras de Comercio, organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y gremios como la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI).

La vinculación al programa es totalmente gratuita. Los empresarios interesados simplemente deben acercarse a la Cámara de Comercio más cercana a su ciudad, solicitar la inscripción a la Red Colombiana de Centros de Subcontratación. Contacto

Eduardo Salas Mejía

Gerente Red Colombiana de Centros de Subcontratación. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Teléfono: 1-6067676 Ext. 1676 - 1230 E-mail: redsulcol@mincomercio.gov.co.



Herramienta fundamental para el crecimiento de la PYME



Los grandes generales son grandes estrategas. Saben definir los objetivos que buscan y logran coordinar los recursos limitados de que disponen para ganar el terreno que ocupan sus competidores o para descubrir nuevos territorios. Los empresarios PYME no pueden ser ajenos a la estrategia. Deben encontrar el tiempo y los recursos para formular planteamientos estratégicos con horizontes definidos a plazos largos y crecimientos elevados. Es imposible hacer estrategia sin contar con recursos humanos calificados y dispuestos. En el área de mercadeo, en particular, es indispensable alinear las fortalezas de los individuos con los requerimientos de la estrategia, desarrollando las competencias individuales necesarias para alcanzar las metas de crecimiento.

En la relación entre estrategia y mercadeo, los empresarios PYME deben tener en cuenta:

1. ESTRATEGIA HACIA EL MERCADO OBJETIVO

Tener claramente definida la necesidad que va a satisfacer para un mercado objetivo. Es vital definir el potencial de este mercado, sus características y formas de compra, sus niveles de consumo y preferencias para arrancar de manera exitosa.

2. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO

La innovación debe ser un proceso bien concertado, siempre listo para lograr una respuesta a la necesidad. El sistema de desarrollo de productos nuevos debe contar con definiciones claras sobre los procesos de producción, las líneas de productos, el análisis de consumo y las estrategias de lanzamiento.

3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La logística y distribución deben definir los canales por los cuales se van a distribuir los productos. el despacho y la entrega. las alianzas comerciales de venta y el cuidado del producto hasta que llega al consumidor final.

4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La estrategia debe incluir un plan sólido para hacer conocer los productos y servicios al mercado objetivo. Los empresarios PYME deben familiarizarse con las técnicas de promoción "bajo la línea", o BTL (Below the Line, o difusión a través de canales diferentes a los medios masivos de comunicación) y los métodos de mercadeo de guerrillas, que enfatizan el logro de objetivos críticos a través de movimientos puntuales en la oportunidad precisa.

5. ESTRATEGIA DE VENTAS

Esta señala el norte para el área de ventas y es la guía para el desarrollo de la fuerza de ventas. Una estrategia permite al área comercial concentrarse en

el mercado objetivo y dedicarse a cerrar negocios.

6. ESTRATEGIA DE PRECIOS

El precio debe salir de la estrategia y no debe ser fijado como un simple porcentaje por encima de los costos. Debe ser establecido en función del valor que el producto o servicio genera para el consumidor y de la diferencia que este valor presenta a las ofertas de otros competidores en el mercado.

7. ESTRATEGIA DE COMUNICACION Y SERVICIO AL CLIENTE:

El servicio al cliente es esencial para mantener la lealtad de los clientes en el largo plazo y para generar nuevos productos que estén ajustados a las necesidades.

8. ESTRATEGIAS DE MARCA E IMAGEN EMPRESARIAL

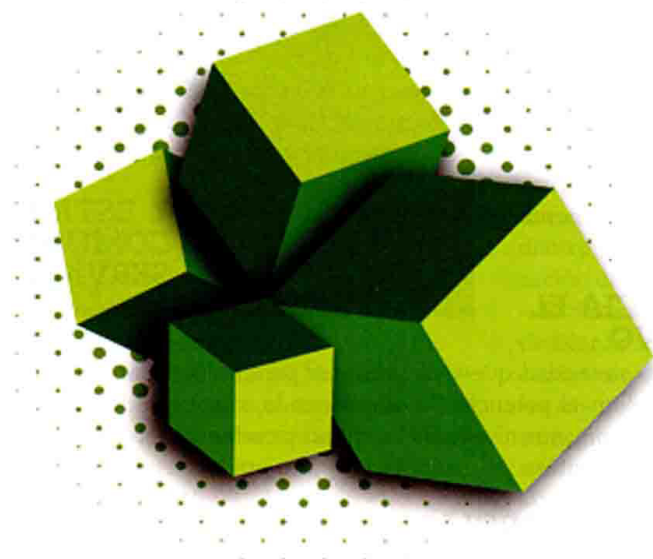
La diferenciación de la marca en la mente y en el corazón del consumidor tiene una importancia crítica como barrera frente a la competencia. Por pequeña que sea una empresa, debe trabajar permanentemente para fortalecer esa diferenciación de marca ante sus consumidores.

9. ESTRATEGIAS DE PERSONAL Y CALIDAD:

El talento Humano debe ser un factor estratégico en el plan de mercadeo y ventas. El desarrollo por competencias permitirá que el equipo construya las habilidades necesarias para lograr la suma entre estrategia, mercadeo, ventas y producción.

Un plan estratégico es indispensable. Sin éste, las oportunidades de crecimiento pueden quedar fuera del radar de la empresa o pueden agotarse mucho antes de alcanzar su verdadero potencial.

Con emprendimiento una idea
se convierte en un gran negocio



emprendimiento

Una oportunidad para todos

Informes: www.fondoemprender.com

Línea de servicio al cliente

Bogotá: 5925555

Gratis resto del país: 01 8000 910270

www.sena.edu.co

Fondo Emprender del SENA

Ahora todos los colombianos tienen la oportunidad de presentar sus planes de negocio y hacer realidad su empresa.

Visite las unidades de emprendimiento: **115 centros** de formación **SENA**, **265 universidades e instituciones** de educación superior y **27 incubadoras** de empresas, a nivel nacional y **conviertasé en un nuevo empresario para el país.**



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE



emprendimiento
Una oportunidad para todos



Fondo
Emprender
Por un país de propietarios

LA VENTA

El motor activo para el crecimiento empresarial

» La venta es un arte y una ciencia. Es el camino de la comunicación entre la PYME, su mercado y sus clientes. Vender implica tener la capacidad de relacionarse con los demás, explorar sus necesidades y sus experiencias. Es dar respuestas eficientes a problemas. Para contar con una fuerza de ventas efectiva es indispensable un esfuerzo permanente por construir el talento humano capaz de desplegar estas capacidades.

El proceso de la venta es un fracaso si no logra culminar el cierre de la transacción. Con frecuencia vemos planteamientos sobre la fuerza de ventas orientados a las diferentes formas de vender, las tácticas y la información necesaria para lograr una venta exitosa. En la práctica, sin embargo, muchos vendedores tienen habilidades para informar y mostrar productos, convencen a los clientes, pero luego permiten que su trabajo se pierda porque no saben enfrentar el cierre de la venta.

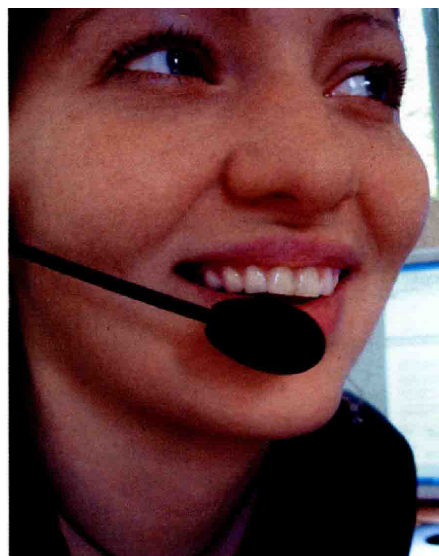
La PYME debe desarrollar Vendedores por Oportunidad, aquellos que son cazadores de negocios y sus metas están muy por encima de lo esperado, y no Vendedores por Necesidad, aquellos que buscan un ingreso mínimo con el cual creen que pueden resolver su modo de vida.

Algunas de las características de un buen cerrador de negocios son:

- Tiene una actitud proactiva en lo que se refiere a definir los objetivos de los negocios.
- Es un investigador profesional sobre el perfil de su cliente, sus necesidades y sus requerimientos.
- Es un constructor de la relación de confianza con el cliente, sin sobrepasar el límite de amistad.
- Es un gran conocedor de las objeciones del cliente y las maneja con respuestas claras y contundentes sobre los beneficios del producto o servicio.
- Es un sabio en lo que se refiere a la competencia y sus productos.
- No ofrece más de lo que el cliente necesita. Siempre está adelante de las situaciones.
- Entiende que su responsabilidad no se agota con el cierre de la venta, sino que el manejo de la cartera es un factor estratégico en el ciclo.
- Lo más importante: Tiene una alta capacidad para identificar el momento del cierre de la venta y la ejecuta con seguridad.

UNA PROPUESTA DE VALOR DE LA PYME

Los clientes hoy en día requieren mayor acompañamiento por parte de sus proveedores. Aspiran a que las empresas estén presentes a lo largo del



proceso de consumo.

La PYME no puede dejar a merced del mercado la aplicación errónea de sus productos o servicios. Por el contrario, debe convertirse en el aliado número 1 para capacitar al cliente para que haga realidad los beneficios ofrecidos.

Este servicio se realiza en tres etapas:

• LA PREVENTA

Es necesario asesorar al cliente en identificar el beneficio que su producto le va a ofrecer. Se le debe demostrar con hechos y datos contundentes que lo que va a comprar es lo que necesita y que su inversión estará recompensada por el uso del producto.

• LA VENTA

Aparte de explicar los beneficios del producto, el vendedor debe buscar que el usuario del producto se convierta en un conocedor del mismo, de modo que pueda asesorar a otros. No se trata simplemente de lograr la firma en un pedido, sino de ganar un aliado para la organización. Es muy importante la información que pueda ir recopilando sobre sus clientes, es decir constituir una base de datos.

• LA POSVENTA

El objetivo aquí es ser un asesor preventivo y no curativo. El empresario PYME no debe sentarse a esperar a que lleguen los reclamos, sino adelantarse para que el producto o servicio no sufra por una mala aplicación.



LA LOGÍSTICA

La inteligencia de la eficiencia operativa

El cierre de la venta para la PYME no es el final de la labor de mercadeo y ventas, sino el inicio de un proceso logístico que implica una muy buena atención por parte del empresario, para cumplir lo ofrecido al cliente.

El proceso inicia con la programación en la producción del nuevo pedido, la fabricación en los tiempos requeridos, el trabajo de embalaje y empaque, la coordinación en el despacho y la entrega final al cliente, es decir todo lo relacionado con la logística. Esto se ha denominado la cadena de suministro y requiere de toda una estrategia de logística.

La logística garantiza la competitividad y la eficiencia operativa.

Ayuda a optimizar los tiempos y los costos. Coordina el transporte de un bien o servicio, obteniendo buena calidad y garantizando por la capacidad de respuesta. El cliente, además del precio y la calidad, busca la garantía de la entrega a tiempo de su producto.

Una buena estrategia de logística para la PYME se puede concentrar en las siguientes áreas logísticas de la empresa:

1. ABASTECIMIENTO

El abastecimiento requiere tener los insumos necesarios para la elaboración de los productos o servicios que se han vendido a los clientes. Tenga claros cuáles son los requisitos de entrega para el cliente y planifique toda la cadena de suministro.

El proveedor es un factor vital en la cadena. Defina reglas claras con él, para el suministro de materias primas justo a tiempo. Trabaje relaciones más flexibles con los proveedores y planifique los flujos de entrega de manera eficiente. En algunos casos es conveniente tener información a la mano de proveedores alternos.

2. PRODUCCION

Planifique y ponga en práctica distintas estrategias de producción, dependiendo de los recursos disponibles y las necesidades. Minimice los tiempos de inicio de la producción para disminuir el riesgo en los costos. Haga control de calidad y mantenga al día las estadísticas para identificar problemas y mejorarlos. Haga mantenimiento preventivo de los equipos de producción, de manera que estos respondan a sus necesidades evitando fallos. Realice previsiones de ventas y posibles errores.

3. INVENTARIOS y ALMACENAMIENTO

Optimice sus inventarios y mantenga un programa



de los máximos y mínimos que estén acorde con los programas de producción y los presupuestos de Ventas. Establezca criterios de clasificación de los materiales del almacén, buscando el método más organizado para faci

litar la localización de los materiales (almacenamiento por rotación, por familias de productos o proveedores, por tamaño, etc.). La organización adecuada del almacén debe ayudar a minimizar movimientos continuos de productos, evitando el deterioro de los mismos. Si el producto lo permite, evite el almacenaje innecesario.

4. TRANSPORTE

Este factor es uno de los más críticos en toda la cadena de suministro. Una mala estrategia en el transporte y la distribución puede dañar toda una excelente labor de mercadeo, ventas y producción. Establezca relaciones con transportadores logísticos organizados. No pretenda minimizar el costo con proveedores poco eficientes. Trabaje los planes de distribución requeridos con los operadores logísticos y garantice la entrega en el sitio a tiempo y con calidad. Consolide la carga y evite despachos sencillos que aumentan el costo en la cadena.

La globalización ha aumentado la competencia y ha abierto posibilidades a proveedores internacionales en el suministro de bienes y servicios. Para buscar el éxito como proveedor, es indispensable contar con una cadena logística que responda a los intereses del mercado. IDI

Una actividad organizada para acceder a los clientes.

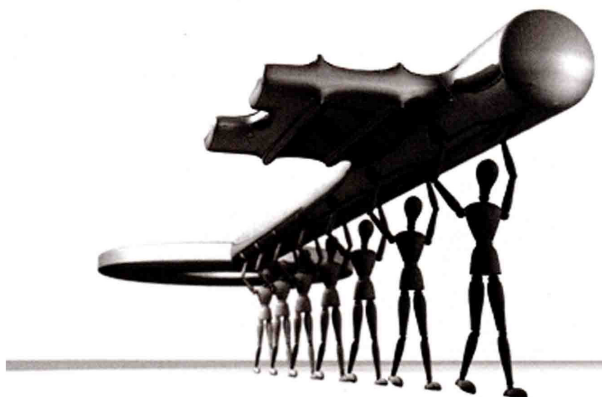


El gran interrogante para la PYME es como distribuir los productos o servicios en un mercado tan competido y variable. La relación con los canales de distribución (supermercados, mayoristas, grandes superficies) es cada vez más exigente. Ellos poseen sus marcas propias que compiten en la misma góndola con las de sus proveedores PYME. El acceso de la PYME a los consumidores pasa en una alta proporción por sus publicaciones y sus acciones promocionales en el punto de venta. Adicionalmente, la negociación con estos actores se ha convertido en un proceso engorroso y difícil para la PYME.

Los requerimientos de materiales en consignación, pagos a más de 90 días, devoluciones en artículos perecederos por la baja rotación de producto, y la obligación de utilizar mercaderistas en el punto de venta, han hecho que la PYME pierda la motivación de llegar a mercados masivos.

La PYME debe decidir qué estrategia debe adoptar en relación con qué papel va a jugar en relación a los grandes canales de distribución:

- Ser maquiladores de la marca propia del gran canal para lo cual se convertirían en simples productores.
- Pueden desarrollador marcas que se comercialicen en los distintos canales, con lo cual tienen que invertir en sus marcas y soportar el costo de los canales.



Ambas posibilidades ofrecen alternativas de acceso a mercados masivos. Es vital evitar la concentración en uno o en unos pocos clientes, pues implica riesgos extraordinarios para la empresa si cambian las circunstancias.

EL ACCESO DE LA MIPYME A LAS GRANDES SUPERFICIES

En Colombia a partir del año 2007 se realiza un programa bandera para motivar a la MIPYME para ser proveedores de las grandes cadenas y superficies.

El modelo se ha denominado: "Metodología para la preparación de Microempresarios para el acceso de sus productos en grandes superficies" (www.corporacioncec.org.co) La metodología consiste en generar una herramienta de apoyo que ayuda a los microempresarios a conocer los requerimientos que deben cumplir para acceder a las grandes superficies, dándoles la oportunidad de ser beneficiarios de un convenio de comercialización.

El programa persigue:

- Apoyar a las MIPYME que han tenido dificultades para acceder a una gran superficie por medio de la identificación de los requisitos y estándares que debe reunir y la manera de cumplidos.
- Ayudar al empresario a identificar la realidad de su empresa desde las áreas administrativa, productiva, logística, financiera, de mercadeo, de servicio posventa, entre otras.
- Elaborar el filtro de responsabilidades con base en la metodología, que ayude a preparar al empresario para que esté en capacidad de vender en grandes superficies.
- Permitir la socialización de esta herramienta y de sus beneficios en las diferentes regiones del país. A partir de esta metodología se han desarrollado unas cartillas de apoyo, para que el empresario pueda tener una visión de los requerimientos que exigen las grandes superficies.

LOS GENERADORES, DE LA METODOLOGIA CORRESPONDEN A:

Programa Presidencial Colombia Joven, Grandes superficies de Colombia SA-Carrefour-, Corporación Emprendedores de Colombia y Colombia es Pasión. Y el apoyo del SENA.

Emprendedores Colombia CEC, Calle 93 No. 49-36 Tel./fax 6223955 - Cel. (310) 2568468, Bogotá, D.C.



CONTRATACION ESTATAL:

Una oportunidad de negocio para las MIPYME



En el pasado, contratar con el Estado era visto como algo inalcanzable para las PYME. Los requisitos de capacidad de contratación y experiencia no permitían acceder a negocios con el Estado. Con la expedición de la Ley 590 de 2000 y posteriormente con la Ley 905 de 2004, las cuales conforman la Ley MIPYME se empezó a generar espacios importantes para el acceso a los mercados estatales o de las entidades públicas.

La nueva ley de Contratación Estatal (Ley 1150 de 2007), que introdujo modificaciones a la ley 80 de 1993, abre nuevas oportunidades para las PYME en este frente.

Esta ley busca mejorar la productividad del Estado de la siguiente manera:

- Contratación más eficiente y transparente a través de compras inteligentes.
- Contratación como instrumento de desarrollo económico y social.
- Contratación electrónica.

La ley creó nuevos espacios e instrumentos, como la convocatoria limitada y la sub contratación preferente a la PYME. Esto se complementa con líneas de crédito blando para generar capacidad financiera.

CONVOCATORIA LIMITADA A LA MIPYME

En cuanto a las condiciones y requisitos para el acceso de la MIPYME a la contratación estatal, la ley plantea lo siguiente:

- En los pliegos de condiciones, las entidades estatales sometidas al Estatuto General de Contrata-

ción de la Administración Pública, dispondrán de mecanismos que fomenten en la ejecución de los contratos estatales la provisión de obras, bienes y servicios y mano de obra locales o departamentales, siempre que se garanticen las condiciones de calidad y cumplimiento del objeto contractual.

- En desarrollo de procesos de selección cuyo valor se encuentre por debajo de 750 SMML V (\$346'125.000 para el 2008), las entidades estatales podrán adoptar en beneficio de la MIPYME y de los grupos marginados o discriminados que se asocien bajo esta modalidad, convocatorias limitadas a la MIPYME departamental, local o regional.

- Se deben cumplir las siguientes condiciones:

- Que se trate de convocatorias formuladas por entidades estatales sometidas al Estatuto General de Contratación Pública.

- Que se trate de convocatorias asociadas a los mecanismos para el fomento de la ejecución de contratos estatales referidos a la provisión de obras, bienes, servicios y mano de obra locales o departamentales.

- Que el domicilio principal de la MIPYME corresponda al lugar de ejecución de los contratos.

- Que un número plural de MIPYME de manera anticipada a la apertura del proceso de contratación haya manifestado su interés y se garantice la satisfacción de las necesidades técnicas y económicas requeridas.

- LA MIPYME que participe deben acreditar como mínimo 1 año de existencia

Las puertas están abiertas y las oportunidades esperando para que las PYME aprovechen esta nueva oportunidad de mercado para su desarrollo y crecimiento empresarial.

EXISTEN NUEVOS ESPACIOS QUE APORTA LA LEY DE CONTRATACION ESTATAL A LA PYME COMO LA CONVOCATORIA LIMITADA Y SUBCONTRATACION PREFERENTE LO MISMO QUE LINEAS DE CREDITO BLANDO PARA GENERAR CAPACIDAD FINANCIERA.

PRODUCCION

Una estrategia de eficiencia en costos para la productividad.



Producir bien y a bajo costo es la mejor respuesta que la PYME puede dar a los retos que implica la participación en cadenas de suministro modernas. Se debe planear de que manera lo va a hacer, determinando el *Cómo*, el *qué* y el *Para Quién*. Si el proceso de producción logra maximizar la información que recibe de las áreas de mercadeo y ventas, se abren nuevas posibilidades para incrementar la eficiencia, reducir costos e incrementar la competitividad.

La evaluación permanente de los métodos de producción, y la creciente eficiencia en costos que se logra a través de ésta, se convierten en una fuerte ventaja frente a la competencia. Esto permite lograr la eficiencia técnica y la eficiencia económica.

los proveedores las mejores estrategias que aporten valor a la cadena productiva de la PYME.

Recuerde, una producción basada en costos eficientes, con un excelente programa de gestión de Calidad total, lograra la percepción del cliente como una buena propuesta de valor.

LA EFICIENCIA TÉCNICA

Esta tiene que ver con los aspectos tecnológicos presentes en la relación entre los insumos y la producción. Por definición, la eficiencia técnica requiere un proceso de producción que no utilice más insumos de los necesarios para obtener un nivel de producción, dada la tecnología existente. Se trata de lograr menores requerimientos de horas hombre, horas máquina e insumos [Jara aprovechar al máximo todos los recursos en el proceso productivo.

La eficiencia técnica debe permitir evaluar todo

el proceso en las líneas de producción, el uso eficiente de las materias primas y su necesidad real en la composición de los productos. El uso eficiente de la tecnología es una variable crítica para minimizar procesos productivos y generar mayores unidades a costos más bajos.

»A través de las metodologías que trabajan la eficiencia técnica, el empresario logra reducir los costos por unidad. Esta es una condición básica para poder competir con empresas más grandes, que tienen mayores economías de escala. Igualmente es importante conocer posibilidades como las que brindan técnicas como la de celdas de manufactura flexible, ideales para la optimización productiva en los puestos de trabajo, y además adelantar procesos de auto matización para repotenciar la maquinaria que se posee de tecnologías tradicionales, que permita llevadas a procesos técnicos más eficientes con mínimas inversiones

LA EFICIENCIA ECONOMICA

El control de los procesos y sus costos debe llevar a la PYME a obtener excelentes resultados en la eficiencia de costos, como factor de productividad.

La buena elección de las Materias Primas o insumos para la producción de productos o servicios, deben conseguir un plan efectivo de costos, que exija de sus proveedores, calidad, tiempos efectivos, respuestas a desarrollos y aplicaciones y sobre todo un acompañamiento durante su aplicación.

El costo de rotación de los inventarios, tanto en materias primas como en productos terminados, debe ser consecuente con la eficiencia buscada y controlada.

El departamento de compras, se convierte en un aliado relevante que permita gestionar con los proveedores las mejores estrategias que aporten valor a la cadena productiva de la PYME.

Recuerde, una producción basada en costos eficientes, con un excelente programa de gestión de Calidad total, lograra la percepción del cliente como una buena propuesta de valor.

PRODUCIR BIEN Y A BAJO COSTO ES LA MEJOR RESPUESTA QUE LA PYME PUEDE DAR A LOS RETOS QUE IMPLICA LA PARTICIPACION EN CADENAS DE SUMINISTRO MODERNAS.



La mejor presentación de la PYME para la competitividad en nuevos mercados



Entendiendo la oportunidad que tiene la PYME de participar en la cadena productiva de grandes empresas del estado y multinacionales a través de los programas comentados anteriormente, los empresarios deben entrar en procesos de gestión de calidad, que aporten el valor necesario toda la cadena de valor. Una mayor percepción de la calidad, permitirá aumentar la satisfacción de los clientes y aumentar la participación en el mercado.

ICONTEC, entendiendo la importancia que tiene la PYME, viene desarrollando el programa Norma de gestión de Calidad para PYME sin recursos. Colombia, Perú y Bolivia se unen en el programa Norexport, con el propósito de coadyuvar a la de la Comunidad Andina, para que puedan exportar sus productos más representativos. Los espacios se están abriendo y la PYME debe pensar en modelos de negocios más abiertos al mercado global

Es la norma del sistema de gestión de calidad para PYME, que se asemeja a la 1509000, o norma de las buenas prácticas de las tiendas, que viene trabajando Icontec y Fenalco, busca que los tenderos aprendan el correcto manejo de los clientes. La nueva norma tiene un objetivo que es permitir a las pequeñas y medianas empresas de escasos recursos, tener acceso a una certificación de calidad.

A continuación presentamos los pasos para prepararse en la gestión de calidad a través de la certificación.

1. Evaluación inicial de la situación de la empre-

sa. Se recomienda revisar la ISO 9001:2000 de forma detallada y ver si lo que se hace en la empresa coincide con la norma y si está documentado o no.

2. Identificación de los procesos y sus relaciones. Elaboración de un mapa de procesos y fichas de procesos.

3. Formación del personal y desarrollo de Talento Humano por competencias.

4. Elaboración del Manual de la Calidad en el cual se describe como la empresa desarrolla los requisitos de la norma.

5. Elaboración de los procedimientos operativos que se considere adecuado.

6. Implantación de los procedimientos operativos.

7. Desarrollo de documentación en función del tipo de trabajo y de la complejidad del mismo.

8. Implantación de la documentación y registro de las actividades.

9. Auditoría interna

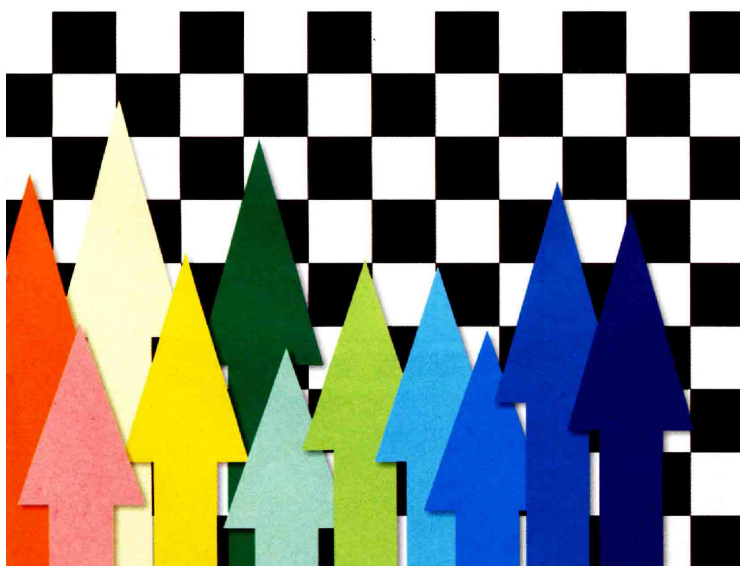
10. Acciones correctivas sobre las no conformidades detectadas en la auditoría interna.

11. Auditoría de certificación.

12. Plan de acciones correctivas sobre las no conformidades detectadas en la auditoría de certificación.

La certificación del sistema no debe ser visto como el objetivo final, sino esta complementado con sistema de gestión de calidad Total. La certificación no es un requisito de la norma, aunque si puede ser importante para la empresa si los clientes o el mercado lo solicitan.

Más que para cumplir con la obtención de un certificado, la PYME debe buscar en la gestión de calidad, cómo una herramienta para ayudarlos a mejorar el desempeño de su negocio y ser más competitivos en el mercado.

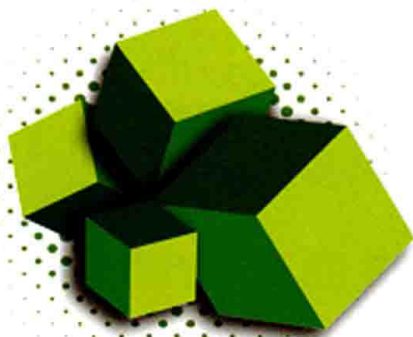


Auto evaluación de mercadeo y ventas

| FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DE MERCADEO VENTAS Y PRODUCCION DE LA PYME | | | | | |
|---|----------------|---|---|---|------------------|
| 1. Evalúe como empresario PYME de manera crítica el desarrollo de los siguientes factores estratégicos | | | | | |
| 2. Saque las copias necesarias y haga la misma evaluación con sus gerentes clave y pídale sinceridad y calificación | | | | | |
| 3. Una vez evaluado identifique cuáles de los factores requieren atención, cuáles están fortalecidos y estrategia | | | | | |
| 4. Cruce la evaluación del empresario vs. la de los gerentes e identifique si la organización tiene alineados la misma vía | | | | | |
| 5. Defina los lineamientos que debe tomar una vez obtenga los resultados de toda la evaluación. | | | | | |
| Califique los factores de 1 a 5 siendo 1 sin desarrollo y 5 muy desarrollado | | | | | |
| GESTION DE MERCADEO VENTAS Y PRODUCCIÓN PYME | Calificación | | | | |
| | Sin desarrollo | | | | Muy desarrollada |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TIENE DESARROLLADO UN PLAN OPERATIVO QUE INVOLUCRA LAS ÁREAS DE MERCADEO, VENTAS Y PRODUCCIÓN | | | | | |
| LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN ES UN FACTOR IMPORTANTE EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS | | | | | |
| QUE TANTO TIENE DESARROLLADO EL ÁREA DE MERCADEO | | | | | |
| EL PLAN DE MERCADEO TIENE UN DESARROLLO ORIENTADO AL CLIENTE Y MERCADO | | | | | |
| IDENTIFICA OPORTUNIDADES DE MERCADEO DE MANERA CONTINUA | | | | | |
| LAS OPORTUNIDADES ESTATALES SON PARTE DEL PLAN DE MERCADEO | | | | | |
| LAS ÁREAS DE MERCADEO Y VENTAS ESTÁN COMPUESTAS POR EL TALENTO HUMANO DESARROLLADO POR COMPETENCIAS. | | | | | |
| LAS ÁREAS DE MERCADEO Y VENTAS SON SEPARADAS PERO SE INTERRELACIONAN PROACTIVAMENTE. | | | | | |
| EL PORCENTAJE DE CIERRES DE NEGOCIOS ES PROPORCIONAL A LA EFECTIVIDAD Y CLIENTES VISITADOS. | | | | | |
| TIENE DEFINIDO TODO EL PLAN LOGÍSTICO Y DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS | | | | | |
| CONOCE LOS PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN EN CONTRATACIÓN CON EL ESTADO | | | | | |
| LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN ESTÁN DESARROLLADOS CON UN ALTO GRADO DE EFICIENCIA EN COSTOS. | | | | | |
| LA RELACION CON LOS PROVEEDORES SON PARTE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE PRODUCCIÓN | | | | | |
| TIENE DESARROLLADO UN PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL | | | | | |
| EL SERVICIO AL CLIENTE ES UNA DE LAS ÁREAS MÁS DESARROLLADAS DE LA EMPRESA | | | | | |
| Si desea compartir sus resultados envíelos a través del portal www.pymesgacela.com | | | | | |



Con emprendimiento se crean
empresas más innovadoras



emprendimiento

Una oportunidad para todos

INCUBACIÓN DE EMPRESAS

Programa que apoya la creación de empresas con alto potencial innovador, desarrollo tecnológico y de conocimiento.

27 incubadoras del SENA a nivel nacional esperan ver nacer grandes ideas.

Línea de servicio al cliente
Bogotá: 5925555
Gratis resto del país: 01 8000 910270

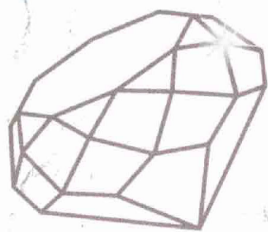
www.sena.edu.co



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE



emprendimiento
Una oportunidad para todos



TecnoParque COLOMBIA

Aplicación productiva del conocimiento y las nuevas tecnologías

TecnoParque Colombia es una red liderada por el **SENA** para la promoción del talento, con compromiso hacia el desarrollo tecnológico, la innovación y el emprendimiento en Colombia.



Biotecnología

Nuevos Materiales

Tecnologías Virtuales

Diseño

Electrónica

Para más información, ingresa a www.tecnoparquecolombia.org

Bogotá

Medellín

Rio Negro

Pereira

Pitalito

Neiva