

**DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO  
PARA UN EJECUTIVO**

**LUCIANA CARLA MANFREDI  
NIKI BLANCO ARENAS**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Y ADMINISTRACION  
MBA UNIVERSIDAD ICESI • TULANE UNIVERSITY  
CALI 2008**

**DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO PARA UN EJECUTIVO**

**LUCIANA CARLA MANFREDI**

**NIKI BLANCO ARENAS**

**Universidad ICESI**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**MBA UNIVERSIDAD ICESI-TULANE UNIVERSITY**

**Cali, 2008**

**DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO PARA UN EJECUTIVO**

**Tesis para grado de MBA UNIVERSIDAD ICESI-TULANE UNIVERSITY**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION-MASTER IN MANAGEMENT**

**LUCIANA CARLA MANFREDI**

**NIKI BLANCO ARENAS**



**TUTOR**

**DR. GERMAN CASTELLANOS ORDOÑEZ**

**Universidad ICESI**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**MBA UNIVERSIDAD ICESI-TULANE UNIVERSITY**

**Cali, 2008**

T  
658.8  
1276d

**Nota de Aceptación**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....  
**Jurado**

.....  
**Director**

.....  
**Lector**

**Santiago de Cali,**

Santiago de Cali, 30 de Octubre de 2008

Doctor  
JOSE ROBERTO CONCHA  
Director MBA – Master of Management  
Universidad Icesi- Tulane University  
Ciudad

Por medio de la presente me permito informar que la tesis denominada **DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO PARA UN EJECUTIVO**, de los estudiantes Luciana Carla Manfredi y Niki Blanco Arenas, se encuentra, en mi concepto, listo para ser leído por los jurados, por lo que recomiendo continuar con dicho proceso.

Sin otro en particular suscribo de usted.

Atentamente,

GERMAN CASTELLANOS ORDOÑEZ  
Tutor.

Agradecemos al Dr. Germán Castellanos Ordóñez, y en su nombre al Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad Icesi por su colaboración en la crítica del trabajo aquí presentado.

## TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACION, IMPORTANCIA.....	2
1.1 SITUACIÓN: CLIMA ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL.....	2
1.2 RAZÓN DE SER.....	10
1.3 PROPUESTA DE VALOR A LOS CLIENTES .....	12
1.4 COMPETENCIA.....	13
1.5 OBJETIVO.....	14
1.6 MERCADO VALLECAUCANO .....	16
1.6.1. Tamaño del mercado aproximado:.....	17
1.6.2. Por región:.....	18
1.6.3. Segmentación.....	18
2. PLAN DE MERCADEO DE UN EJECUTIVO .....	24
2.1 OBJETIVO.....	24
2.2 DIAGNOSTICO: ESTABLECIMIENTO DEL ESCENARIO DEL CUAL SE PARTE.....	25
2.3 ANÁLISIS Y DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO.....	25
2.3.1. Consumidor.....	25
2.3.2. Evaluación 360° para un ejecutivo.....	27
2.3.3. El producto y el mercado.....	28
2.3.4. Segmentación a realizarse.....	29
2.3.4.1. Segmentación demográfica.....	29
2.3.4.2. Segmentación psicográfica.....	30
2.3.4.3. Segmentación conductual.....	30
2.3.4.4. Segmentación por beneficios.....	34
2.3.5. Aspectos legales.....	38
2.3.6. Posicionamiento del producto.....	39
2.3.7. Plan Estratégico.....	43
2.3.7.1. Estrategia política (o de negocio):.....	43
2.3.7.2. Estrategia comunicacional:.....	45
2.3.7.3. Estrategia publicitaria:.....	46
2.3.8. DOFA.....	50
2.3.9. Canales de distribución.....	52
2.3.10. Promoción.....	55
2.3.11. Precio.....	59
3. ACCION Y CONTROL .....	61
3.1 CUADRO DE PROMOCIÓN Y CONTROL.....	62
CONCLUSIONES.....	66
BIBLIOGRAFIA.....	68



## Listado de Tablas

Tabla 1. PIB real, y Variación del PIB .....	4
Tabla 2. Destino de las Exportaciones Colombianas.....	5
Tabla 3. IED acumulada en Colombia por región del mundo, millones de dólares.....	8
Tabla 4. Crecimiento porcentual de la IED en Colombia 2006/2007 .....	11
Tabla 5. Inversión Interna 2000/2005 .....	11
Tabla 6. Número de Empresas Constituidas en el Valle del Cauca.....	22
Tabla 7. Selección de los descriptores de la segmentación .....	36
Tabla 8. Perspectivas del producto vs. público objetivo .....	47
Tabla 8. DOFA.....	48
Tabla 10. Cuadro Promoción y Control .....	61

## Listado de Gráficos

Gráfico 1. Variación porcentual Producto Interno Bruto real.....	3
Gráfico 2. Inversión Extranjera Directa en Colombia por región del Mundo.....	8
Gráfico 3. Crecimiento anual real del PIB, de la demanda interna y del consumo de los hogares periodo 1995 - 2007. ....	10
Gráfico 4. Tamaño del Mercado por Región del País .....	18
Gráfico 5. Total empresas renovadas y matriculadas según tamaño participación % 18.....	19
Gráfico 6. Concentración Empresarial.....	20
Gráfico 7. Número de Unidades Económicas en el Valle del Cauca .....	21
Gráfico 8. Empresas Constituidas en el Valle del Cauca Distribución por Sectores .....	23

## Listado de Figuras

Figura 1. Plan estratégico.....	15
Figura 2. El Producto y el Mercado.....	28
Figura 3 Proyección de la Imagen del Ejecutivo.....	40

## LISTA DE ANEXOS

ECONOMIA MUNDIAL Y SUS IMPLICACIONES PARA COLOMBIA –  
ASOBANCARIA

EXPORTACIONES COLOMBIANAS ABRIL 2008

PRODUCTO INTERNO BRUTO Y POR HABITANTE – COLOMBIA

PIB POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA A PRECIOS CONSTANTES DE  
1994 – COLOMBIA

INDICE DE PRECIOS DE LA VIVIENDA USADA - IPVU – AJUSTADO (1988-  
2007)

BOLETIN ESPECIAL AL CONSUMIDOR ABRIL 2008.

BOLETIN ESPECIAL AL CONSUMIDOR JULIO 2008.

COLOMBIA, VARIACION MENSUAL DEL INDICE DE PRECIOS AL  
CONSUMIDOR (IPC) POR GRUPOS DE BIENES Y SERVICIOS 2007 – 2008.

PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL Y POR HABITANTE (PESOS  
CORRIENTES)

INVERSION EXTRANJERA ACUMULADA EN COLOMBIA

THE FIRMWIDE 360 PREFORMANCE EVALUATION PROCESS

## EVALUACION 360 PARA UN EJECUTIVO

## **1. PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACION, IMPORTANCIA**

En la actualidad el diseño de un plan de mercadeo para ejecutivos no es una rama del mercadeo altamente explotada. Se encuentran trabajos de diseño de plan de mercadeo para candidatos políticos y también para deportistas y artistas. Sin embargo, el mercadeo para ejecutivos no está muy desarrollado a la actualidad.

Dado el crecimiento de Colombia que se analizará a continuación de acuerdo a un informe del Banco de la República de Colombia, consideramos de gran valor nuestro aporte teórico, ya que existe un mercado potencial grande e inexplorado al que queremos llegar.

El diseño de un plan de mercadeo para un ejecutivo, es una herramienta que ayudará al posicionamiento de una persona (entendida aquí como el producto a posicionar) lo que le permitirá su mejor desarrollo dentro de una empresa determinada, de un sector específico y del gremio, al tiempo que hará posible mejoras en la implementación de su plan de negocio lo que creemos que potencialmente mejorará también la rentabilidad de la empresa.

### **1.1 SITUACIÓN: CLIMA ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL**

Según el informe elaborado por la Junta Directiva del Banco de la República al Congreso de la República de Colombia de Julio de 2007<sup>1</sup>, la situación económica colombiana se caracteriza por lo siguiente:

---

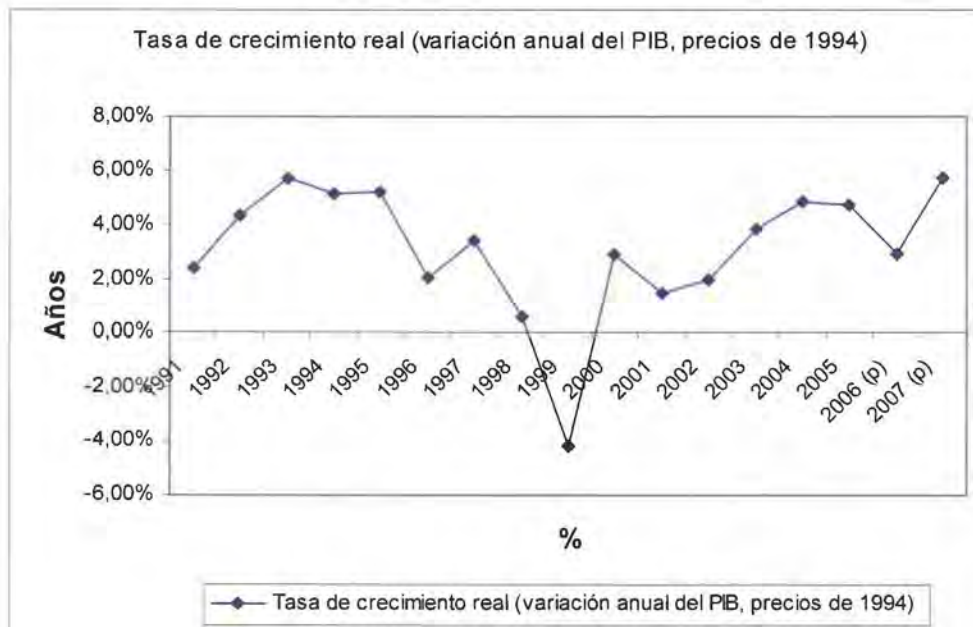
<sup>1</sup> Informe de la Junta Directiva del Banco de la República al Congreso de la República de Colombia de Julio de 2007.

“Con un crecimiento real de 7,5% de la economía colombiana en 2007 se prolonga el ciclo de expansión de la actividad económica que se inició en 2002 y que a partir de 2004 se viene manifestando en un aumento del producto interno bruto (PIB) por encima de su promedio histórico el cual se encuentra alrededor del 3,12%, esto en términos reales.” Esta tendencia puede ser observada en la Gráfica No. 1, respaldada por los datos de la tabla No. 1

### Gráfico 1. Variación porcentual Producto Interno Bruto real

Precios de 1994

Periodo 1991 - 2007



Fuente: DANE

**Tabla 1. PIB real, y Variación del PIB****Precios de 1994****Periodo 1991 - 2007**

Año	PIB en millones de pesos	Variación Porcentual
1990	56.873.930	
1991	58.222.935	2,37%
1992	60.757.528	4,35%
1993	64.226.882	5,71%
1994	67.532.862	5,15%
1995	71.046.217	5,20%
1996	72.506.824	2,06%
1997	74.994.021	3,43%
1998	75.421.325	0,57%
1999	72.250.601	-4,20%
2000	74.363.831	2,92%
2001	75.458.108	1,47%
2002	76.917.222	1,93%
2003	79.884.490	3,86%
2004	83.772.433	4,87%
2005	87.727.925	4,72%
2006	90.264.778	2,89%
2007	95.422.954	5,71%

Fuente: DANE

*“De manera similar a lo observado en 2006, el elevado ritmo de actividad económica del año pasado tuvo sustento en una demanda interna dinámica, fortalecida por el sólido crecimiento del consumo y de la inversión, y en las mayores ventas externas del país, impulsadas por el dinamismo de nuestros socios comerciales y los favorables términos de intercambio. Desde el punto de vista de los sectores productivos, sobresale el desempeño que lograron la construcción, la industria manufacturera, el transporte y el comercio, que en todos los casos alcanzaron crecimientos superiores al 10%.”*

De acuerdo con el informe de Semana Económica No. 648 de ASOBANCARIA de Febrero de 2008, en cuanto al dinamismo de las exportaciones con los principales socios comerciales, las cifras disponibles muestran que para el periodo enero-noviembre de 2007 las exportaciones totales de Colombia alcanzaron US\$26.835 millones FOB. Esto implica que frente al mismo periodo de 2006 cuando su

registro alcanzó los US\$22.279 millones FOB, las ventas hacia el exterior tuvieron un crecimiento de 20,45%.

**Tabla 2. Destino de las Exportaciones Colombianas**

Destino	Millones US\$ FOB		Var %
	2006	2007	
<b>Total exportaciones/1</b>	22.279	26.835	20,45
<b>Grupos comerciales de destino</b>			
Aladi	5.254	7.844	49,29
Comunidad Andina de Naciones	1.790	1.959	9,44
MERCOSUR	225	482	114,22
G-3	2.962	5.017	69,36
Unión Europea	3.029	3.810	25,76
<b>Principales países de destino</b>			
Estados Unidos	8.989	9.345	3,96
Venezuela	2.437	4.562	87,24
Alemania	323	492	52,42
Ecuador	1.106	1.162	4,98
Bélgica	329	356	8,46
Perú	631	737	16,76
Japón	296	345	16,77
China	376	744	97,81
México	525	454	-13,45
Resto de países	3.045	3.483	14,39

Fuente: DANE. 1/ La suma de los parciales no es equivalente al total de las exportaciones.

Adicionalmente, siguiendo el informe anteriormente citado, “el nivel de exportaciones se explica en buena medida por el importante desempeño de las ventas hacia Venezuela, las cuales, con US\$4.562 millones, pasaron de representar 10,9% del total exportado en noviembre de 2006 a 17% en 2007, con un incremento de US\$2.126 millones. Las ventas a Estados Unidos, que alcanzaron los US\$9.345 millones, tuvieron un crecimiento cercano al 4% y redujeron su participación en el total exportado desde 40,3% en 2006 a 34,8% en 2007. De igual manera, las exportaciones con destino al Ecuador, que tuvieron una disminución en el ritmo de crecimiento frente a lo observado a noviembre de 2006, perdieron una participación equivalente a 0,7%. No obstante lo anterior, sus tasas de crecimiento siguen siendo positivas.” Igualmente se resalta la diversificación que se ha presentado en cuanto al destino de las exportaciones. Ya que si bien Estados Unidos, Venezuela y Ecuador agrupan cerca del 56% del total de las ventas al exterior, el envío de productos colombianos hacia otras economías ha venido ganado terreno, como es el caso de Países Bajos, Dinamarca, Grecia, España, Portugal, Puerto Rico y China.

*“El buen ritmo de crecimiento de la economía ha venido acompañado de hechos internos y externos que han demandado atención y análisis por parte de la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) y del equipo técnico que la apoya, para adoptar decisiones adecuadas y oportunas. En el frente interno el año 2007 se caracterizó por un proceso de aceleración de la inflación, que continuó acentuándose durante los dos primeros meses de 2008. Es así como después de haberse logrado la meta de inflación en 2006 a un nivel de 4,5% —punto central del rango meta—, la inflación en 2007 alcanzó 5,69%, sobrepasando en 119 puntos básicos (PB) el techo del rango que se había propuesto la JDBR entre 3,5% y 4,5%. Al concluir febrero de 2008 la inflación en doce meses alcanzó 6,34%.*

*Las razones que explican esta tendencia se discuten en el presente informe, y en forma más detallada en los informes trimestrales de inflación. Este comportamiento ha obedecido en su mayor parte al incremento en los precios de los alimentos y del petróleo. Ambas presiones han tenido origen internacional, aunque en el caso de alimentos también han contribuido factores climáticos locales que han afectado el abastecimiento de los perecederos, así como elementos asociados con el aumento de la demanda.*

*Sin embargo, es importante señalar que el aumento de la inflación no se circunscribió sólo a dichos rubros, sino que se extendió a otros componentes de la canasta, tal como se advierte en los diversos indicadores de la inflación básica, como por ejemplo la inflación sin alimentos, que también registró un incremento importante en 2007. Como se ha manifestado en los diferentes informes al Congreso, para alcanzar un crecimiento sostenido de largo plazo es necesario tener una inflación baja y estable. Consciente de ello, durante 2007 la autoridad monetaria continuó con su política de incrementos de tasas de interés, que se había iniciado en abril de 2006, para moderar la expansión de la demanda agregada y obtener un ritmo de crecimiento compatible con las metas de inflación trazadas. La alternativa de adoptar una política pasiva, que simplemente decida esperar pacientemente a que los choques de carácter internacional se apacigüen y los precios retomen su curso normal, no sería una estrategia responsable, no sólo por la existencia de presiones de demanda, sino también porque tal posición haría que los choques de oferta retroalimenten los incrementos de precios por el canal del aumento de las expectativas de inflación. Esto último, como resultado de la pérdida de credibilidad del compromiso de la autoridad monetaria en el cumplimiento de su mandato constitucional de defender el poder adquisitivo de la moneda.*

*En el frente externo también han surgido fenómenos que requieren atención y análisis. A diferencia de 2006, cuando la economía internacional se mostró sólida, el segundo semestre de 2007 fue un período de considerable incertidumbre sobre las posibilidades de mantener el mismo ritmo de crecimiento mundial, a raíz de la crisis en el mercado hipotecario de los Estados Unidos y su extensión a otras*



áreas del sector financiero. Dicha crisis comienza a reflejarse en una desaceleración importante en el crecimiento estadounidense, como resultado de la caída en el consumo, explicado por restricciones de crédito y una pérdida importante de la riqueza de los hogares debido al menor precio de la vivienda y de las acciones. No obstante, existe incertidumbre sobre la duración y alcance de esta crisis y la forma como impactará las economías de los países emergentes. Lo anterior por varias razones. En primer término, la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) ha reaccionado en forma decidida, al disminuir la tasa de interés en 300 puntos básicos (PB) desde el mes de septiembre de 2007. Al mismo tiempo, el gobierno de los Estados Unidos ha anunciado un programa de estímulo fiscal mediante devoluciones de impuestos, por un valor cercano al 1% del PIB (US\$145 mil millones [Mm]). Mas cabe anotar que la capacidad de estas políticas para evitar una desaceleración fuerte aún es incierta.

Las economías de China e India han continuado creciendo a tasas elevadas, contribuyendo a mantener buenos términos de intercambio; no obstante, es incierto si su buen desempeño logrará mitigar los efectos de una posible recesión en los Estados Unidos. Hasta la fecha se han observado algunos signos de contagio en los mercados financieros de las economías emergentes, tales como caídas de los mercados bursátiles e incrementos en las primas de riesgo país. Sin embargo, las monedas de tales países han mantenido su tendencia a la apreciación frente al dólar, y no se han registrado fugas de capitales. El caso colombiano es un ejemplo típico de ello: durante 2007 y lo corrido de 2008 se han producido importantes entradas de capital de largo plazo, principalmente de inversión extranjera directa (IED), lo cual representa una clara señal de confianza de los inversionistas extranjeros en las perspectivas económicas del país. La apreciación del peso colombiano ha sido tema de constante atención por parte de la autoridad monetaria. En el Informe al Congreso del corriente julio se discutió ampliamente la experiencia de intervención discrecional en el mercado cambiario, y las razones técnicas que llevaron a suspender esa estrategia, luego de las compras masivas de divisas durante el primer trimestre de 2007. Este informe resume dichos argumentos.

*El presente informe también discute las características de los controles de capital establecidos en mayo de 2007, como mecanismo para detener el fuerte ingreso de capitales del exterior. Aunque hay dudas sobre su efectividad, la evidencia indica que por ahora han detenido la entrada de capitales de corto plazo. En efecto, los capitales que continúan ingresando son básicamente de largo plazo, asociados con flujos de IED.”*

En la tabla No. 3 se pueden apreciar los montos de Inversión Extranjera Directa acumulada en Colombia para el periodo entre 2002 y 2008, en millones de dólares, así como en el Gráfico No. 3 se encuentra la participación de cada región del mundo en este monto para el año 2008.

**Tabla 3. IED acumulada en Colombia por región del mundo, millones de dólares.**

**Periodo 2002 - 2008**

PAIS/REGIÓN	2002	2003 pr/	2004 pr/	2005 pr/	2006 pr/	2007 pr/	I -2008
EUROPA	160,3	483,8	208,1	4.764,6	716,0	-275,8	790,1
AMÉRICA DEL NORTE	985,6	307,5	897,8	2.475,6	1.574,1	1.737,5	432,5
AMÉRICA CENTRAL	214,4	144,8	525,5	433,9	252,4	495,2	109,2
AMÉRICA DEL SUR	51,5	30,0	88,2	85,3	99,0	639,0	54,9
ANTILLAS	265,1	163,1	227,2	368,8	515,3	1.242,4	378,7
ASIA	2,7	46,3	10,7	3,5	11,3	49,1	5,9
RESTO DEL MUNDO	1,3	22,6	9,0	8,1	6,3	7,3	0,6

Fuente: PROEXPORT COLOMBIA

**Gráfico 2. Inversión Extranjera Directa en Colombia por región del Mundo**



Fuente: PROEXPORT COLOMBIA

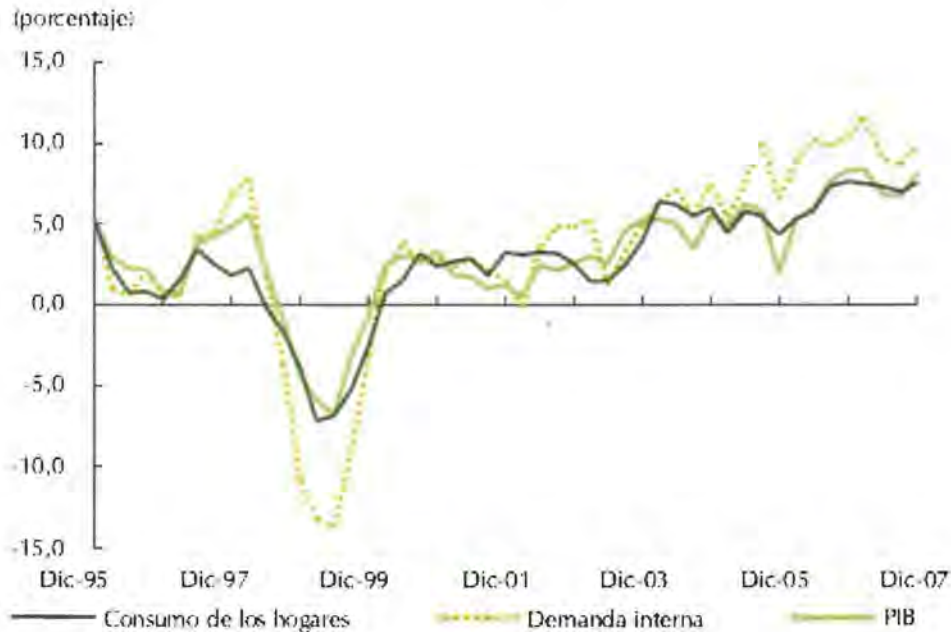
Al observar los datos del 2006 y 2007, se puede concluir que Europa disminuyó de forma drástica sus flujos de IED para Colombia, pero por el contrario las otras regiones mencionadas, aumentaron su nivel de IED de forma considerable.

*“Los pronósticos actuales presentan mayor incertidumbre, frente a los elaborados a inicios de otros años. Por una parte, resulta difícil establecer la duración y el alcance de las presiones sobre los precios de los alimentos y del petróleo. Tampoco es fácil determinar cuánto más, de las medidas de política ya adoptadas, falta por transmitirse a las tasa de interés de mercado, y en consecuencia al volumen de crédito. En tales condiciones los pronósticos de inflación son más inciertos, lo cual exige mantener una revisión y seguimiento riguroso de los mismos. Algo similar puede decirse de la tasa de crecimiento esperada para 2008. La incertidumbre sobre el tamaño de la crisis en los Estados Unidos y su efecto sobre las economías emergentes, entre ellas Colombia, así como la dificultad para evaluar el impacto de las posibles restricciones del comercio hacia Venezuela, hacen que los pronósticos se tomen menos precisos. Al respecto, el equipo técnico del Banco de la República proyecta un crecimiento para 2008 entre un rango de 3,7% y 5,7%; sin embargo, es probable que la economía se ubique en la parte alta de este rango, cercana al 5%, si se tiene en cuenta el desempeño satisfactorio de los indicadores disponibles hasta la fecha sobre el comportamiento de los consumidores, el empleo y la industria. De ser así, la desaceleración de la economía sería moderada y su tasa de expansión seguiría por encima del promedio histórico.*

*Este informe consta de nueve capítulos. En el primero se presentan los resultados de la inflación durante 2007 y sus perspectivas durante el periodo 2008-2011; en el siguiente, se hace un balance de los resultados de la actividad económica en 2007 y las proyecciones para 2008; en el capítulo III se examinan las tendencias recientes del mercado laboral. En el capítulo IV se describen las políticas monetaria y cambiaria, mientras que en el V se analiza la evolución de los mercados financieros; en los capítulos VI y VII se muestran el desempeño del sector externo y la política fiscal durante el año. En el capítulo VIII se discute el nivel de reservas internacionales y los criterios que emplea el Banco de la República para su administración. El informe finaliza en el capítulo IX con la presentación de la situación financiera del Banco de la República.”*

**Gráfico 3. Crecimiento anual real del PIB, de la demanda  
Interna y del consumo de los hogares**

**Periodo 1995 - 2007**



Fuente: DANE, cálculos del Banco de la República.

A partir de la lectura del informe, nos aventuramos a decir que el crecimiento económico de Colombia en los últimos años presenta un escenario disponible para la presencia del producto que ofrecemos, el diseño e implementación de un plan de mercadeo para un ejecutivo. Sin embargo, nos centraremos en el mercado vallecaucano que detallaremos a continuación.

## 1.2 RAZÓN DE SER

Partiendo del planteamiento macroeconómico de David Romer, que encuentra su base en la ampliación del modelo de crecimiento de Solow, utilizaremos como referencia la tesis de que el crecimiento incluye tanto el capital físico como el capital humano. En términos generales, lo que argumenta el economista Romer es

que el crecimiento de un país depende de la inversión, y que dicha inversión genera un aumento de capital, tanto capital físico (maquinaria y equipo) como capital humano. Este aumento del capital humano, entendido como *un aumento en las capacidades y conocimientos adquiridos por el trabajador individual*<sup>2</sup> puede presentarse como un aumento cuantitativo, es decir, mayor cantidad de personas trabajando, o un aumento cualitativo, es decir, un aumento en la cualificación del trabajo.

Sugerimos a partir del análisis del informe del Banco de la República de Colombia que fue citado, que un mejoramiento del clima económico y político de Colombia, y un aumento del PIB y de la inversión extranjera y nacional presenta un escenario donde, de acuerdo a lo anteriormente planteado, es posible un incremento en el número de ejecutivos empleados, o bien, un aumento en la cualificación de los mismos.

Asistimos a un escenario de relativa estabilidad económica, política y social (aunque reconocemos que quedan problemas por resolver) y esa estabilidad que se manifiesta en crecimiento hace necesaria la existencia de nuevos servicios para ofrecer a los altos ejecutivos de las empresas nacionales e internacionales.

**Tabla 4. Crecimiento porcentual de la IED en Colombia  
Entre 2006 y 2007.**

<b>PAIS/REGIÓN</b>	<b>2006 pr/</b>	<b>2007 pr/</b>	<b>Variación porcentual</b>
<b>EUROPA</b>	716,0	-275,8	-139%
<b>AMÉRICA DEL NORTE</b>	1.574,1	1.737,5	10%
<b>AMÉRICA CENTRAL</b>	252,4	495,2	96%
<b>AMÉRICA DEL SUR</b>	99,0	639,0	545%
<b>ANTILLAS</b>	515,3	1.242,4	141%
<b>ASIA</b>	11,3	49,1	333%
<b>RESTO DEL MUNDO</b>	6,3	7,3	17%

Fuente: PROEXPORT COLOMBIA

La tabla No. 4 se encuentra el crecimiento de la IED. Estos datos reflejan los flujos de inversión a nivel interno. Esta variable está compuesta por la formación bruta de capital y la variación de existencias que vendría siendo los inventarios. La

<sup>2</sup> ROMER, David. *Macroeconomía Avanzada*. Segunda Edición. Mc Graw Hill, 2002, página 124.

información muestra que la inversión ha crecido progresivamente en términos absolutos con el paso del tiempo.

**Tabla 5. Inversión Interna**

	<b>Periodo 2000 - 2005</b>					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Formación bruta de capital fijo	13.948.629	15.475.013	17.753.139	22.724.063	28.963.826	35.108.607
Variación de existencias	2.587.759	1.740.176	1.297.454	1.266.969	1.721.313	1.999.916
total	16.536.388	17.215.189	19.050.593	23.991.032	30.685.139	37.108.523
tasa de crecimiento		4,10%	10,66%	25,93%	27,90%	20,93%

Fuente: DANE

### 1.3 PROPUESTA DE VALOR A LOS CLIENTES

La propuesta de valor es una promesa de servicio. Es lo que el cliente espera recibir a cambio de lo que él entrega en intercambio. La propuesta de valor es la respuesta a la siguiente pregunta: *¿Por qué nos compran los clientes?* o expresada en términos futuros, según un plan estratégico que tenga la empresa, sería *¿Por qué queremos a partir de ahora que nos compren los clientes?*

Antes de comenzar el diseño del plan de mercadeo para un ejecutivo, es necesario entrevistarle y realizarle las siguientes preguntas: *¿por qué quiere un plan de mercadeo?*, y *¿por qué quiere que nosotros le diseñemos el plan de mercadeo para su persona?*

Siendo nuestra propuesta teórica un plan de mercadeo para un ejecutivo, consideramos que es menester conocer al cliente, previa realización del plan, y ser concretos en la promesa de servicio. Se realizará un plan de mercadeo que contemple todos los objetivos, tanto políticos (los llamaremos objetivos de negocio), como publicitarios y comunicacionales, para un ejecutivo, y luego se hará monitoreo de la implementación.

Debe haber una propuesta de valor común conocida y consensuada, para eso, nos preguntamos: *¿Qué nos gustaría que el ya cliente le dijera al cliente potencial sobre nosotros?* *¿Por qué motivos debería de convencer al cliente potencial para que trabaje con nosotros?*

Básicamente y de acuerdo con la estrategia trazada (a donde se pretende llegar en los aspectos planteados anteriormente), impulsaremos al ejecutivo, su imagen y su plan de negocio (objetivos del plan) al nivel determinado tal que las personas que trabajan en el grupo que lidera y/o con el que interactúa se identifiquen con

esa persona y su plan, logrando el apoyo, convicción y sinergia en todos los procesos soportando el logro de la estrategia organizacional.

La propuesta de valor agrupa todas las respuestas a estas preguntas, clasificadas en: (1) Selección o amplitud de gama del producto/servicio, (2) Precio, (3) Calidad, (4) Funcionalidad, (5) Servicio, (6) Relación e (7) Imagen.

Nuestra propuesta de valor es la realización e implementación de un plan de mercadeo para un ejecutivo, donde el producto a mercadear será la persona misma, con base en sus capacidades, aptitudes, logros y resultados, medibles desde diferentes perspectivas y posteriormente el diseño de las distintas estrategias para la implementación del plan.

El plan de mercadeo le permitirá al ejecutivo mejorar su imagen dentro de la organización y lograr el posicionamiento de su persona en torno a su imagen.

La propuesta incluye el compromiso con el directivo a posicionar su persona como marca a través de su propia imagen y su plan de negocios en una organización, de manera tal que sea capaz de lograr empatía con las personas con las que trabaja e interactúa y así lograr su apoyo en los procesos que se llevaran a cabo.

#### 1.4 COMPETENCIA

De acuerdo a la investigación realizada por nosotros, hasta el momento las empresas consultoras que ofrecen este tipo de servicios en Colombia, sólo se dedican a la investigación y realización de planes de mercadeo muy centrados en lo político, social y deportivo. Siendo pioneros en el servicio que ofrecemos, ya que nuestra propuesta va mas allá del mercadeo político, ofreciendo el diseño e implementación de un plan de mercadeo especial para ejecutivos de empresas, aprovecharemos la oportunidad de un mercado bastante inexplorado, lo que nos ofrece ventajas respecto a potenciales competidores que se han focalizado mucho en el mercadeo político. La diferenciación en torno al servicio ofrecido será nuestro elemento a distinguir.

Con base en una rápida revisión de la industria, encontramos en Bogotá algunas consultoras que se dedican a mercadeo político como Yanhas Advances SA y Centro Nacional de Consultorías. En la ciudad de Cali las empresas que se dedican al mercadeo político son JP, Analizar y Asociados, Research Services International y CDM (Conceptos de Mercadeo). Si bien estas consultoras de análisis de mercados han hecho en algún momento investigación y mercadeo político, ninguna de ellas ofrece el servicio de diseño de un plan de mercadeo para un ejecutivo.

## 1.5 OBJETIVO

El posicionamiento del producto es la forma como el consumidor percibe el producto, y la información que queda en la mente de las personas. El mercadeo es una herramienta que permite el posicionamiento de un producto o servicio y la creación de un capital de marca de dicho producto. Al hablar de posicionamiento nos referimos a los aspectos diferenciales que deben ser comunicados al consumidor.

En la actualidad no existen una gran cantidad de trabajos escritos sobre mercadeo para ejecutivos. Considerando al mercadeo como una herramienta fundamental que permite dar a conocer un producto, creemos que el mercadeo para ejecutivos puede resultar fundamental para gerentes que quieran posicionar a través de su nombre y su imagen personal una idea de negocio, o, quizás vender por medio de su imagen la imagen corporativa.

La importancia de nuestro trabajo es que realizará una contribución al ámbito académico y de investigación, al desarrollar un plan de mercadeo aplicado a una persona, es decir, en nuestro caso, el producto es la persona en sí misma. Al mismo tiempo, será aplicable a ejecutivos de alto nivel, lo que permitirá desarrollar un gran potencial en el posicionamiento de una persona y de instituciones.

El objetivo de nuestra investigación será entonces desarrollar un completo plan de mercadeo diseñado para un ejecutivo.

Planteamos el mercadeo para ejecutivos la coordinación estratégica de tres niveles de planeación y ejecución: la estrategia política, la estrategia comunicacional y la estrategia publicitaria.

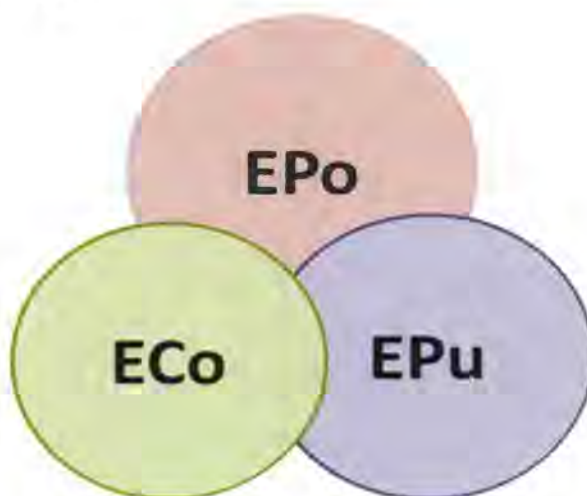
1. **Estrategia política (EPo):** también la llamaremos **estrategia de negocio**, es el diseño de la propuesta política con especificidades para cada público objetivo e impactos esperados
2. **Estrategia comunicacional (Eco):** Elaboración del discurso para cada público objetivo e impacto esperado
3. **Estrategia publicitaria (EPu):** Construcción de la imagen del alto ejecutivo, marca, como se identificarán las personas con el producto y la forma de llevarlo a cada público objetivo



Estos tres niveles deben ser abordados de manera simultánea y coordinada. Existen canales de retroalimentación permanente en los tres niveles.<sup>3</sup>

En el caso planteado por nosotros, a la estrategia política la llamaremos estrategia de negocio. Nos tomamos la atribución de cambiarlo, ya que consideramos pertinente hacer énfasis en que el plan de mercadeo está diseñado a la medida de un alto ejecutivo para que este pueda posicionarse dentro de la empresa donde labora y de esta manera posicionar su plan de negocio.

**Figura 1. Plan Estratégico**



Fuente: MARTINEZ PANDIANI, Daniel. 2004.

En términos de construcción de una imagen la persona puede hacer uso de su nombre como marca. El sentido de individualidad es propio del ser humano. Cada ser humano es único e irrepetible, y partiendo de esta base, cada uno manifiesta una necesidad de reconocimiento social e individual, que nos permita distinguirnos y diferenciarnos de otros, que nos reconozcan como individuos diferentes. Lo quisiéramos plantear en términos del reconocimiento del ser propio como parte de la identidad que uno construye sobre uno mismo, diferenciado del otro, es decir la alteridad.

En principio, podríamos decir que a través de la construcción de la imagen personal, se le agrega un valor a la persona, algo no abstracto que debe ser percibido por los otros (clientes) como algo en términos de su propia cosmovisión (entendida como una forma de analizar el mundo) y su escala de valores.

---

<sup>3</sup> MARTINEZ PANDIANI, Gustavo. *Marketing Político. Campañas, Medios y Estrategias Electorales*. Ugerman Editor, 3ra edición actualizada, Buenos Aires, Argentina: 2004.

Para lograr dicho objetivo necesitamos: reforzar ciertos rasgos que definen la personalidad, liderazgo, valor positivo percibido, valor del nombre en términos de imagen y prestigio, la orientación a logros y resultados.

## 1.6 MERCADO VALLECAUCANO

Nuestro mercado son los altos ejecutivos de todas las medianas y grandes empresas que operen en Colombia, tanto nacionales como internacionales. De acuerdo a un informe de Proexport se presenta la situación actual del mercado Vallecaucano:

*“Las diferentes fusiones y adquisiciones en el mercado colombiano durante 2005 posicionaron al país en el segundo lugar a nivel regional, después de Brasil, Colombia, con una economía seis veces menor que la brasilera, realizó Fusiones y Adquisiciones por US\$10.200 millones, mientras Brasil lo hizo por US\$11,540 millones. El negocio que mayor atención se llevó en América Latina fue la compra de Bavaria por parte de la multinacional SABMiller A este negocio se sumaron varias fusiones y adquisiciones en el sector financiero e industrial.*

*En el sector financiero, se destacó la compra del Banco Granahorrar por parte del grupo español BBVA por un monto de US\$ 424 millones. En este campo, el negocio más representativo fue la fusión de Bancolombia con la corporación financiera Corfinsura y el banco Conavi, con el que se dio vida al grupo financiero más grande de Colombia tras un acuerdo de US\$ 605.5 millones, el acuerdo por US\$ 416.9 millones para la compra de Corfinversiones por parte de Suramericana de Inversiones y la adquisición de Corficolombiana por Corfivalle por un total de US\$ 231.1 millones.*

*El sector industrial también fue un escenario de importantes transacciones tales como la adquisición de Coltabaco por parte de la norteamericana Philip Morris por un total de US\$ 300 millones, la adquisición de Inveralimenticias por parte de Inversiones Nacional de Chocolates por un monto de US\$ 664.9, la compra por parte de Maverick Tube Corporation, uno de los principales productores norteamericanos de tubería de acero para uso industrial, de las colombianas tubos del Caribe S.A. y Colmena S.A., en una operación de US\$ 156 millones y la adquisición de Cementos del Valle y Cementos Paz del Río por parte de Cementos del Caribe in dos negocios valuados en US\$ 257.1 millones y US\$ 131.5 millones respectivamente.*

*Otro hecho importante fue la adquisición total de Avianca por parte del grupo brasileño Sinergy, en una inversión de US\$ 86 millones.*

*Adicionalmente, cinco empresas nacionales del sector agroquímico pasaron a manos extranjeras:*

- La japonesa *Arysta LifeScience*, empresa con más de 1900 empleados alrededor del mundo y con ingresos en el 2003 de US\$ 870 millones, compra la empresa *Coljap*, empresa colombiana líder en el estudio de análisis de suelos, foliar, aguas y de fitopatología y con ventas en el 2004 de aproximadamente US\$ 13 millones.
- *Nufarm*, compañía australiana que contaba ya con presencia en el país, adquirió dos empresas: *Agrogen*, empresa dedicada a la importación y comercialización de productos para la protección de cultivos con ventas aproximadas a US\$ 11 millones; y *Fada*, empresa de fabricación y distribución de productos para la agricultura con ventas de US\$ 4 millones en el 2004.
- *CropTech*, firma independiente dedicada al mercadeo y la distribución de plaguicidas fue adquirida por la danesa *Cheminova*, empresa que cuenta con 1550 empleados y generó ventas por US\$ 600 millones aprox. en el 2005.
- *A.V Ventures*, compañía de inversionistas panameños y estadounidenses adquirió *Abocol*, empresa colombiana con más de 40 años de experiencia en el sector agrícola e industrial y ventas en el 2004 por más de US\$ 100 millones.

Según el Señor Gilberto Schiavinato, Gerente General de *Nufarm Suramérica*, el cambio en el clima de seguridad, la normatividad, el potencial de mercado y las redes de distribución de *Agrogen* y *Fada* llevaron a esa multinacional (una de las 10 más grandes del mundo) a incursionar en Colombia. *Nufarm* ya tenía una distribuidora en el país, pero con la compra de *Agrogen* y *Fada* se evita la demora en lograr patentes (dos años) y eleva de 7 a 34 los productos de su portafolio.

Con 14 TRANSACCIONES dentro de la lista de las 100 Fusiones y Adquisiciones más grandes de Latinoamérica, realizado por *Latin Business Chronicle*, valuados en USD 10.200 millones, Colombia excede los resultados obtenidos por países como México (con 14 acuerdos valuados en USD 6.300 millones), Chile (11 acuerdos), Argentina (7), Perú (5) y Venezuela y Ecuador (con 2).<sup>4</sup>

#### 1.6.1. Tamaño del mercado aproximado:

113.218 empresas registradas en Cámara de Comercio de todo el país según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística)

---

<sup>4</sup> <http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=6497&IDCompany=20>. Febrero de 2008

### 1.6.2. Por región:

**Gráfico 4. Tamaño del Mercado por Región del País**



Fuente: Proexport Colombia (<http://www.proexport.com.co>)

### 1.6.3 Segmentación.

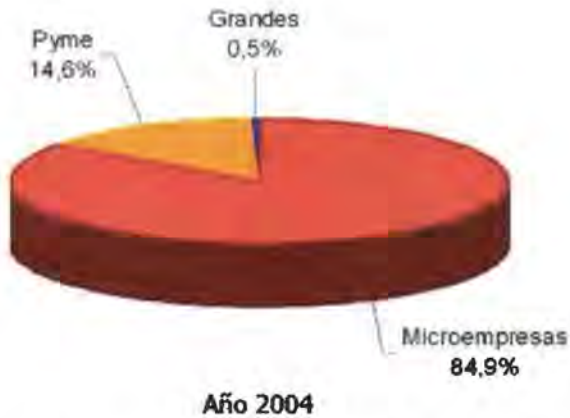
Sin perjuicio de que las perspectivas de crecimiento sostenido de Colombia ofrecen un alto potencial de mercado para el servicio ofrecido, decidimos inicialmente desarrollarlo solamente en el Departamento del Valle del Cauca, dado que es el mercado que más conocemos, por trabajar en él, y realizar una prueba del producto a las empresas aquí ubicadas.

Como nuestro producto es novedoso confiamos en que en el mediano plazo podremos ampliar nuestro mercado a ejecutivos de otras ciudades y departamentos del país. De acuerdo a lo anteriormente dicho, se presenta a continuación la información pertinente al sector.

#### *Dinámica Empresarial Cali - Valle del Cauca - Información Regional*

*“En 2004, la prosperidad empresarial de la región se refleja en la ubicación de 123 empresas entre las mil más grandes de Colombia, registradas por CONFECAMARAS. Un aspecto importante es que el Valle del Cauca cuenta con una de las empresas colombianas con mayor presencia en el contexto internacional como lo es el grupo Carvajal S.A., una de las principales multinacionales con capital colombiano.*”

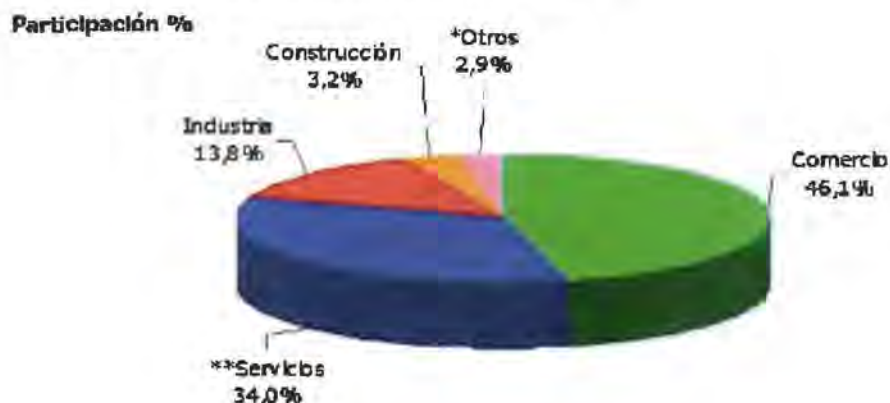
**Gráfico 5. Total empresas renovadas y matriculadas según tamaño**  
**Participación %**



Fuente: Registro Mercantil Cámaras de Comercio del Sur occidente  
Cálculos: Cámara de Comercio de Cali.

De acuerdo al análisis del tejido empresarial del Valle del Cauca, las microempresas contribuyen con el 84,9% del total de empresas. Caso contrario, sucede con la estructura por activos, donde el 79,5% corresponde a las grandes empresas, que en número sólo aportan el 0,5%. La concentración empresarial del Valle del Cauca se reflejó en los sectores de Comercio y Servicios

## Gráfico 6. Concentración Empresarial



SECTORES MÁS REPRESENTATIVOS POR NÚMERO DE EMPRESAS MATRICULADAS Y RENOVADAS EN EL DEPARTAMENTO DEL VALLE EN 2004.

\* Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura; Pesca; Explotación de minas y canteras  
\*\* Electricidad gas y agua; Hoteles y Restaurantes; Transporte y Almacenamiento y comunicaciones; Intermediación Financiera; Actividad inmobiliaria empresarial y alquiler; servicios  
Fuente: Registro Mercantil Cámaras de Comercio del Suroccidente  
Cálculos: Cámara de Comercio de Cali

Por número de empresas la mayor concentración se presenta en los sectores de comercio, servicios e industria y por activos, las actividades más importantes son intermediación financiera y sector manufacturero.

### **Apoyo a la creación de nuevas empresas a través de la simplificación de trámites para su constitución**

Para prestar un servicio más eficiente a los empresarios, se implementaron los Centros de Atención Empresarial – CAEs –, que se constituyen como un ente integrador de trámites y articulador de procesos entre el Estado y los empresarios. El total de oficinas que prestan este servicio en la actualidad son 5, ubicadas en diferentes zonas de la ciudad de Cali.

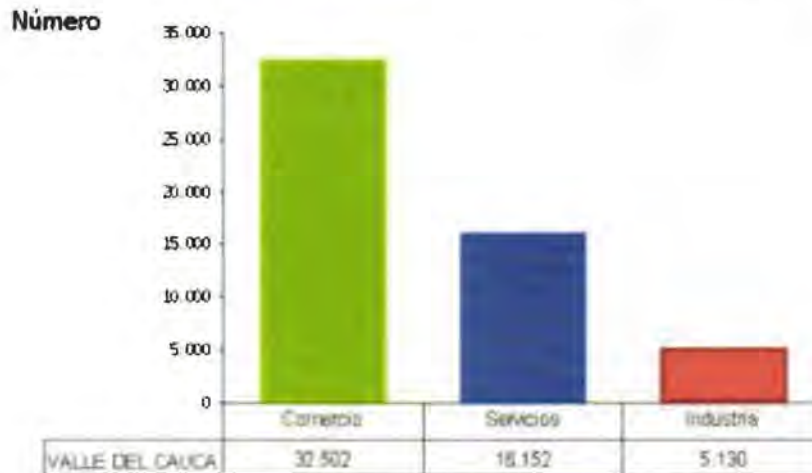
El CAE permitió que se dieran los siguientes resultados:

- Los 14 trámites de ventanilla única que antes tardaban 20 días, hoy sólo se tardan 2.
- De 55 días que se demoraba en promedio la creación de una empresa, se redujo a 1 día para persona natural y 2 para persona jurídica.
- De los dieciséis contactos a los que se acudía para realizar trámites, disminuyó a dos para persona jurídica (Notaría, Cámara de Comercio) y uno para persona natural.

### **Unidades Económicas Totales en Cali – Yumbo (Censo Económico 2005)**

De acuerdo al Censo Económico de Cali – Yumbo al 2005, a la fecha existen 53.784 unidades económicas, de las cuales 60,4% corresponde al sector comercio, 30,1% al sector servicios y 9,5% a industria.

**Gráfico 7. Número de Unidades Económicas en el Valle del Cauca**



**Año 2005**

Fuente: Censo Económico de Cali - Yumbo DANE, CCC, Comfenalco, Comfandi, Alcaldía de Cali, Alcaldía de Yumbo y Cotelvalle. Cálculos: Cámara de Comercio de Cali.

### **Empresas Constituidas en 2005**

En el Valle del Cauca se han creado un promedio de 2.900 sociedades por año desde el 2001 al 2005, sin tener en cuenta las sucursales, establecimientos y agencias.

**Tabla 6. Número de Empresas Constituidas en el Valle del Cauca**

**Periodo 2001 – 2005**

<b>Constitución de Sociedades en el Valle del Cauca</b>					
<b>Años 2001 - 2005</b>					
<b>TIPO</b>	<b>2.001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
No. de Empresas	3.250	2.960	2.703	2.857	2.731
Inversión Neta (Millones de \$ Constantes de 1999)	63.814	67.645	118.682	173.417	112.193

Fuente: Registro Mercantil Cámaras de Comercio del Valle del Cauca

Cálculos: Cámara de Comercio de Cali

*Durante el período 2005 el sector económico que registró mayor número de empresas constituidas fue el de comercio, participando con el 35% del total, seguido por el de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, con el 18,9%, industria con el 12,6% y servicios que participó con el 9,4% del total, entre otras.*



## Gráfico 8. Empresas Constituidas en el Valle del Cauca Distribución por Sectores



\* Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura: Pesca; Explotación de minas y canteras  
\*\* Electricidad gas y agua; Hoteles y Restaurantes; Transporte y Almacenamiento y comunicaciones; Intermediación Financiera; Actividad inmobiliaria empresarial y alquiler; servicios  
Fuente: Registro Mercantil Cámaras de Comercio del Suroccidente  
Cálculos: Cámara de Comercio de Cali. Cálculos: Cámara de Comercio de Cali

A partir de la lectura de los informes anteriormente exhibidos, donde se presenta información referente al mercado tanto nacional como local departamental, concluimos que existe un mercado amplio y diverso dentro del cual pretendemos trabajar, ofreciendo el servicio de diagnóstico, diseño e implementación de un plan de mercadeo para un ejecutivo de una empresa mediana o grande.

## 2. PLAN DE MERCADEO DE UN EJECUTIVO

### 2.1 OBJETIVO

El objetivo del plan de mercadeo es mejorar la imagen del ejecutivo logrando su posicionamiento dentro de la empresa.

- Posicionar la imagen de un ejecutivo en una empresa para que las personas que trabajan en la organización se identifiquen con él y consecuentemente apoyen sus objetivos y plan de trabajo en la organización/gremio, creando así sinergia en todos los procesos de la organización soportando el logro de la estrategia organizacional.
- A partir de lo anteriormente dicho, el ejecutivo gracias a su posicionamiento pueda ejecutar su plan de negocio, a fin de alcanzar los objetivos financieros, sociales y políticos de la organización. Facilitar la implementación del plan de negocio del ejecutivo (reestructuración de la compañía, lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevos negocios, incremento en las ventas, incremento al valor de la compañía, mejoramiento de la rentabilidad, reducción de los costos de operación, mejoramiento del clima organizacional y desarrollo del personal). Como parte fundamental del buen diseño e implementación del plan de mercadeo, se debe reflejar una adecuada ejecución del plan de negocio propuesto por el ejecutivo, de tal manera que el logro de los objetivos específicos en términos de indicadores de éxito establecidos en dicho plan sean alcanzados. Por lo tanto, los objetivos específicos del plan de mercadeo, deben estar trazados conjuntamente con los objetivos del ya mencionado plan de negocio.
- Generar visibilidad del ejecutivo a mercadear ante sus pares, jefes y subordinados en la organización donde se desempeña, como también en el gremio al que pertenece.

- Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo de la unidad de negocio. Asimismo, mejorar la relación con otras unidades de negocio.

Es necesario aclarar aquí que la estrategia de negocio no es parte del plan de mercadeo, ya que el mismo sólo pretende trabajar sobre la imagen del ejecutivo con el fin de mejorar su posicionamiento dentro de la compañía.

## 2.2 DIAGNOSTICO: ESTABLECIMIENTO DEL ESCENARIO DEL CUAL SE PARTE

La medición de la imagen del ejecutivo se llevará a cabo con una evaluación con metodología 360 grados antes de la implementación del plan de mercadeo. Por otro lado, se evaluarán los objetivos sociales y políticos de la organización y los resultados financieros, con el objetivo de tener un panorama cierto de cuál es la situación del ejecutivo en la empresa antes de diseñarle e implementar un plan de mercadeo.

A posteriori del desarrollo e implementación del plan de mercadeo, se realizará nuevamente la evaluación de 360 grados (también a los seis meses y al año de implementado el plan). Realizaremos una nueva evaluación con metodología 360 grados luego de la implementación del plan de mercadeo para determinar si la imagen del ejecutivo ha mejorado, empeorado o ha permanecido igual.

Por otro lado, se evaluará en términos financieros si a partir de la implementación del plan de mercadeo la unidad de negocio de dicho ejecutivo se ha vuelto más rentable, contribuyendo a mejorar el valor de la empresa, maximizando las utilidades. La evaluación de los resultados financieros de su unidad de negocio se realizará cada tres meses.

## 2.3 ANÁLISIS Y DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO

### 2.3.1 Consumidor.

Desde el punto de vista económico el mercado es el lugar donde se producen el intercambio y las transacciones entre la demanda y la oferta. Un mercado objetivo es el segmento del mercado al que un producto en particular es dirigido. El target es el público objetivo, es decir, el grupo de consumidores potenciales de un producto o servicio que existe en un mercado determinado.

Para la definición del mercado objetivo o consumidores del producto para el plan de mercadeo a elaborar, considerando que el “producto” sobre el que se trabajará es un ejecutivo se propone establecer entonces este mercado objetivo desde la teoría de evaluación de 360 grados.

La evaluación de 360 grados, también conocida como *evaluación integral o performance evaluation system*, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Esta evaluación pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos y perspectivas: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Incluso cada ejecutivo debe completar también su propia evaluación. La autoevaluación es una herramienta que permite al ejecutivo hacer un autoanálisis sobre su desempeño e incorporar su perspectiva en la evaluación final.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

De acuerdo a Diane Burton<sup>5</sup> la evaluación puede diseñarse con base en cuatro criterios explícitos de evaluación como son:

1. *Market/Professional Skills*: incluye conocimiento del producto y del mercado, habilidades cuantitativas analíticas y de resolución de problemas, creatividad, iniciativa y compromiso, juicio y habilidades de toma de decisión, versatilidad, comunicación oral y escrita y profesionalismo.
2. *Management and Leadership*: incluye manejo de personas, orientación al negocio global, evaluación, desarrollo y habilidades de coaching, habilidad para trabajar con una fuerza de trabajo diversa, justicia y sensatez, manejo de los recursos de la compañía y del tiempo y habilidades de planeación.
3. *Commercial Orientation*: incluye administración de la relación con el cliente, habilidades de venta, instintos comerciales y contribución en ingresos, habilidad para continuamente evaluar riesgo-retorno, ejecución y habilidad para la administración de proyectos.
4. *Teamwork/One Firm Contribution*: incluye la habilidad para crear, liderar y participar en un equipo de trabajo, participación en reclutamiento, involucramiento en actividades comunitarias tanto internas como externas de la industria.

Esta evaluación de 360 grados se llevará a cabo en un primer momento para poder medir cuál es la imagen del ejecutivo antes del diseño e implementación del

---

<sup>5</sup> BURTON, Diane. *The firmwide 360° Performance Evaluation Process at Morgan Stanley*. Harvard Business School, 1998.

plan de mercadeo. Luego, se diseñará el respectivo plan de mercadeo y se aplicará. A posteriori de la estrategia comunicacional y publicitaria se realizará nuevamente la evaluación con el fin de medir los resultados obtenidos producto de la implementación del plan.

Es necesario realizar la evaluación antes de la implementación del plan de mercadeo para conocer la situación inicial de la que partimos, y también una vez implementado el plan para poder medir los resultados obtenidos.

La evaluación se llevará a cabo mediante la realización de encuestas individuales y grupos focales para los pares, subordinados y clientes. Luego, para los superiores inmediatos y la junta directiva se harán encuestas y entrevistas en profundidad. Además, el ejecutivo se realizará una autoevaluación.

La evaluación con metodología 360 grados es una evaluación en la que participan todas las personas que tienen que ver con el empleado, por eso la expresión proviene de cubrir los 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

### 2.3.2 Evaluación 360° para un ejecutivo.

Lo que se pretende aquí es tener un panorama lo más claro posible de cuál es la situación del ejecutivo dentro de la organización en relación con cómo es percibido por las demás personas dentro de la organización, su imagen y el posicionamiento de su persona. Además es necesario conocer cuál es la imagen que el ejecutivo tiene de sí mismo. Por esta razón, llevaremos a cabo tres evaluaciones diferentes: la primera es una autoevaluación que nos permitirá conocer cuál es la imagen que el ejecutivo tiene sobre sí mismo y como se percibe en relación con los demás miembros de la organización, la segunda, serán unas entrevistas en profundidad que se le harán a los superiores inmediatos y a la junta directiva, y por último se realizara una encuesta a pares, subordinados y grupos externos, que pueden realizarse individualmente o en un grupo focal.

- I. AUTOEVALUACION
- II. PREGUNTAS PARA REALIZACION DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD (a realizarse a superiores y junta directiva)
- III. ENCUESTA PARA REALIZACION DE GRUPOS FOCALES (a realizarse a pares, subordinados y grupos externos)

**Ver Anexo: Evaluaciones I, II y III.**

### 2.3.3. El producto y el mercado

Figura 2. El Producto y el Mercado



Fuente: Realización propia

A partir del gráfico anterior, proponemos entonces que el mercado objetivo al cual se dirija el plan a elaborar se divida en seis segmentos:

- **Junta Directiva:** Consideramos aquí a la Junta o Comité Directivo de la organización a la que pertenece el ejecutivo al que le implementaremos el plan de mercadeo.
- **Accionistas:** Tomaremos en cuenta a aquellos dueños de la empresa, los poseedores del paquete accionario.
- **Superiores:** Aquí se toman en cuenta el o los jefes directos del ejecutivo.
- **Pares – Compañeros:** En este caso se consideran ejecutivos del mismo nivel dentro de la organización, además de otros ejecutivos en el mismo gremio donde se encuentra la empresa y con los que se relaciona en diferentes actividades y ambientes.

- **Subordinados:** En esta categoría se encuentran las personas a las cuales lidera directa e indirectamente el ejecutivo, partiendo desde su equipo de trabajo cercano y los siguientes niveles.
- **Grupos Externos:** En esta parte clasificamos a las personas de diferentes organizaciones con las que interactúa el ejecutivo en búsqueda de negocios y el logro de los objetivos trazados. Entre ellos encontramos a clientes, proveedores, gremio, comunidad.

Lo anteriormente presentado nos habla del producto, es decir el alto ejecutivo a implementarle el plan de mercadeo, y de los consumidores, es decir, aquellos segmentos que consumirán dicho plan. Estos son: los superiores, los pares y compañeros, los subordinados, los grupos externos, la junta directiva y los accionistas. El mercado está compuesto por dichos consumidores.

De acuerdo con la situación actual de la empresa, que se cristaliza por medio de los resultados de la evaluación de 360 grados, los resultados de la matriz DOFA y del plan de negocios establecido se debe ponderar la importancia de cada segmento para definir el enfoque particular hacia cada uno de ellos en el plan de mercadeo. Es decir, puede ser que en la implementación de determinado plan un segmento tenga más peso que otro, consecuentemente, el plan estratégico se centrará en ese segmento, haciendo énfasis en él.

#### 2.3.4. Segmentación a realizarse.

Es necesario tener en cuenta las distintas formas en las cuales puede segmentarse el mercado considerado. Es detallado a continuación. Según José Nicolás Jany Castro en el libro Investigación de mercados: Decisiones sin incertidumbre. Tercera edición. Mc Graw Hill, la segmentación puede realizarse de acuerdo a los siguientes criterios:

##### 2.3.4.1. Segmentación demográfica.

*El mercado se divide en grupos de acuerdo con las variables demográficas, como son género, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Las variables demográficas son las bases más populares para distinguir a los grupos de personas, pues los deseos del consumidor, sus preferencias y sus índices de uso están con frecuencia muy relacionados con las variables demográficas.*

*Etapa, edad y ciclo de vida. Los deseos y la capacidad del consumidor cambian con la edad; sin embargo, estas variables pueden ser engañosas, por eso debe tenerse especial atención en esta etapa de la segmentación.*

*Género. La segmentación por género se ha aplicado durante mucho tiempo a la ropa, los detergentes, los bálsamos, los peinados, los cosméticos y la joyería, entre otros aspectos; también, algunas empresas hacen sus productos tanto para hombres como para mujeres.*

*Ingresos. Los ingresos no siempre pronostican los mejores prospectos para un determinado producto.*

#### **2.3.4.2. Segmentación psicográfica.**

En esta segmentación los compradores se dividen en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida y/o características de personalidad. Las personas clasificadas en un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy diferentes.

*Clase social. La clasificación por clase social tiene gran influencia en las preferencias de las personas respecto a automóviles, vestuario, mobiliario, esparcimiento, hábitos de lectura, entre otras.*

*Estilo de vida. Los bienes que se consumen o los servicios que se utilizan ponen de manifiesto dicho estilo de vida.*

*Personalidad. Los investigadores han utilizado también las variables de personalidad para segmentar los mercados. Dotan a sus productos de personalidad de marca que corresponden a la personalidad de los consumidores.*

#### **2.3.4.3. Segmentación conductual.**

En la segmentación conductual los compradores están divididos en grupos basado en sus conocimientos, sus actitudes, su uso o sus respuestas hacia un producto; muchos mercadólogos consideran que las variables conductuales son el mejor punto de partida para formar segmentos de mercados.

*Ocasiones. Los compradores pueden distinguirse de acuerdo con las ocasiones en que desarrollan una necesidad, adquieren un producto o lo usan.*

*Beneficios. Una forma de segmentación es la clasificación de compradores de acuerdo con los diferentes beneficios que buscan obtener de los productos.*

*Estado de usuario. Muchos mercados pueden clasificar por producto en no usuarios, ex usuarios, usuarios futuros y usuarios regulares.*



*Clasificación de uso.* Los mercados también pueden segmentarse en grupos de uso del producto; puede ser ligero, medio o intenso.

*Estado de lealtad.* Los consumidores pueden ser leales a las marcas, leales absolutos, leales moderados, leales alternativos e inconstantes.

*Etapas de disposición del comprador.* Muchas personas no tiene conciencia del productos, otras la tiene, algunas más están informadas o interesadas, o deseosas, y otras lo intentan. Las cantidades relativas hacen la gran diferencia para el diseño del programa de mercadotecnia.

*Actitud.* En los mercados puede clasificar la gente por su grado de entusiasmos hacia el producto. Pueden distinguirse cinco clases de actitudes: entusiasta, positiva, indiferente, negativa y hostil.

*Variables psicográficas.* Se consideran tres parámetros por evaluar: estilo de vida, personalidad y clase social.

*Estilo de vida.* El estilo de vida describe la forma de ser de un grupo cultural o económico y los distingue de los demás grupos. Generalmente se plantean tres componentes, a saber:

- Las actitudes de los individuos en cuanto a aspectos extracurriculares, como son el deporte, las vacaciones, el ocio, las relaciones, los hábitos de compra, etc.
- Las actividades ligadas al sistema de valores de los individuos, las cuales determinan las relaciones con las demás personas, como ideas, creencias, tipo de conducta propia, etc.
- Las opiniones que afectan las ideas del individuo en cuanto al medio ambiente externo, como la economía, la política, la industria, el ambiente, etc.

*Determinantes del estilo de vida.* Encontramos que el estilo de vida recibe influencia de los factores que se describen a continuación, los cuales generan los estereotipos que hoy día existen:

<i>Determinantes del estilo de vida</i>	<i>Estilo de vida</i>	<i>Impacto sobre el comportamiento</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos demográficos</li> <li>• Clase social</li> <li>• Motivos</li> <li>• Personalidad</li> <li>• Emociones</li> <li>• Valores</li> <li>• Ciclo de vida del hogar</li> <li>• Cultura</li> <li>• Experiencias pasadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo vivimos</li> <li>• Actividades</li> <li>• Intereses</li> <li>• Gustos/disgustos</li> <li>• Actitudes</li> <li>• Consumo</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Sentimientos</li> </ul>	<b>Compras</b>	<b>Consumo</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo</li> <li>• Cuándo</li> <li>• Dónde</li> <li>• Qué</li> <li>• Con quién</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dónde</li> <li>• Con quién</li> <li>• Cómo</li> <li>• Cuándo</li> <li>• Qué</li> </ul>

Los estilos de vida son una variable fundamental en el enfoque del mercadeo, ya que, con respecto a éstos, puede determinarse específicamente la vida de los consumidores o patrones generales de estilos de vida de la población y su influencia en su producto o servicio que se esté ofreciendo.

*Medición del estilo de vida.* Básicamente, para medir el estilo de vida se toma como referencia aspectos psicográficos.

- *Actitudes:* declaraciones evaluadas acerca de otras personas, lugares, ideas, productos, etc.
- *Valores:* creencias aceptadas acerca de lo que es aceptable y deseable.
- *Actividades e interés:* comportamientos no ocupacionales a los cuales los consumidores dedican tiempo y esfuerzo (deportes, servicios públicos, iglesia, etc.)
- *Aspectos demográficos:* edad, educación, ingresos, ocupación, estructura familiar, antecedentes étnicos, género y ubicación demográfica.
- *Tasa de uso:* los consumidores con frecuencia son caracterizados como usuarios grandes, medianos y ligeros.

Para Eduardo Picón Prado, Jesús Varela Mellou, Jean-Pierre Lévy Mangín, en el libro Segmentación de mercados: aspectos estratégicos y metodológicos. Prentice Hall. 2004, los segmentos se definen de la siguiente manera:

*1. Segmentación del mercado:* En esta primera etapa, se trata de analizar la demanda del consumidor; seleccionar los criterios de segmentación que se consideren más adecuados y, tras realizar el diseño de la investigación, formar los segmentos mediante las técnicas estadísticas oportunas. A continuación se desarrollaría los perfiles de los segmentos resultantes.

2. *Selección del segmento objetivo: Una vez segmentado el mercado, se selecciona el segmento objetivo en función de la valoración previa del atractivo de cada segmento por parte de la empresa.*

3. *Posicionamiento del producto: Por último, se desarrolla el marketing mix adecuado (mezcla concreta de producto, precio, promoción y distribución) para posicionar el producto y diferenciarlo frente a los competidores.*

<b>Segmentación del mercado</b>	<b>Definición del segmento objetivo</b>	<b>Posicionamiento del producto</b>
1. Selección de los criterios de segmentación adecuados. 2. Segmentar el mercado. 3. Desarrollar perfiles de los segmentos resultantes	4. Valorar el atractivo de cada segmento. 5. Seleccionar el segmento o segmentos efectivos.	6. Identificar conceptos de posicionamiento para cada segmento. 7. Seleccionar, desarrollar y comunicar el concepto de posicionamiento escogido.

	<i>General</i>	<i>Específicos</i>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Geográficos:</i> país, hábitat.</li> <li>• <i>Demográfico:</i> sexo, edad.</li> <li>• <i>Socioeconómicos:</i> renta, ocupación, educación...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comportamentales:</i> frecuencia, lugar de compra, intensidad y momento de uso...</li> </ul>
<b>Subjetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Personalidad:</i> país, ambicioso, seguro de sí mismo, agresivo, introvertido, extrovertido, sociable...</li> <li>• <i>Estilos de vida:</i> liberal, conservador, saludable, aventurero, yuppie...</li> <li>• <i>Valores</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Motivaciones:</i> Beneficios, buscadores de los productos.</li> <li>• <i>Actitudes,</i> percepciones y preferencias de las personas hacia ese producto concreto.</li> <li>• <i>Sensibilidad a las variables del marketing mix.</i></li> </ul>

Por otro lado, Lamb Hair McDaniel en Marketing 6ª Editorial Thomson 2002, aporta el siguiente criterio de segmentación:

#### 2.3.4.4. Segmentación por beneficios.

La segmentación por beneficios es el proceso de agrupar consumidores en segmentos de mercado de acuerdo con los beneficios que buscan en el producto. La mayor parte de la segmentación de mercados se basa en el supuesto de que esta variable y las necesidades del consumidor se relacionan. La segmentación por beneficios es diferente, porque agrupa clientes potenciales a partir de sus necesidades o deseos más que por alguna otra característica, como la edad o el sexo.

*Existe la opción de trazar perfiles del consumidor mediante el examen de información demográfica asociada con gente que busca ciertos beneficios. Esta información sirve para acoplar las estrategias de marketing con mercados.*

*Por otro lado, el autor define la segmentación psicográfica con base en las variables: personalidad, motivos, estilos de vida y geodemografía, presentando ocho segmentos psicográficos que se detallan a continuación:*

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Los <b>realizadores</b> tienen éxito, son refinados, activos, personas que "se hacen cargo" con una alta autoestima y abundantes recursos. Se interesan en el crecimiento y buscan desarrollarse, explorar y expresarse de diversas formas. Sus posesiones y selección de actividades recreativas reflejan un gusto cultivado por las mejores cosas de la vida.</li></ul>            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Los <b>satisfechos</b> son personas maduras, satisfechas, cómodas, que reflexionan y valoran el orden, los conocimientos y las responsabilidades. La mayoría está bien educada, bien informada acerca de los acontecimientos mundiales y tiene empleo profesional. Los cumplidores son clientes conservadores y prácticos.</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Los <b>triunfadores</b> son personas conservadoras, convencionales, con creencias concretas y fuerte apego a las instituciones tradicionales: la familia, la iglesia, la comunidad y el país. Como clientes son conservadores y predecibles, y favorecen productos estadounidenses y marcas establecidas.</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Los <b>esforzados</b> son personas exitosas orientadas a la carrera y al trabajo; les gusta sentirse a cargo de la vida, lo que suelen lograr. Los realizadores establecen vidas convencionales, son conservadores en la política y respetan la autoridad y el status quo. Como consumidores favorecen bienes y servicios establecidos que demuestran éxito a los colegas.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Los <b>experimentadores</b> buscan la motivación, autodefinición y aprobación del mundo que los rodea. Se aburren con facilidad y son impulsivos. El dinero define su éxito, del cual carecen en cantidad suficiente. Imitan a los que tiene</li></ul>   |

<p><i>posesiones más impresionantes, pero lo desean obtener por lo común está fuera de su alcance.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los que <b>buscan experiencias</b> son jóvenes, llenos de energía, entusiastas e impulsivos. Buscan la variedad y la emoción y combinan un desdén abstracto por la conformidad y autoridad con el asombro de otras personas por las riquezas, prestigio y poder de otros individuos. Los que buscan experiencias son consumidores ávidos y gastan mucho de su ingreso en ropa, alimentos rápidos, música, películas y videos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>hacedores</b> son gente que práctica que valora la autosuficiencia. Viven dentro de un contexto tradicional de familia, trabajo práctico y recreación física, y tienen poco interés en lo que está fuera de ese contexto. No les impresionan las posesiones materiales, fuera de las que tienen un propósito práctico o funcional (por ejemplo, herramientas, camionetas o equipos de pesca).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>luchadores</b> tienen vida restringida (son crónicamente pobres, mal educados y con pocas capacidades). Carecen de nexos sociales fuertes; se enfocan en la satisfacción de las necesidades urgentes del momento. Los batalladores ancianos se preocupan por su salud. Son consumidores cautos que representan una demanda muy modesta de la mayoría de bienes y servicios, pero son leales a sus marcas favoritas.</li> </ul>

La segmentación se hace con el objetivo de encontrar variables comunes en distintos grupos bajo características similares y distintivas. Los segmentos son subgrupos con características, y necesidades comunes.

A continuación detallaremos los distintos pasos en la segmentación del mercado y actividades a realizarse posteriormente.

1. Selección del mercado o categoría de producto para el estudio.
2. El producto es el ejecutivo (más adelante se detallarán las características del producto) y el mercado son las personas que laboran en la empresa, o que se benefician de la rentabilidad de la misma.
3. Selección de las bases para segmentar el mercado. Las bases para la segmentación serán demográficas, psicográficas y conductuales.

**Tabla 7. Selección de los descriptores de la segmentación.**

<b>Psico – Demográficas</b>					
<b>Género</b>	<b>Edad</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Nivel de ingresos</b>	<b>Nivel Educativo/ Escolaridad</b>	<b>Nivel Socio Económico</b>
Femenino	20 a 24 años	Soltero/a	Entre 500.000 y 1.000.000	Básica	Alto
Masculino	25 a 30 años	Casado/a	Entre 1.001.000 y 2.500.000	Secundaria	Medio alto
	31 a 40 años	Divorciado/a	Entre 2.501.000 y 4.000.000	Técnica	Medio medio
	41 a 50 años	Viudo/a	Entre 4.001.000 y 8.000.000	Tecnológica	Medio bajo
	Mayor de 50 años	En unión libre	Mayor a 8.000.000	Profesional Educación continua Especialista	Bajo
				Magíster Ph.D	
<b>Conductuales</b>					
<b>Lealtad</b>		<b>Actitud</b>		<b>Por beneficios</b>	
Leales absolutos Leales moderados Leales alternativos Inconstantes Por conveniencia		Entusiasta Positiva Indiferente Negativa Hostil		Realizadores Satisfechos Triunfadores Esforzados Experimentadores Buscadores de experiencias Hacedores Luchadores	

#### 4. Perfilar y analizar los segmentos

##### ❖ **Jefes inmediatos, Junta directiva y Accionistas**

- Género: masculino/femenino
- Nivel educativo: Medio/Alto
- Ingresos: Medio/Alto
- Actitud: oscila entre positiva e indiferente
- Lealtad: moderados o alternativos (protegen el interés y buscan maximizar los intereses de la compañía)
- Beneficios: Triunfadores/Satisfechos
- Canal de comunicación: resultados del desempeño de la compañía, reuniones de trabajo, boletín oficial de la compañía, valor de la acción, periódicos, noticieros.

##### ❖ **Pares y Compañeros**

- Género: masculino/femenino
- Nivel educativo: Medio/Alto
- Ingresos: Medio/Alto
- Actitud: puede ser positiva, negativa, entusiasta, hostil, aunque nunca indiferente.
- Lealtad: inconstantes, por conveniencia
- Beneficios: realizadores, esforzados o experimentadores
- Canal de comunicación: resultados del desempeño de áreas, reuniones de trabajo, boletín oficial de la compañía, correo electrónico, intranet, carteleras.

##### ❖ **Subordinados (este es el segmento más amplio y más diverso)**

- Género: masculino/femenino
- Nivel educativo: muy variable, puede ser técnico, tecnológico, profesional, con especialización, incluso maestría
- Ingresos: medio/bajo
- Actitud: oscila entre positiva, indiferente, negativa u hostil. Rara vez, entusiasta.
- Lealtad: inconstantes, por conveniencia
- Beneficios: pueden subdividirse en dos subsegmentos: 1) experimentadores y buscadores de experiencias, y 2) hacedores y luchadores
- Canal de comunicación: resultados del desempeño de áreas, reuniones de trabajo, boletín oficial de la compañía, correo electrónico, intranet, carteleras, grupos primarios.

#### ❖ Grupos Externos

- Género: masculino/femenino
- Nivel educativo: variable
- Ingresos: variables
- Actitud: puede ser positiva o negativa
- Lealtad: inconstantes
- Beneficios: variable
- Canal de comunicación: reuniones del sector, noticieros, periódico, radio, revistas, boletín oficial de la compañía, página institucional.

#### 5. Selección del mercado objetivo

Un mercado objetivo es un segmento de mercado específico hacia el que una organización dirige su plan de mercadotecnia.

En este caso específico el mercado objetivo seleccionado está compuesto por:

- Superiores y Junta Directiva
- Pares y Compañeros
- Subordinados
- Grupos externos

#### 2.3.5. Aspectos legales.

La ley de competencia desleal en Colombia forma parte de la descodificación de responsabilidad, desligándose de los códigos tradicionales e incluyendo una normativa especial para un tema supuestamente especial. Para esto existen dos acciones: una preventiva y otra indemnizatoria. Las dos teniendo como referencia a la empresa. La ley 256 de 1996 considera que la competencia desleal agrupa aquellos comportamientos malintencionados adelantados por personas comerciantes o partícipes de un mercado, cuyas consecuencias son el debilitamiento de una empresa a cambio del fortalecimiento de otro, que no necesariamente debe ser el sujeto infractor.

Dentro de la regulación contenida en la ley 256 de 1996 aparecen los supuestos fácticos que califican una conducta como desleal. Podemos clasificarlos en tres grupos: conductas que pretenden erosionar o debilitar a una empresa, conductas que pretenden fortalecer a una empresa, conductas encaminadas a permanecer en la mente de la parte demandante de un producto.

Los supuestos desleales contenidos en la ley son los siguientes:



- Actos de desviación de clientela
- Actos de desorganización
- Actos de confusión
- Actos de engaño
- Actos de descrédito
- Actos de comparación
- Actos de imitación
- Explotación de la reputación ajena
- Violación de secretos
- Inducción a la ruptura contractual
- Violación de norma

### 2.3.6. Posicionamiento del producto.

Al hablar de posicionamiento nos referimos al desarrollo de una mezcla de mercadeo específica para influir en la percepción global de los clientes potenciales de una marca, línea de producto o empresa en general. Definimos la posición como el lugar que ocupa un producto o marca en la mente de los consumidores en relación con las ofertas de la competencia.

Diversos estudios plantean la existencia de distintas bases para el posicionamiento como:

- Atributos
- Precio y calidad
- Uso o aplicación
- Usuario del producto
- Clase de productos
- Competidor

El servicio que ofrecemos es un plan de mercadeo que permita el posicionamiento de un ejecutivo en una alta posición directiva (nuevo o ascenso) a través de su imagen y de su plan de negocios (plan de trabajo – objetivos) en una organización o gremio, de tal manera que las personas que trabajan en el grupo que lidera y/o con el que interactúa se identifiquen con esa persona y su plan, logrando el apoyo, convicción y las sinergias en todos los procesos soportando el logro de la estrategia organizacional o gremial.

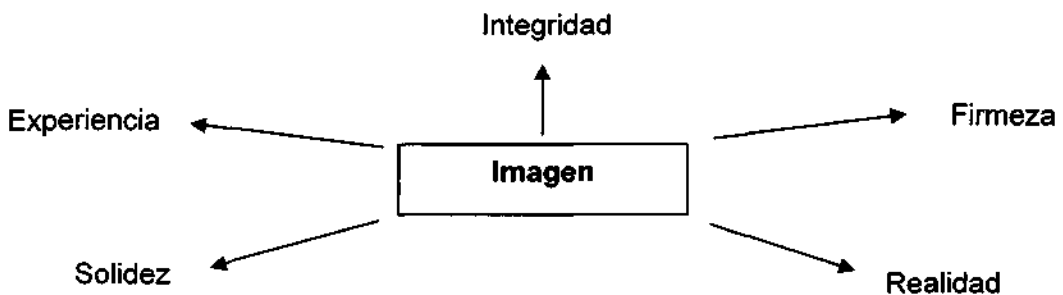
El plan de mercadeo para una persona (alto ejecutivo) donde el producto es la persona en sí, pero definido desde cuatro perspectivas:

- Formación Académica (Solidez)
- Logros organizacionales – Gremiales (Experiencia)

- Plan de negocios (Objetivos que se ha trazado lograr en la organización o gremio) (Firmeza – Realidad)
- Personal, en cuanto a sus características personales, familiares y valores (Realidad – Integridad)

Estas perspectivas se relacionan directamente con los ejes de proyección de la imagen de un ejecutivo:

**Figura 3. Proyección de la Imagen del Ejecutivo**



Fuente: FERNANDEZ, Carlos, HERNANDEZ, Roberto y OCAMPO, Eliseo. 2007.

Definiremos cada una de estas características que conforman la imagen del ejecutivo de acuerdo a la definición del Diccionario de la Real Academia Española. Luego las definiremos en función de lo que ha de resaltarse en la etapa de posicionamiento del producto, es decir, del ejecutivo.

- **Integridad.**

(Del lat. *integrītas*, -*âtis*).

1. f. Cualidad de íntegro.

✓ **Íntegro**<sup>6</sup>: Dicho de una persona: Recta, proba, intachable.

- **Experiencia**<sup>7</sup>.

(Del lat. *experientīa*).

---

<sup>6</sup> Diccionario de la Real Academia Española

<sup>7</sup> Ídem.

1. f. Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo.
  2. f. Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.
  3. f. Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas.
  4. f. Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona.
- ✓ **Experto:** Individuo que tiene conocimientos especializados, profundos sobre alguna materia o campo del saber humano. La calidad de experto puede haberla adquirido por estudios realizados o por larga experiencia en el campo o materia respectivos<sup>8</sup>.
- **Solidez.**
    1. f. Cualidad de sólido.
  - **Firmeza.**
    1. f. Cualidad de firme.
    2. f. Entereza, constancia, fuerza moral de quien no se deja dominar ni abatir.
  - **Realidad.**
    1. f. Existencia real y efectiva de algo.
    2. f. Verdad, lo que ocurre verdaderamente.
    3. f. Lo que es efectivo o tiene valor práctico, en contraposición con lo fantástico e ilusorio.
- ✓ **Real:** Algo que no es ficción, que tiene existencia objetiva<sup>9</sup>.
- ✓ **Realismo moral:** afirma que la ética es, o puede ser, objetiva. La principal cuestión que plantea es de orden comparativo. ¿La ética es o puede ser objetiva de la misma manera que parecen serlo la física o la psicología del sentido común y las diferentes ciencias especializadas? Generalmente se admite, incluso si en ocasiones no es más que de manera implícita, que en distintos terrenos el investigador se propone descubrir rasgos de un mundo

---

<sup>8</sup> SIERRA, Andres. *Diccionario de Ciencia Política*. Facultad de Derecho UNAM, Fondo de Cultura Económica. México: 1998.

<sup>9</sup> Ídem.

(objetos, procesos, propiedades, etc.) cuya existencia y naturaleza son, en gran medida, independientes de sus actitudes y creencias personales. Desde esta óptica, los conceptos objetivos pueden ser llamados independientes de nuestras reacciones. Cuando una descripción del mundo que utiliza estos conceptos es verdadera, lo es en virtud del hecho de que está conforme con el mundo y lo representa de manera adecuada, tal y como es, independientemente de nosotros. Según esta concepción de la objetividad, el realismo moral implica que existan en él hechos morales – concernientes, por ejemplo, a las acciones obligatorias y a las malas acciones – que lo sujetos de la evaluación se proponen describir y cuya existencia y naturaleza son de gran medida independientes de sus creencias y de sus actitudes morales<sup>10</sup>.

- **Veracidad.**

(Del lat. veracitas, -âtis).

f. Cualidad de veraz.

✓ **Veraz:** Que dice, usa o profesa siempre la verdad.

Entonces, de acuerdo al diseño de la estrategia política o estrategia de negocio como la llamaremos, que se comunicará por medio de la implementación de la estrategia comunicacional y se hará visible por medio del diseño de la estrategia publicitaria tomaremos los conceptos anteriormente definidos desde la siguiente perspectiva:

- **Integridad:** se dice de la cualidad de la persona íntegra, como recta, honesta, coherente en sus acciones dentro de la empresa y su vida personal.
- **Experiencia:** se dice de la cualidad de una persona que ha vivido y ha experimentado anteriormente distintas cuestiones. Tiene que ver con la experiencia profesional del ejecutivo y con sus logros dentro de la empresa y en otras empresas también.
- **Solidez:** se dice de la cualidad de la persona que conjuga experiencia e integridad proyectando una imagen consistente que aparece como garantía de las acciones venideras.

---

<sup>10</sup> CANTO-SPERBER, Monique. *Diccionario de Ética y De Filosofía Moral*. Fondo de Cultura Económica. México: 2001.

- **Firmeza:** se dice de la cualidad que se refiere a la forma de actuar de la persona, de tomar decisiones, proyectando la idea de un ejecutivo que ejerce un liderazgo facultativo, decidido.
- **Realidad:** se dice de la cualidad que se refiere a una persona que tiene credibilidad en sus actos y decisiones, conjuntamente con la experiencia proyecta una imagen de veracidad.

En la práctica, de acuerdo a cada caso específico, es decir, al perfil y las características del ejecutivo al que se le diseñará e implementará el plan de mercadeo se hará énfasis en los distintos aspectos que más claramente lo definan como persona y ejecutivo. Es decir, el posicionamiento a lograr pondrá el acento en aquellos rasgos más característicos y visibles del ejecutivo y sus fortalezas.

### *2.3.7. Plan Estratégico.*

Con base en las definiciones anteriores, el plan define la forma de estructurar y ejecutar cada una de las perspectivas, su relación entre sí y el impacto esperado en cada población objetivo. Se plantea entonces el plan de mercadeo para un ejecutivo en relación con las perspectivas establecidas en tres niveles, donde cada nivel tiene diferentes connotaciones estratégicas. Para cada perspectiva se define entonces la criticidad de cada nivel:

Los niveles estratégicos considerados son los siguientes:

#### *2.3.7.1 Estrategia política (o de negocio):*

Diseño de la propuesta política con especificidades para cada público objetivo e impactos esperados. Responde a la pregunta "qué decir". Para lograr tal fin es necesario:

a. Diagnóstico estratégico: es decir, determinar los principales problemas internos de la unidad de negocio y plantear los cursos de acción alternativos para solucionarlos. Debe hacerse un listado de las necesidades y preocupaciones que se presentan como cruciales, para lo cual realizaremos una encuesta con metodología 360 grados, aunque también podemos realizar una encuesta de clima organizacional y hacer una valoración financiera de la empresa. Luego de realizar un diagnóstico de la situación interna de la unidad de negocio, una segunda etapa consiste en determinar cuáles son las acciones alternativas orientadas a la corrección de las situaciones relevadas anteriormente. Es necesario al pensar en las acciones alternativas, analizar la viabilidad conforme a las posibilidades, riesgos y costos implicados en cada uno de los cursos de acción considerados. Esto lo podemos llevar a cabo mediante una encuesta o (para los pares, subalternos y grupos externos), una entrevista en profundidad (para los jefes, los

accionistas y la junta directiva). También pueden realizarse grupos focales entre los pares y los subalternos, o simplemente utilizar técnicas de observación y proyección etnográficas. Consideramos necesario un estudio del comportamiento organizacional del que se deriven conclusiones amplias, razón por la cual, ambos estudios, cuantitativo y cualitativo resultan sumamente relevantes.

b. Mapa político o de negocio: presenta al conjunto de actores que integran el escenario, es decir, el mercado objetivo (accionistas, junta directiva, superiores, pares, subordinados, grupos externos). La construcción del mapa requiere una delimitación del terreno en términos temáticos, es decir, que sea capaz de reflejar la relación del mercado y sus distintos segmentos con la agenda del alto ejecutivo, de acuerdo con la prioridad que asignen a ciertos temas. Es necesario identificar cuestiones que constituyen o pueden constituir puntos de coincidencia o motivos de distanciamiento y diferenciación entre el producto y el mercado.

c. Red motivacional: analizar cuáles son los motivos más latentes, manifiestos o no, del accionar de los actores que integran el escenario (cuáles son sus intereses, maximizar la rentabilidad, valorar la acción, general mejor clima laboral, obtener un aumento salarial, etc.). Estudios realizados en mercadeo político sugieren que existen diversas motivaciones electorales entre las que se destacan:

- ✓ Identificación ideológica
- ✓ Identificación partidaria
- ✓ Identificación de clase
- ✓ Identificación con la idea de cambio
- ✓ Identificación con la idea de continuidad
- ✓ Identificación con el ejecutivo
- ✓ Identificación con la propuesta
- ✓ Identificación con el discurso
- ✓ Identificación con la imagen<sup>11</sup>

Consideramos que en el caso del diseño del plan de mercadeo para un ejecutivo es necesario tener en cuenta este tipo de identificación entre el producto, es decir el ejecutivo y el mercado, ya que con base en esta se decidirá cuál debe ser la forma en que debe posicionarse el candidato.

d. Estrategia de posicionamiento: decidir cuál es la forma más aconsejable para posicionar al ejecutivo de acuerdo con el público hacia el que se dirige la estrategia y considerando las fortalezas y debilidades del ejecutivo, y las fortalezas

---

11 MARTÍNEZ PANDIANI, Gustavo. *Marketing Político, Campañas, Medios y Estrategias Electorales*. Buenos Aires: Ugerman Editor, 2004.

y debilidades de otros ejecutivos. El posicionamiento debe responder a la pregunta ¿Qué quiere significar el ejecutivo en la empresa?

Consideramos dos dimensiones en la estrategia de posicionamiento que llamaremos: Posicionamiento absoluto, es decir, priorización (tiene que ver con la creación de una percepción global acerca de aquello que el ejecutivo quiere representar primordialmente) y posicionamiento relativo, o diferenciación (apunta a lograr la diferenciación de otros ejecutivos del mismo nivel, donde tiene relevancia los aspectos positivos del ejecutivo en relación a los aspectos negativos de otros ejecutivos). Para que la estrategia de posicionamiento sea viable es necesario tomar en cuenta los siguientes factores: historia privada y familiar del ejecutivo, pasado y presente profesional del ejecutivo, personalidad del ejecutivo, aspecto y limitaciones físicas del ejecutivo, distancia entre el ser ideal y el ser real y asignaciones espontáneas sobre la persona.

Benchmarking: enmarca el plan de mercadeo en el contexto industrial, al hacer la comparación con otros ejecutivos del mismo sector.

#### 2.3.7.2 Estrategia comunicacional:

Elaboración del discurso para cada público objetivo y su transmisión efectiva y eficiente para que provoque el impacto esperado. En este caso responde a la pregunta *¿Cómo decirlo?* Aquí es necesario tener en cuenta que la forma en que se comunique el mensaje debe estar adaptada al interlocutor, es decir, el mensaje debe ser diseñado pensando en el público objetivo, que de acuerdo a la segmentación realizada serán: junta directiva, accionistas, jefes, pares, subordinados y grupos externos. Los mensajes deben ser simples, cortos y contundentes. Además es necesario tener en cuenta la actitud de los distintos segmentos del mercado ante el ejecutivo, porque eso determina la forma en que se deberá presentar el discurso. Podría resumirse de la siguiente manera:

- ✓ Pro destinatario: es el otro positivo, aquel que se identifica con el ejecutivo
- ✓ Contra destinatario: es el otro negativo, aquel que se presenta como el adversario al ejecutivo
- ✓ Para destinatario: es el indeciso, el que establece una relación incierta con el ejecutivo, razón por la cual no es posible definir su posición respecto del mismo.

Para cada uno de estos habrá una estrategia diferente, una de refuerzo para los pro destinatarios cuyo objetivo será consolidar y mantener el apoyo, una polémica para los contra destinatarios para fomentar el diálogo y una de persuasión para los para destinatarios, cuyo objetivo será la persuasión.

Las diversas formas de comunicación que se utilizarán serán: acciones de comunicación en medios como folletos, material de promoción, entrevistas, conferencias de prensa. También se llevarán a cabo varias herramientas de mercadeo directo acorde a cada segmento como correo electrónico, contacto telefónico, intranet y página de Internet institucional.

### 2.3.7.3 Estrategia publicitaria:

Construcción de la imagen del alto ejecutivo, marca, como se identificarán las personas con el producto y la forma de llevarlo a cada público objetivo, para lograr comunicar y persuadir. Para establecer una estrategia publicitaria coherente, se deben evaluar los siguientes aspectos:

- ✓ El contenido del mensaje tanto explícito como implícito
- ✓ Los elementos comunicacionales
- ✓ El estilo de la persona
- ✓ La repetición del mensaje
- ✓ La selección de imágenes
- ✓ El formato de los mensajes
- ✓ La línea creativa de la campaña publicitaria (colores, tipografía, simbología, sonidos)

Ya que la imagen es una forma muy segura de transmitir una idea, la estrategia publicitaria se debe hacer con base en la imagen del ejecutivo. En este sentido la imagen es entendida como el conjunto de percepciones que generan no solo el aspecto visible del ejecutivo (rasgos físicos, estética, vestimenta, postura, gestos, miradas, peinado), sino también sus actitudes, su comunicación verbal y gestual, sus ideas, el contexto familiar, profesional, su pasado académico y profesional, su hoja de vida.

La imagen se construye entonces, entre la imagen del ejecutivo y las asignaciones espontáneas de virtudes y defectos por parte del público objetivo. Para posicionar al candidato es necesario resaltar sus rasgos positivos más fuertes, razón por la cual se le ha realizado un análisis DOFA con el fin de maximizar las oportunidades y fortalezas del ejecutivo y minimizar al mismo tiempo las amenazas y debilidades. La estrategia publicitaria debe diseñarse para responder las siguientes preguntas: ¿Qué debe representar el ejecutivo?, ¿Qué no debe representar el ejecutivo?, con el fin de proyectar integridad, firmeza, realidad, solidez y experiencia (ya definidas anteriormente).<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> LAMB, HAIR and McDANIEL. *Marketing 6ª*, Thomson Editor, 2002



A modo de conclusión, lo que se intenta hacer es traducir la propuesta en discurso y el discurso en imagen con el objetivo de lograr una mejora en la imagen y el posicionamiento del ejecutivo.

**Tabla 8.** Perspectivas del producto vs. público objetivo

<b>Perspectiva</b>	<b>Relación aspectos evaluación 360 grados</b>	<b>Publico objetivo / consumidor</b>
Formación Académica	Market / Professional skills	Superiores
Logros organizacionales – Gremiales	Management and leadership Commercial Orientation Teamwork / One firm contribution	Pares – Compañeros Subordinados Grupos externos
Plan de negocios (Objetivos que se ha trazado lograr en la organización o gremio)	Management and leadership Commercial Orientation	
Personal, en cuanto a sus características personales, familiares y valores	Market / Professional skills Management and leadership Teamwork / One firm contribution	

Fuente: Realización Propia

A partir de los resultados obtenidos por medio de las distintas encuestas de la evaluación de 360 grados, podemos cruzar variables. Lo que queremos hacer es tomar cuatro perspectivas fundamentales para el posicionamiento del ejecutivo como son: formación académica, logros organizacionales, plan de negocios y características personales y familiares. Estas perspectivas son una adaptación de las perspectivas utilizadas por Gustavo Martínez Pandiani<sup>13</sup> en el diseño de una

<sup>13</sup> MARTÍNEZ PANDIANI, Gustavo. *Marketing Político, Campañas, Medios y Estrategias Electorales*. Buenos Aires: Ugerman Editor, 2004.

estrategia de posicionamiento político y modificadas por nosotros para la aplicación a un plan de mercadeo para un ejecutivo.

Las perspectivas para el posicionamiento del ejecutivo sugeridas por nosotros son relacionadas directamente con los cuatro criterios explícitos de la evaluación de 360 grados. Es decir, luego de definir las cuatro perspectivas para el posicionamiento del producto, éstas, junto con los cuatro criterios de evaluación (*market/professional skills, management and leadership, commercial orientation y teamwork/one firm contribution*) se toman como base para la construcción de las encuestas de 360 grados, ya que el diseño de las encuestas contienen preguntas acordes a los criterios de evaluación y las perspectivas de posicionamiento con el objetivo de lograr respuestas lo mas certeras posibles y que sean base del análisis, diseño e implementación del plan de mercadeo para el ejecutivo, posibilitando la adopción de una estrategia diferente para cada publico objetivo.

El objetivo es que una vez quede establecido el escenario del cual se parte (se hace evidente a partir de los resultados de la evaluación), junto con las perspectivas que consideramos fundamentales para el posicionamiento del ejecutivo, se diseñe la estrategia comunicacional y la estrategia publicitaria para cada uno de los segmentos que componen el mercado.

A posteriori de la realización de las encuestas, y de acuerdo con la calificación que haya hecho cada público objetivo sobre la percepción de estas variables en la persona del ejecutivo, se procede a clasificar y evaluar cada uno de estos resultados en la matriz DOFA en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de tal manera que queden clasificados y evaluados los resultados de la evaluación de 360 grados. Es decir, el paso a seguir es la construcción de una matriz de análisis DOFA que permita identificar las fortalezas y las debilidades del ejecutivo para definir cuál será la estrategia de posicionamiento a seguir. Esto se hace para entender cómo percibe cada público objetivo cada una de las perspectivas del producto, lo que nos permite saber cuál es la imagen del ejecutivo.

Entonces, se toma como punto de partida la construcción de la matriz DOFA para el diseño e implementación del plan estratégico, es decir, la estrategia política o de negocio, la estrategia comunicacional y la estrategia publicitaria, para resaltar fortalezas, aprovechar oportunidades, mejorar debilidades y mitigar amenazas.

Finalmente la relación se muestra de acuerdo al siguiente esquema:

Perspectivas de  
Posicionamiento

Relación con  
aspectos de  
evaluación 360  
grados

DOFA

Público Objetivo

2.3.8 DOFA

Público / Consumidor	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1 Junta Directiva</p>	<p>Análisis cualitativo de las fortalezas y debilidades propias que tiene a imagen actual del ejecutivo esto se debe hacer para cada público/consumidor objetivo (Características que podrían ser áreas vulnerables del perfil del ejecutivo)</p> <p>Para este público objetivo, resultó importante resaltar los aspectos familiares del ejecutivo, sus valores, de donde proviene, por ejemplo si es de una familia de empresarios o personas reconocidas públicamente</p> <p>Experiencia laboral anterior, trayectoria, logros y resultados</p>	<p>En cada uno de los públicos objetivos se deben listar los resultados caracterizados como debilidades producto de la evaluación 360 grados</p> <p>Tener en cuenta falas presentadas en experiencias anteriores, como cumplimiento de indicadores o metas establecidas</p>	<p>Análisis cualitativo de las oportunidades y amenazas que podría enfrentar la estrategia de posicionamiento con cada uno de los públicos/consumidor pero desde una perspectiva estratégica considerando las estrategias pública (negocio), comunicacional y publicitaria.</p> <p>Las oportunidades a identificar son externas y se deben establecer en conjunto con el plan de negocio desde el punto de vista de a donde puede llevar o proyectar al ejecutivo el éxito en la implementación del plan. También se necesitan a donde pretenda llegar el ejecutivo en su carrera y la proyección en el futuro a mediano y largo plazo</p> <p>De acuerdo con las fortalezas identificadas, para cada público, se establecen posibilidades para aprovechar las fortalezas para alcanzar las oportunidades.</p> <p>Desde otro punto de vista revisar las debilidades para convertirlas en oportunidades o fortalezas con un adecuado análisis y plan de acción</p>	<p>Para el estado de las amenazas se consideran variables externas que puedan impactar negativamente al ejecutivo. Es posible asociar las amenazas con las debilidades encontradas tanto de la persona en sí, como del plan de negocio mismo</p> <p>Es posible considerar los siguientes puntos. Débilidades para ingresar al gremio o para ser aceptado, amenazas de los pares, compañeros y subordinados que pudieran haber querido ocupar el cargo, los temas con los sindicatos.</p> <p>Es necesario considerar todo lo externo que pueda afectar el buen desempeño y logro de los objetivos tanto del plan de negocio como del plan de mercados mismo</p> <p>Otros aspectos a considerar como amenazas son: de que manera la competencia, los pares e otros actores puedan emplear las debilidades del ejecutivo para atacar o desvirtuar la gestión. Debe considerarse que debilidades puntuales pueden afectar la atención de la persona en ciertos círculos y otros escenarios de participación e interacción (Reuniones de Junta Directiva, Sindicatos, Accionistas, etc.)</p>
<p>2 Accionistas</p>	<p>Para la parte de accionistas puede destacarse las relaciones que la persona tenga con entidades gubernamentales o personas del gobierno, soporte de algunos miembros el plan de negocio a través de la consecución de recursos, leyes, etc. Este punto aplica en mayor medida para la sección directiva del público objetivo (Junta Directiva, Accionistas y Superiores)</p> <p>Experiencia laboral anterior, trayectoria, logros y resultados</p>	<p>Se deben listar relaciones laborales o personales anteriores, así como también relaciones que lo puedan ligar con resultados no satisfactorios (Aplica para accionistas y superiores)</p> <p>Otras cosas que podrían pensarse como debilidad o también oportunidad son experiencias y logros (satisfactorios o no) en otros negocios o países diferentes a donde se va a desempeñar</p>	<p>Revisar el impacto del plan de negocio en el paquete accionario de la empresa, esto puede ser a corto o largo plazo</p>	<p>Considerar cambios en el mercado que puedan afectar el valor de la acción de la empresa o la rentabilidad</p>
<p>3 Superiores</p>	<p>Para el público de superiores inmediatos es importante resaltar los logros que ha obtenido el ejecutivo en otras organizaciones o en los gremios con los cuales ha interactuado, igualmente cobra importancia mostrar que tipos de personas ha liderado en experiencias anteriores. Este punto aplica para Superiores, Subalternos y Clientes Externos (incluye Gremios con los cuales vaya a interactuar)</p> <p>Experiencia laboral anterior, trayectoria, logros y resultados</p>	<p>Es necesario visualizar aquí (con la perspectiva de los superiores) habilidades externas detectadas en el ejecutivo especialmente relacionadas con el rol o cargo que va a desempeñar</p> <p>También deben determinarse aspectos de su formación que no lo favorezcan, que no esté alineados o que muy antiguos que requieran actualización o la adquisición de nuevos conocimientos o competencias</p>	<p>Tener en cuenta los beneficios a obtener con el plan de negocios como el mejoramiento de indicadores globales de la compañía, por ejemplo rentabilidad</p>	<p>Tener en cuenta las posibilidades de reestructuración o eliminación del cargo del ejecutivo</p>
<p>4 Pares - Compañeros</p>	<p>Para los pares, compañeros y también para los subordinados es posible destacar la parte familiar de la persona resaltándolo como persona íntegra y afín con estos públicos. Además de sus atributos personales como liderazgo</p> <p>Otro punto a considerar que impacta a Superiores y Pares sería las otras empresas desde las trabajadas, los campos donde se ha desarrollado, temas específicos que ha trabajado o tiene experiencia o interés mostrando un perfil integral con alta potencial de aporte para los intereses colectivos</p> <p>En cuanto a la edad del ejecutivo puede enfocarse la estrategia desde dos perspectivas, si es una persona mayor es posible resaltar entonces aspectos como su experiencia y trayectoria; por otro lado si es una persona joven pueden destacarse características como el emprendimiento, innovación, proyección y nuevas cosas para la empresa</p> <p>En cuanto al género, es posible, en el caso de ser hombre destacar fortaleza y capacidad de toma de decisiones, y en mujer, sensibilidad y escuchar</p>	<p>Determinar aspectos de su formación que no lo favorezcan, que no estén alineados o que muy antiguos que requieran actualización o la adquisición de nuevos conocimientos o competencias</p> <p>Es necesario determinar (con la perspectiva de los pares - compañeros) habilidades externas detectadas en el ejecutivo especialmente relacionadas con el rol o cargo que va a desempeñar</p> <p>Tener en cuenta su forma de relacionarse con las personas y el trato con la gente, lo cual podría no ser agradable para todos</p>	<p>Posibilidades de mejoramiento del clima organizacional</p> <p>Posibilidades de generar proyecciones comunes con otros líderes y generar sinergia en los procesos</p>	<p>Es posible que se presente competencia directa y creación de ambientes hostiles</p>
<p>5 Subordinados</p>	<p>Para los subordinados en el aspecto de la formación del ejecutivo, se destacan puntos que soportan el plan de negocio, de la misma manera estos puntos pueden permitir que las personas que tienen se identifiquen con el contenido de ejemplo (este punto también aplica para superiores). Es necesario tener en cuenta la originalidad y creatividad del plan de negocio</p> <p>Al estudiar las fortalezas del individuo, puede mostrarse como un punto a tener en cuenta a los subordinados, la manera como se haya destacado en su estilo de liderazgo la forma como ha impulsado el desarrollo del personal</p> <p>De acuerdo con los resultados de la encuesta de 360 grados, es posible resaltar aquí puntos específicos de acuerdo a cómo lo perciben las personas en la organización</p> <p>De la misma manera se muestran rasgos de personalidad y atributos que lo identifiquen de acuerdo al plan de negocio a seguir o a temas puntuales que se quieren implementar o desarrollar en la empresa</p> <p>Por otro lado, si existen situaciones a las que se haya enfrentado o cosas impactantes en la vida del ejecutivo, se pueden mostrar de manera tal que impacten positivamente a subordinados y superiores, mostrando a la persona</p>	<p>Podría tener características de liderazgo autoritario que deban mitigarse</p>	<p>Posibilidades de mejoramiento del clima organizacional, a través de comunicación efectiva con los subordinados que permita lograr empatía con ellos y consecuentemente lograr un trabajo en equipo más exitoso</p>	<p>Pueden existir personas incómodas que no apoyan la implementación del plan de negocio y que tengan capacidad de generar ambientes hostiles (líderes de opinión)</p>
<p>6 Clientes Externos</p>	<p>Otros puntos a tener en cuenta en la perspectiva de Clientes Externos o gremios ya se han relacionado en los públicos anteriormente tratados</p> <p>Para la parte de clientes externos y/o gremios puede destacarse las relaciones que la persona tenga con entidades gubernamentales o personas del gobierno, soporte de alguna manera el plan de negocio a través de la consecución de recursos, leyes, etc.</p>	<p>Desde el punto de los clientes externos o gremios, debe revisarse que reconocimiento tiene el ejecutivo respecto de estos y en caso de que anteriormente no haya ocupado cargo tan alto o que no sea tan reconocido, que falencias tiene en la parte de relaciones públicas</p>	<p>Mejoramiento de las relaciones con los diversos externos, gremios etc</p>	<p>Pueden presentarse clientes externos o personas en los gremios con actitud más competitiva que colaborativa con el ejecutivo. O clientes reacios a respaldar la relación</p>

Como resultado de la construcción de una matriz de análisis DOFA es posible identificar los principales problemas en términos de debilidades y amenazas potenciales y plantear consecuentemente el curso de acción para solucionarlos. De la misma manera, las oportunidades se hacen evidentes a partir de una serie de necesidades y preocupaciones que resultan relevantes a los distintos segmentos objetivos.

Luego podemos identificar cuáles son las fortalezas a resaltar y las debilidades sobre las cuales trabajaremos con base en el análisis del perfil del ejecutivo. A partir de allí, se decidirá la estrategia de posicionamiento, es decir, decidir cuál es la forma más aconsejable para posicionar al ejecutivo en relación con cada público hacia el que se dirige la estrategia, considerando simultáneamente sus fortalezas y debilidades. La DOFA arroja datos relacionados con las fortalezas a resaltar y las debilidades que hay que mitigar.

La estrategia debe responder a las preguntas *¿Qué quiere significar el ejecutivo en la empresa? ¿Qué no debe representar el ejecutivo?* El objetivo es proyectar sus fortalezas conforme a las variables: integridad, firmeza, realidad, solidez y experiencia. Por último, se realizan recomendaciones respecto a cuál debe ser el centro de la propuesta: puede interpretarse cómo el trabajo en equipo que vincula al crecimiento de la rentabilidad.

En cuanto a las fortalezas es importante destacar aspectos familiares, valores, conformación de su familia, mostrar a la persona como una persona sensible, cercana, que tiene una vida personal como la de los demás. Además mostrar características principales como habilidades de comunicación, habilidades negociadoras, trabajo en equipo, estilo de liderazgo, entre otras.

Por otro lado, es necesario destacar su experiencia profesional laboral, su trayectoria en empresas de renombre, sus logros, mostrar su experticia en el cargo destacando su plan de negocio. Por último, pero no menos importante es elemental destacar su formación académica y la pertinencia de esta para con el cargo, además de sus relaciones con otras empresas y con los gremios.

Respecto de las debilidades, es necesario mitigar el impacto que ellas pueden producir en las percepciones de los distintos segmentos objetivos trabajando sobre ellas. Estas debilidades surgen de las percepciones que se cristalizan en la evaluación con metodología 360 grados. De otra manera, pueden verse en el incumplimiento de indicadores o metas establecidas, aspectos de la personalidad, o de la formación del ejecutivo que no lo favorezcan, por ejemplo un estilo de liderazgo autocrático o haber estudiado en una universidad con poco reconocimiento y mala imagen.

### 2.3.9 Canales de distribución.

De acuerdo con la concepción del mercado representado en la figura, se han definido los siguientes canales para la distribución del producto, es decir, el ejecutivo. Por canales se ha establecido la forma como se llegará a cada uno de los segmentos del mercado. En esta sección se describirá la forma general de abordarlos y el detalle de las actividades a realizar en cada uno son presentadas en la parte de promoción.

Entendemos entonces como el canal de distribución para este producto particular, es decir, el ejecutivo, como el lugar real donde los consumidores de cada segmento "compran" el producto, específicamente, donde se da el contacto físico o virtual entre el consumidor y el producto donde se toma la decisión final de compra, al mismo tiempo en que se construye imagen.

***Estrategia de empujar (Push):*** es una estrategia promocional en la que un proveedor promueve un producto entre los intermediarios de mercadeo, con la meta de impulsar el producto por el canal de distribución.

***Estrategia de jalar (Pull):*** es una estrategia promocional en la que un proveedor promueve su producto ante el consumidor final, con la meta de estimular la demanda y así tirar del producto por el canal de distribución.<sup>14</sup>

Tomando las definiciones anteriores, en el presente caso se utilizarán para los canales de distribución seleccionados de la siguiente manera:

**Push:** Se aplica especialmente al canal de subordinados pero bajo la consideración de que deben tener cargos de jefatura, es decir, que lideren procesos o áreas dentro de la organización. Esto se debe a que cada jefe a cargo del ejecutivo debe realizar un desdoblamiento hacia los niveles inferiores del plan de negocio, de esta manera es posible introducir aquí métodos de empuje donde se venda tanto el plan como a la persona que lo lidera, que en este caso es el ejecutivo (producto).

**Pull:** En este caso la situación cambia orientándose a los otros tres canales: superiores, pares-compañeros y grupos externos. La consideración principal es que estas personas no están bajo la sombra del ejecutivo, entonces la presentación del plan de negocio y la promoción de las cualidades del líder deben ser transmitidas mediante la creación de interés tanto por el plan de negocio como del ejecutivo mismo, logrando el jalónamiento de las características del líder y de las bondades que representa para cada segmento el plan de negocio. Aquí debe

---

<sup>14</sup> ZIKMUND, D'AMICO. *Marketing. Volumen 1*, Séptima Edición. Thompson Editora, 2001. Página 291

tenerse muy en cuenta los resultados del análisis DOFA realizado, de tal manera que los esfuerzos se enfoquen resaltando fortalezas y oportunidades, y minimizando las debilidades y amenazas en cada segmento del mercado.

## **Segmentos**

- **Superiores:** en el segmento de los superiores se han agrupado todos los niveles que están jerárquicamente por encima del ejecutivo, conteniendo a la junta directiva de la organización a la que pertenece la persona, los accionistas o propietarios de la compañía y a los jefes directos. En este segmento la estrategia de distribución a emplear de acuerdo con lo expresado anteriormente es la de jalonamiento, esto se realiza con actividades que creen interés en los segmentos contenidos o público objetivo en el canal.

En este caso la forma en que se debe transmitir tanto la información relacionada al plan de negocio como a las características del ejecutivo se realiza empleando medios con impactos sugestivos, como la asistencia a ciertos eventos sociales e impactos directos como la presentación de resultados del plan de negocio frente a los superiores inmediatos, junta directiva o en la asamblea de accionistas.

Otra forma de llegar a este segmento es mediante la búsqueda y creación de espacios donde sea posible enviar el mensaje a públicos como accionistas y junta directiva (noticieros, periódicos, radio, revistas, eventos sociales) o mediante la interacción directa con los superiores inmediatos como reuniones de trabajo (donde se debe tener preparado puntos específicos de acuerdo a lo que se quiera transmitir) o inclusive mediante la participación en eventos que permitan mostrar las fortalezas y oportunidades a destacar asociadas al ejecutivo.

- **Pares – Compañeros:** en este segmento se consideran ejecutivos del mismo nivel dentro de la organización. La estrategia de distribución a emplear aquí puede variar dependiendo de la interrelación que tenga el ejecutivo con los pares, por ejemplo en el caso de que el compañero tenga una relación directa con el trabajo o plan de negocio del ejecutivo, es posible utilizar una combinación de jalonamiento (pull) y empuje (push), donde el empuje se logra a través de actividades que demuestren la pertinencia de este tipo de pares mostrando los beneficios que tendrían soportando el plan de negocio para las áreas que lideran y para ellos mismos, al igual de cómo se verían impactados positivamente por la interacción con el ejecutivo.

La estrategia de jalonamiento, aplica en este caso, tanto a este primer tipo de pares como a los compañeros que no tendrían relación con el plan de negocio del ejecutivo, creando entonces escenarios que generen el interés mediante los beneficios potenciales que podrían lograr este otro tipo de pares a través del soporte del plan de negocio y del ejecutivo mismo.

Los medios a emplear para la implementación de estas estrategias en este segmento son principalmente a través de la concepción de espacios especialmente en reuniones de trabajo donde sea posible impactar a estos públicos mediante la demostración de los beneficios reales y potenciales para ellos y sus áreas del plan de negocio y el ejecutivo mismo como por ejemplo a través de sus relaciones con superiores en la empresa, gremios y grupos externos en eventos como capacitaciones. Otra forma de lograr los impactos deseados, sería mediante el soporte que el ejecutivo, a través de su posición, pueda brindar a las otras áreas lideradas por los pares.

Es necesario crear medios de retroalimentación, especialmente para aquellos que interactúan día a día con el ejecutivo, como reuniones de trabajo donde sea posible recibir comentarios acerca de las percepciones que se tienen del ejecutivo, con el fin de modificar comportamientos que puedan dañar su imagen.

- **Subordinados:** para el segmento que abarca los subordinados se han incluido las personas a las cuales lidera directa e indirectamente el ejecutivo, partiendo desde su equipo de trabajo cercano y los siguientes niveles. De acuerdo con esto la estrategia indicada es la de empuje, debido a la influencia directa que puede generar el ejecutivo desde su posición. En este caso particular, la forma de “vender” el plan de negocio y el ejecutivo mismo, se concentra en la demostración de las bondades reales que se tienen y el medio para la implementación es que debido a que estas personas pertenecen a la misma división liderada por el ejecutivo estaría dentro de sus responsabilidades apoyar dicho plan y por ende a su líder; sin embargo una forma estructurada de lograr esto es mediante el desdoblamiento sistemático de los objetivos del plan de negocio por cada uno de los subordinados directos en sus áreas respectivas. La estrategia de empuje en este canal puede presentarse de manera impositiva, pero lo recomendable es lograr el compromiso y apoyo total de estos subordinados para que lo promuevan e implementen hacia los niveles siguientes. Por medio del ejercicio de un liderazgo facultativo o deliberativo puede lograrse el compromiso del grupo que se lidera, quien luego se encargará de la persuasión de los siguientes niveles.

A tal fin consideramos necesario crear medios de retroalimentación, como buzones de sugerencia, correos sin remitente y líneas éticas. Nuevamente,



esto hace posible recibir comentarios acerca de la imagen que los subordinados tienen del ejecutivo, y, de ser necesario modificar comportamientos que puedan dañar su imagen.

- **Grupos Externos:** se han clasificado en este segmento a las personas de diferentes organizaciones con las que interactúa el ejecutivo en la búsqueda de negocios y el logro de los objetivos trazados, además de los grupos externos (cliente final de la organización) e internos (dentro de la misma organización) con los que tiene relación real o potencial el ejecutivo. En este canal la estrategia de distribución también tiene un carácter mixto, donde el empuje es posible manejarlo con grupos externos que tengan relación directa con el ejecutivo o en gremios donde la organización tenga alta influencia y se lleve a cabo a través del ejecutivo. Además se aplica la estrategia de jalonamiento, que se emplea en los casos de clientes potenciales o de gremios donde se quiera llegar y obtener reconocimientos importantes para la gestión del ejecutivo.

En cuanto a la parte de empuje en este segmento, es posible emplear alianzas estratégicas con los grupos externos y también con otros ejecutivos pertenecientes al gremio en el que se tengan fuertes influencias, generando espacios donde sea posible crear dichas alianzas o mostrar los beneficios mutuos de trabajar conjuntamente con el ejecutivo a través de su plan de negocio.

Para la parte de jalonamiento, es necesario crear entonces los espacios requeridos para generar interés y promocionar las iniciativas tanto del plan en mención como de las características, trayectoria y habilidades que tiene el ejecutivo. Las fortalezas y oportunidades que se resalten son obtenidas a través de la matriz de análisis DOFA para los públicos objetivos en este canal. Igualmente, es muy importante para la relación con los gremios y clientes potenciales, la creación o asistencia a eventos sociales y de negocios que permitan la interacción del ejecutivo con estos segmentos haciendo posible promocionar los aspectos positivos para la generación del "interés" de estos públicos tanto en el plan de negocio como en el ejecutivo mismo a través de resaltar ciertas ventajas que se tengan, como influencias en otros gremios, relaciones con entidades gubernamentales, sector financiero, exportador u otros países en los cuales se haya detectado interés en entablar relaciones comerciales.

### 2.3.10 Promoción.

A partir de los resultados de la matriz DOFA que se le ha realizado al ejecutivo, nos concentraremos en algunos aspectos que consideramos de importancia al

momento de pensar en la promoción del ejecutivo. Estos son: formación académica, logros organizacionales y gremiales, objetivos en la organización, es decir, plan de negocios y características personales que se relacionan con forma de ser, su vida y sus valores. A continuación se describen las actividades a realizar de acuerdo con las perspectivas y niveles establecidos en el posicionamiento del producto y sus connotaciones estratégicas.

- **Formación Académica**

La Educación Superior en Colombia está reglamentada por la Ley 30 de 1992. Esta Ley señala que *“La educación superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral. Se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional”*.

En términos de formación académica nos parece importante resaltar el perfil académico del candidato. Qué estudios ha realizado que sean pertinentes a su función gerencial, en qué universidades ha estudiado, con qué profesores, cuáles han sido sus intereses durante su época de estudiante. Además, parece relevante resaltar los idiomas que habla el candidato, y su experiencia internacional universitaria.

En lo concerniente a la estrategia comunicacional y publicitaria, diferirá conforme al grupo objetivo al que este dirigido. Si está dirigido a superiores se hará de manera directa, presentando la documentación pertinente que acredite dichos estudios. Asimismo, tanto para superiores y grupos externos, se resaltará el grado de formación del ejecutivo o cursos especializados que haya tomado que le den fuerza y soporte al plan de negocio que se quiera implementar, por ejemplo si el trabajo es para la parte internacional o para compras de empresas o fusiones, que estudios tiene el ejecutivo en comercio internacional y/o valoración de empresas. Esto se hará mediante reuniones donde se presenten estos temas, y puedan exponerse las competencias y experiencias exitosas del candidato con el objetivo de dar un sustento académico a lo presentado por él. Con respecto a compañeros, se utilizará una combinación entre la forma directa, sumada a la información disponible a ser publicada en boletines de la empresa. Para los subordinados se brindará la información en la reunión de presentación del ejecutivo y a posteriori sólo se hará pública la información mediante las publicaciones de la empresa, y comunicaciones formales teniendo presente la necesidad de que los subordinados y pares conozcan las competencias del gerente, evitando ser excesivos en la información que se brinda.

- **Logros organizacionales – Gremiales**

Este punto de logros organizacionales o gremiales es crítico cuando se pretende fortalecer la imagen de un ejecutivo y promocionar su plan de negocios en la organización o gremio. Es necesario entonces extraer del currículo las partes relevantes y acordes según los logros obtenidos por el ejecutivo en empresas anteriores. Aquí se debe tener especial cuidado en la información que se vaya a transmitir, ya que debe ser acorde con el plan de negocios que ha establecido el ejecutivo, es decir, los logros que se promocionen deben estar directamente relacionados con los objetivos estratégicos que se ha trazado alcanzar, por ejemplo, si el plan estratégico pretende una fusión con otras organizaciones, los logros del ejecutivo que se publiciten deben ser relacionados con fusiones exitosas que haya realizado anteriormente.

Para transmitir esto a los distintos públicos objetivos que hemos definido, es posible hacer una agrupación de Superiores y Pares, para los cuales la información debe contener detalles con importancia estratégica que demuestre la capacidad de la persona para llevar a cabo la estrategia planteada. Aquí se pueden seguir varias alternativas, la primera es realizar comunicaciones formales con los logros anteriores asociándolos al plan estratégico, adicionalmente cuando se realicen presentaciones o en reuniones donde se traten estos temas, estar preparado con experiencias exitosas anteriormente para relacionarlas al tema que se esté tratando, de tal manera que se fortalezca la confianza en los aportes y lineamientos emitidos por el alto ejecutivo. Para los Grupos externos o gremios con los que se relacione el ejecutivo, es posible manejar las mismas alternativas, sin embargo la información que se transmita de los logros anteriores en comunicaciones oficiales debe contener menos detalles siendo cuidadosos con no mostrar situaciones que pongan en tela de juicio la capacidad e integridad de la persona, dependiendo por ejemplo de los gremios con los que se relacione, siendo casos como la unión de trabajadores del sector, asociaciones de empresarios, entre otros.

Para los Subordinados, las alternativas son similares en cuanto a las reuniones que se sostengan para revisión de planes de trabajo o para tratar problemas relacionados. Ya en las comunicaciones oficiales que se envíen informando de los logros del ejecutivo, se deben seleccionar los puntos a hacer énfasis con detalles operacionales que hagan sentirse identificados y seguros a los subordinados con las capacidades y experiencia de la persona que lidera el grupo.

- **Plan de negocio**

El plan de negocio del ejecutivo es el pilar fundamental sobre el cual se trazará toda la estrategia de promoción y comunicación, este plan debe contemplar aspectos de impacto para los cuatro públicos objetivo establecidos. De acuerdo con el impacto definido la estrategia de promoción del mismo se define buscando en aprobación en los superiores y grupos externos, e identificación y sinergia con los pares y subordinados.

Con los superiores se organizan reuniones donde se presenta el plan de negocio del ejecutivo para la empresa o unidad de negocio a cargo, posteriormente se deben realizar reuniones periódicas de seguimiento donde se muestran los avances del plan y el impacto global de los resultados sobre toda la organización. Igualmente con los grupos externos y gremios se organizan reuniones similares donde se expone, pero de manera general, el plan de negocio y los resultados asociados. Es posible que se requiera de apoyos adicionales tanto de superiores como de externos para el logro de los objetivos del plan, para esto es necesario organizar reuniones e información pertinentes que soporten los requerimientos adicionales tanto presupuestales como de gestión.

Respecto de los pares y subordinados, se organizan sesiones de trabajo en las cuales para los pares el plan de trabajo se alinea con los de ellos apuntando a la gran estrategia organizacional. Con los subordinados, las sesiones de trabajo son de tal forma que se establezca la ruta y cronograma de implementación hacia abajo del plan de negocio, desdoblado objetivos y metas en los diferentes niveles, departamentos y procesos a cargo del ejecutivo. De esta manera se logra la aceptación e involucramiento de los subordinados mediante el aporte con sus propios planes según la responsabilidad de cada uno en la empresa. Igualmente se deben organizar reuniones de seguimiento y revisión de resultados de los planes de los subalternos para garantizar la adecuada implementación del plan maestro que ha trazado el alto ejecutivo.

- **Personal**

Para muchas organizaciones el perfil personal del ejecutivo es un aspecto crucial. Cuales sean sus características personales, su estilo de liderazgo, su habilidad para trabajar en equipo, para conducir un equipo de trabajo, su capacidad para lograr un liderazgo facultativo y deliberativo es sumamente importante. Esto depende de las características de cada persona, de su estilo de vida, de sus intereses, sus hábitos, de su escala de valores, no solo en el ámbito profesional sino también en el personal.

Es necesario que todos estos aspectos sean enmarcados en torno a la misión, visión y valores corporativos de la empresa. No hay que olvidarse que un alto

ejecutivo, en este nivel, es un representante de la empresa hacia el interior y también el exterior.

Igual que en las anteriores perspectivas, la forma de comunicar y publicitar estos aspectos anteriormente nombrados depende del segmento al que se comunique. Para con los superiores es necesario demostrar por medio de conductas que el ejecutivo se alinea con los valores corporativos, por medio de una constante comunicación con sus superiores. Entre pares y compañeros la comunicación de este aspecto puede ser mucho más fluida ya que puede comunicarse con simples acciones como asistencia a eventos de la empresa, a la fiesta de fin de año, participación en el campeonato de futbol de la empresa, en la fiesta del día de los niños, etcétera.

Por último hacia los empleados la estrategia debe ser el acercamiento por medio de la presencia del ejecutivo en la planta por ejemplo, la recordación de los nombres de las personas que para el trabajan, y de casos específicos. Además es necesario que manteniendo la distancia propia entre jefe y subordinado, el ejecutivo sea capaz de crear empatía con sus empleados. Hacer público el nacimiento de un hijo, o la graduación, o el matrimonio, participar a todos en el festejo del cumpleaños, o del día de la secretaria es una estrategia publicitaria que es capaz de comunicar y reflejar valores, hábitos y costumbres del ejecutivo.

### 2.3.11 Precio

El precio es el dinero, o valor entregado a cambio de algo. Es decir, el precio es lo que uno paga por un producto o servicio determinado. Se debe determinar el precio del producto a venderse, para lo cual es necesario asegurarse del valor de dicho producto o servicio para el cliente.

En el caso que estamos planteando no tenemos un precio exacto para el producto que venderemos. Sin embargo, de acuerdo a lo que hemos investigado en el mercado caleño, las consultoras que trabajan realizando planes de mercadeo para candidatos políticos manejan un presupuesto que oscila entre los treinta y los cincuenta millones de pesos. Para realizar el presupuesto las consultoras primero determinan la cantidad de encuestas que es necesario realizar con la formula de tamaño de una muestra.

En nuestro caso específico pensamos que si la empresa cuenta con una planta de cuatrocientos empleados, y se utiliza un margen de error permitido del 0.5 y un 95% de confianza, el número de encuestas a realizarse es de 196.

Las consultoras tienen tarifado un promedio entre \$ 20.000 y \$ 35.000 por encuesta. En el caso de realizar unas 196 evaluaciones con metodología 360 grados a un valor promedio de \$ 20.000 cada una, esto daría un total de \$ 3.920.000. Adicionalmente debemos tener en cuenta que el plan de mercadeo

ejecutivo, en este nivel, es un representante de la empresa hacia el interior y también el exterior.

Igual que en las anteriores perspectivas, la forma de comunicar y publicitar estos aspectos anteriormente nombrados depende del segmento al que se comunique. Para con los superiores es necesario demostrar por medio de conductas que el ejecutivo se alinea con los valores corporativos, por medio de una constante comunicación con sus superiores. Entre pares y compañeros la comunicación de este aspecto puede ser mucho más fluida ya que puede comunicarse con simples acciones como asistencia a eventos de la empresa, a la fiesta de fin de año, participación en el campeonato de futbol de la empresa, en la fiesta del día de los niños, etcétera.

Por último hacia los empleados la estrategia debe ser el acercamiento por medio de la presencia del ejecutivo en la planta por ejemplo, la recordación de los nombres de las personas que para el trabajan, y de casos específicos. Además es necesario que manteniendo la distancia propia entre jefe y subordinado, el ejecutivo sea capaz de crear empatía con sus empleados. Hacer público el nacimiento de un hijo, o la graduación, o el matrimonio, participar a todos en el festejo del cumpleaños, o del día de la secretaria es una estrategia publicitaria que es capaz de comunicar y reflejar valores, hábitos y costumbres del ejecutivo.

### 2.3.11 Precio

El precio es el dinero, o valor entregado a cambio de algo. Es decir, el precio es lo que uno paga por un producto o servicio determinado. Se debe determinar el precio del producto a venderse, para lo cual es necesario asegurarse del valor de dicho producto o servicio para el cliente.

En el caso que estamos planteando no tenemos un precio exacto para el producto que venderemos. Sin embargo, de acuerdo a lo que hemos investigado en el mercado caleño, las consultoras que trabajan realizando planes de mercadeo para candidatos políticos manejan un presupuesto que oscila entre los treinta y los cincuenta millones de pesos. Para realizar el presupuesto las consultoras primero determinan la cantidad de encuestas que es necesario realizar con la formula de tamaño de una muestra.

En nuestro caso específico pensamos que si la empresa cuenta con una planta de cuatrocientos empleados, y se utiliza un margen de error permitido del 0.5 y un 95% de confianza, el número de encuestas a realizarse es de 196.

Las consultoras tienen tarifado un promedio entre \$ 20.000 y \$ 35.000 por encuesta. En el caso de realizar unas 196 evaluaciones con metodología 360 grados a un valor promedio de \$ 20.000 cada una, esto daría un total de \$ 3.920.000. Adicionalmente debemos tener en cuenta que el plan de mercadeo

para ejecutivos contempla el diagnóstico, diseño del plan e implementación del mismo, lo que en total significaría un año y medio de trabajo.

Por lo anteriormente expuesto consideramos que es necesario pensar en un precio promedio que oscile entre \$ 15.000.000 y los \$ 20.000.000 para un plan a trabajarse durante un año y medio y en una empresa de aproximadamente 400 empleados. Evidentemente el precio es estimativo porque todavía no hemos ofrecido el producto, simplemente estamos planteándolo en términos teóricos.

para ejecutivos contempla el diagnóstico, diseño del plan e implementación del mismo, lo que en total significaría un año y medio de trabajo.

Por lo anteriormente expuesto consideramos que es necesario pensar en un precio promedio que oscile entre \$ 15.000.000 y los \$ 20.000.000 para un plan a trabajarse durante un año y medio y en una empresa de aproximadamente 400 empleados. Evidentemente el precio es estimativo porque todavía no hemos ofrecido el producto, simplemente estamos planteándolo en términos teóricos.



### 3. ACCION Y CONTROL

En el presente capítulo nos dedicaremos a la medición del cumplimiento del plan. Para lograr dicho objetivo es necesario responder a la pregunta: *¿Cómo mediremos los resultados obtenidos?*

El objetivo general del diseño e implementación del plan de mercadeo para un ejecutivo es mejorar la imagen del ejecutivo logrando su posicionamiento dentro de la empresa en los públicos objetivos establecidos incluyendo grupos externos.

De acuerdo al objetivo anteriormente descrito y los restantes objetivos planteados en el capítulo 2, podemos en términos generales resumirlos en:

1. **Imagen/Posicionamiento.** Consideramos que este primer objetivo es medible a través de la evaluación de 360 grados, reuniones, grupos focales, encuestas por intranet, buzón de sugerencias anónimo entre otros.
2. **Plan De Negocios.** Consideramos que este segundo objetivo es medible por medio de la implementación, funcionamiento y logro de los objetivos del mismo. Mejora de la rentabilidad a través de la consecución y logro de las metas del plan.

Con respecto al primer objetivo a lograr, en relación con la imagen y el posicionamiento del ejecutivo dentro de la empresa, la medición se realizará de acuerdo al siguiente esquema:

- Evaluación con metodología de 360 grados que se llevará a cabo antes del diseño del plan de mercadeo del ejecutivo y luego de la implementación de dicho en dos momentos diferentes: inicialmente a manera de diagnóstico acompañándose del análisis DOFA son las bases para estructurar el plan

de mercadeo y al terminar de implementar el plan (un año) para validar los resultados obtenidos comparables con los mismos términos de referencia. El objetivo es interpretar los resultados arrojados por el plan de mercadeo en un marco temporal de mediano plazo.

- Reuniones trimestrales del ejecutivo con sus pares y compañeros, subordinados, grupos externos y jefes inmediatos.
- Grupos focales en los que se incluirán subordinados y grupos externos, que se llevarán a cabo inmediatamente después de la implementación del plan y cada tres o cuatro meses
- Encuestas por intranet trimestrales para todos los miembros de la organización, incluyendo jefes inmediatos
- Buzón de sugerencias de permanencia constante durante un año y más ya que no genera costo adicional alguno

En relación con el segundo objetivo, que hace alusión directamente al plan de negocios, la etapa del control se realizará conforme al siguiente esquema:

- Cumplimiento del plan de negocio referente a su implementación, desarrollo, indicadores que relacionen objetivos y metas
- Cumplimiento de los objetivos que sean medibles mensualmente
- Realización de reuniones trimestrales con superiores
- Realización de reuniones semestrales con la junta directiva
- En términos financieros los objetivos deben ser medibles por medio de: ventas y utilidades (mensualmente, trimestralmente, semestralmente y anualmente) para ver si la rentabilidad mejora o no por el plan de negocios, ROI (retorno de inversión). Estas evaluaciones deben hacerse por lo menos anualmente.

En términos generales, las acciones del plan de mercadeo del ejecutivo y su forma de control se han plasmado en el cronograma de promoción el cual contiene desde las actividades iniciales de diagnóstico, pasando por actividades específicas a llevar a cabo en períodos de tiempo determinados y terminado con las acciones de seguimiento y control para verificar los resultados obtenidos.

El seguimiento al cumplimiento específico de las actividades del plan de mercadeo se realizará mediante el establecimiento de un indicador de cumplimiento del plan, el cual pretende medir como se llevan a cabo las actividades definidas en el cronograma de promoción.

### 3.1 CUADRO DE PROMOCIÓN Y CONTROL



Tema	Actividad	Descripción	Segmento / Público				Tiempo	Fechas	Meses													
			Superiores	Pares	Subordinados	Grupos Estarnos			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Formación Académica, Temas de interés y Objetivos particulares plan de negocio	Comunicaciones especializadas	Dependiente del público el que se diseñan este tipo de comunicaciones especializadas, se determinará su contenido. Este tipo de comunicaciones se emplean de manera tal que se transmitan habilidades, experiencias o conocimientos específicos del ejecutivo en temas relacionados con proyectos o áreas particulares de la organización donde se requiera crear vínculos o ganar apoyo	X	X	X	X	Estas actividades se deben realizar de manera constante durante el tiempo que permanezca el ejecutivo en el cargo u organización	Según las necesidades particulares para cada segmento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Reuniones de trabajo con los diferentes públicos	Cada reunión dependiendo del público objetivo, se debe preparar en relación con lo que se quiera resaltar o comunicar de acuerdo a los temas.					Se programan mes a mes entendiendo que cada reunión o comunicación específica a enviar obedecerá a temas diferentes y específicos															
Experiencia, trayectoria y habilidades	Preparación de detalles con importancia estratégica para reuniones	Preparación de experiencias exitosas anteriormente para relacionarlas al tema que se está tratando, de tal manera que se fortalezca la confianza en los aciertos y lineamientos emitidos por el alto ejecutivo	X	X		X	De acuerdo con los temas específicos de las reuniones o sesiones de trabajo que atiende el ejecutivo se preparan con anticipación al inicio del plan	Durante los primeros tres meses se preparan para emplear durante el resto del año	X	X	X											
		Seleccionar los puntos a hacer énfasis con detalles operacionales que hagan sentirse identificados y seguros a los subordinados con las capacidades y experiencia de la persona que lidera el grupo				X																
Plan de negocio	Reuniones para presentación del plan de negocio y de seguimiento a resultados	Presentación de objetivos y metas con periodos de tiempo establecidos para el plan de negocio. Revisión de indicadores claves del plan y toma de acciones	X		X		Esta actividad se realiza en periodos de tiempo establecidos y los objetivos e indicadores a presentar o hacer seguimiento varían de acuerdo al tema que se decida revisar	Reuniones trimestrales de presentación de resultados	X			X			X				X			X
	Sesiones de trabajo con subordinados	Sesiones de trabajo son de tal forma que se establezca la ruta y cronograma de implementación hacia abajo del plan de negocio, desdoblando objetivos y metas en los diferentes niveles, departamentos y procesos a cargo del ejecutivo En las sesiones con los subordinados se deben emplear técnicas como lluvias de ideas y de aporte constructivos para involucrarlos en el proceso de toma de decisiones			X		Sesiones de trabajo mensuales y de seguimiento a la implementación del plan de negocio hacia abajo	Mes a mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Características personales, familiares y valores	Demonstración a través de conductas, comportamientos y decisiones	Comunicación de características personales, su estilo de liderazgo, su habilidad para trabajar en equipo, para conducir un equipo de trabajo	X				Se identifican y planean las conductas a asumir en diferentes situaciones.	Constantemente en cada interacción los públicos objetivo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Asistencia a eventos de la empresa. Fiesta de fin de año, cumpleaños de compañeros, actividades recreativas, entre otros	Presencia y apoyo de actividades como el día de la familia o navidad, donde pueda ser identificado como un hombre común de familia Es importante que las personas de la organización conozcan a la familia del ejecutivo, se recomienda incluirlos en la asistencia a eventos de la compañía		X	X		Cada vez que se programen este tipo de eventos en la empresa. Es posible el patrocinio de otros eventos de interés para el ejecutivo	De acuerdo a programación		X			X		X			X			X	X

Tema	Actividad	Descripción	Segmento / Público				Tiempo	Fechas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
			Superiores	Pares	Subordinados	Grupos Externos														
Plan de negocio, objetivos particulares del mismo, logros organizacionales y Características personales	Visitas periódicas a planta para fortalecimiento de la relación e identificación con la parte operativa	Demostración del interés por la parte operativa y los empleados de todo nivel, aquí se deben tener en cuenta algunos tips como la recordación de los nombres de los subalternos a todo nivel  Esta actividad tiene como objetivo la generación de energía e interacción en niveles operativos		X	X		Se programan visitas mensuales a la planta	De acuerdo a programación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Enfoque y capacitación a líderes de opinión	Capacitar, involucrar y dar reconocimiento a los líderes de opinión de la parte operativa (incluye líderes sindicales) de tal manera que gane el apoyo de éstos a sus iniciativas y generando multiplicación hacia los niveles siguientes.  Esta actividad tiene como objetivo la generación de energía e interacción en niveles operativos			X		Capacitación e interacción con líderes de opinión trimestral		X		X		X				X			X
	Participación en eventos sociales	Lograr reconocimiento en los Grupos Externos mediante asistencia e interacción, dependiendo de la actividad, en eventos sociales relacionados con la actividad empresarial y áreas de interés del ejecutivo según el plan de negocio				X	Cada vez que se programen este tipo de eventos en la empresa  Es posible el patrocinio de otros eventos de interés para el ejecutivo	De acuerdo a programación		X		X		X		X		X		X
	Envío de comunicaciones oficiales de impacto	Cambios en la estructura, políticas, decisiones importantes que impacten vanos de los públicos objetivo  Se debe realizar la comunicación al interior de la organización antes de que la información salga en medios externos para crear un sentido de pertenencia  Como parte integral de esta actividad es necesario desarrollar un plan de comunicación organizacional efectivo y coherente que logre penetración en todos los niveles de la compañía		X	X		Cada vez que se presente la necesidad de acuerdo a actividades producto de la implementación del plan de negocio  Se establece periodicidad mensual, ya que estas actividades deben realizarse constantemente de acuerdo con las actividades del plan de comunicación organizacional	De acuerdo a las actividades del plan de negocio y a la programación de plan de comunicación	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Formación académica, áreas de interés, experiencia, logros organizacionales /gremiales, plan de negocio y temas personales	Creación de un portal de noticias anexo a la intranet de la compañía	Creación de medios de comunicación masiva (relacionados con el plan de comunicación organizacional) donde se deben presentar continuamente las noticias de la organización relacionadas con la labor del ejecutivo, publicación de entrevistas para medios públicos, fotos de asistencia (y su rol) en eventos gremiales, sociales, internos de la compañía, además del patrocinio a eventos culturales y deportivos		X	X		Los medios de comunicación masiva se deben crear en los primeros dos meses	De acuerdo a programación	X	X		X						X		X
	Publicación de noticias en carteleras de la compañía	Otra estrategia de comunicación es a través de los líderes de opinión mediante el boca a boca en relación a información clave que se requiera transmitir según el plan de negocio y el de comunicación					Otras actividades según los planes establecidos													
	Creación de mecanismos de retroalimentación como buzones de sugerencia, página web, blog, línea ética, líderes de opinión, entre otros	Los mecanismos de retroalimentación incluyen buzones de sugerencia ubicados en sitios accesibles para los empleados de diferentes niveles, creación de espacios para comentarios en la página web (pueden ser anónimos), la línea ética (donde los empleados y grupos externos reportan situaciones no éticas).  En cuanto a la transmisión de información a través de los líderes de opinión se debe utilizar de manera indirecta y muy cuidadosa, en este caso, a través de las reuniones de trabajo con estas personas se envían mensajes claros y directos que fluyan de manera natural por este canal		X	X	X	Los mecanismos de retroalimentación se crean en los primeros dos meses.	Mes 1 y 2	X	X										
	Recolección, análisis, interpretación y planteamiento de planes de acción de acuerdo con la retroalimentación obtenida de los diferentes canales	De acuerdo con los mecanismos de retroalimentación establecidos se establecen frecuencias para la recolección y análisis de la información obtenida, de tal manera que se planteen planes de acción para corregir y exaltar los puntos clave identificados		X	X	X	Cada dos meses o de pendiente del volumen de información obtenida	Cada dos meses como máximo		X		X		X		X		X		X
	Segunda evaluación 360 (grados (verificación))	De forma comparativa con los resultados obtenidos de la imagen del ejecutivo producto de la primera evaluación 360 grados, se realiza una segunda finalizando la implementación del plan de mercado a un año, buscando evidenciar el fortalecimiento y mejoramiento de áreas identificadas inicialmente como débiles donde se dicho plan tiene objetivos particulares.  De acuerdo con los resultados de esta segunda evaluación se deben generar igualmente planes de acción para actuar puntos clave	X	X	X	X	Al final de la implementación del plan de mercado, conservando una ventana de tiempo para el planteamiento de estrategias para el segundo año	Mes 12												X

## CONCLUSIONES

En la actualidad no basta con que un ejecutivo sea un buen profesional, orientado al logro, un buen líder o tener las competencias requeridas para el cumplimiento de las metas establecidas. Tampoco es suficiente lograr los objetivos del plan de negocio una sola vez. Evidentemente estos elementos son de carácter vital y decisivo, pero al mirar la gestión que un ejecutivo debe llevar a cabo holísticamente se considera necesario el posicionamiento del ejecutivo en torno a lo que su persona representa, su presencia y el hecho de que se encuentre trabajando en una organización específica con un plan de trabajo determinado obedece a que representa en sí mismo, los logros que se quieren obtener y como obtenerlos, a través de lo que simboliza el ejecutivo, creando una marca de su propia persona. Esta es la razón por la cual transformamos al ejecutivo en un producto a mercadear dentro de una organización.

Un plan de mercadeo de un ejecutivo diseñado adecuadamente a la medida de sus necesidades y que le permita conocer la percepción en torno a su persona de los distintos segmentos dentro de la organización, le permitirá dilucidar los intereses, expectativas, aspiraciones, motivaciones de sus interlocutores, tanto pares, como jefes inmediatos y subalternos. A partir de lo anteriormente planteado, y resaltando y reforzando las fortalezas del ejecutivo a mercadear, se intenta mejorar su imagen a través de la estrategia comunicacional y publicitaria y sus acciones dentro de la organización.

En la actualidad, los ejecutivos deben ser líderes completos que deben presentar planes específicos y lograr compromisos integrales con las personas con las que realizan su labor en la organización.

Un ejecutivo que decide llevar a cabo la evaluación, diseño e implementación de un plan de mercadeo para su persona tiene muchas posibilidades de mejorar su

imagen y lograr posicionamiento dentro de la organización en la cual se desempeña. Esto significa crear de su persona una marca, donde se haga reconocido con base en atributos personales, logros organizacionales, trayectoria laboral y académica.

Esto conducirá a un mejoramiento su situación actual dentro de la empresa, además, poder llevar adelante su plan de negocios, al mismo tiempo mejorar su relación con pares, subordinados, superiores y grupos externos.

Como los objetivos específicos del plan de mercadeo deben estar trazados y alineados con los objetivos del mencionado plan de negocio, esto le permitirá al ejecutivo mejorar su posicionamiento dentro de la organización y al mismo tiempo lograr todos los objetivos establecidos en el plan: objetivos estratégicos, financieros, de desarrollo de personal, etc. de su unidad de negocio.

Este trabajo se ha planteado inicialmente desde una perspectiva, la de posicionar la imagen de un ejecutivo, así como su plan de negocio dentro de una organización. Esta situación puede ser planteada al momento del ingreso del ejecutivo a la organización como también en el caso de una nueva promoción.

Sin embargo, consideramos existe otra oportunidad con resultados potencialmente exitosos al diseñar e implementar un plan de mercadeo para un ejecutivo. Se considera en este caso la situación donde el ejecutivo lleva cierto tiempo laborando en la misma organización o en el mismo cargo y toma la decisión de posicionar su imagen, buscando generar visibilidad y creando interés en todos los públicos objetivo definidos, en búsqueda de un ascenso u otros objetivos.

De la misma manera consideramos que esto le brindará posibilidades al mejoramiento de la comunicación y el trabajo en equipo de la unidad de negocio y también mejorar la relación con otras unidades de negocio.

A modo de conclusión podemos decir, que lo que pretendimos con la tesis lo hemos logrado, es hacer una contribución académica en lo que respecta al diseño e implementación de un plan de mercadeo para ejecutivos desde una perspectiva innovadora al posicionar a un ejecutivo con una misión determinada dentro de una organización, aplicando la teoría del mercadeo actual.

## BIBLIOGRAFIA

- ALFARO FAUS, Manuel. *Temas clave en Marketing Relacional*. Madrid: Mc Graw Hill Editora, 2004.
- AMBROSIO, Vicente. *Plan de Marketing Paso a Paso*. Bogotá: Editorial Prentice Hall, 2000.
- BAENA PAZ, Guillermina. *Credibilidad Política y Marketing Mix*. México DF: Mc Graw Hill Editora, 2007.
- BECKWITH, Harry, Clifford Beckwith Christine. *El arte de venderse*. Grupo Editorial Norma, 2007.
- BURTON, Diane. *The firmwide 360° Performance Evaluation Process at Morgan Stanley*. Harvard Business School, 1998.
- CANTO-SPERBER, Monique. *Diccionario de Ética y De Filosofía Moral*. Fondo de Cultura Económica, México, 2001.
- CZINKOTA, Michael y RONKAINEN, Ilkka. *Marketing Internacional*. Séptima Edición. Thompson Editora, 2005.



- FERNANDEZ COLLADO, Carlos, HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y OCAMPO JARAMILLO, Eliseo. *Marketing Político e imagen de gobierno en funciones*. Tercera Edición. Mc Graw Hill. 2007.
- JANY CASTRO, José Nicolás. *Investigación de mercados: Decisiones sin incertidumbre*. Tercera edición. Mc Graw Hill s. 58, 59, 73 y 74.
- KAID, Linda Lee Editor. *Handbook of political communication Research*. Lea, 2004.
- LAMB HAIR, McDaniel. *Marketing*. Sexta Edición. Thompson Editor, 2002.
- LOUW, Eric. *The Media and Political Process*. Sage, 2005.
- MARTÍNEZ PANDIANI, Gustavo. *Marketing Político, Campañas, Medios y Estrategias Electorales*. Buenos Aires: Ugerman Editor, 2004.
- MCCARTHY, Perreault. *Essentials of Marketing*. Sixth Edition. Irwin, 1994.
- PETERS, Tom. *50 Claves para hacer de usted una marca*. DEUSTO, 2005.
- PICÓN PRADO, Eduardo, VARELA MELLOU, Jesús y LÉVY MANGÍN, Jean-Pierre. *Segmentación de mercados: aspectos estratégicos y metodológicos*. Prentice Hall, 2004
- ROMER, David. *Macro Economía Avanzada*. Segunda Edición. Mc Graw Hill, 2002.
- SCHNEER, Samuel. *Tú eres tu Propia Marca. Marketing Personal para un Profesional*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2007.
- ZIKMUND, D'Amico. *Marketing*. Volúmen I y II. Séptima Edición. Thompson Editora, 2001. p. 100

ANEXOS

SEMINARIO PERSPECTIVAS DE LA  
**ECONOMÍA MUNDIAL**  
Y SUS IMPLICACIONES PARA COLOMBIA

INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES  
Gerencia de Eventos  
Teléfono: (57 1) 3266600 Ext. 1480 - 1481 - 1482 - 1483 - 1484 Fax: (57 1) 3266602E-mail: [eventos@asobancaria.com](mailto:eventos@asobancaria.com)

Club El Nogal - Bogotá - Marzo 11 - 2008

## RESULTADOS Y PERSPECTIVAS DEL COMERCIO EXTERIOR COLOMBIANO

El comportamiento de la demanda externa ha sido un factor central en la determinación de los ciclos de las economías emergentes. Precisamente, una de las preocupaciones más importantes para 2008 es que la demanda externa sea una fuente de inestabilidad que altere el comportamiento económico de Colombia. Se teme, específicamente, que la dinámica de las exportaciones colombianas se afecte por la desaceleración de las economías estadounidense y venezolana, y en particular por las restricciones que imponga el gobierno de Venezuela a las importaciones colombianas.

En esta edición de Semana Económica se mencionan algunos de los cambios estructurales más significativos que se han producido al interior de la cuenta corriente de la balanza de pagos. El análisis se concentra en el examen de las principales tendencias de los flujos y patrones de comercio. Así mismo, se exponen algunas consideraciones en torno al futuro de la política comercial colombiana y las estrategias que deben diseñarse para no comprometer la estabilidad en el frente externo en un entorno internacional incierto.

### El déficit en cuenta corriente: evolución de los principales agregados

De acuerdo con la información publicada por el Banco de la República, el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos alcanzó a representar US\$4.297

millones, 3,41% del PIB al tercer trimestre de 2007. El registro, que es a la fecha el más alto de los últimos cuatro años, es el resultado de la fuerte expansión de la demanda interna y en particular la del sector privado en consumo e inversión.

Esta situación ha profundizado la brecha existente entre las compras y ventas de bienes y servicios al exterior. Entre enero y septiembre de 2007, el déficit en la balanza de bienes y servicios no factoriales alcanzó US\$2.698 millones, cifra que representó 2,14% del PIB y duplicó el saldo de igual periodo del año anterior (US\$1.110 millones) (tabla 1).

**Tabla 1**  
Cuenta corriente de Colombia al tercer trimestre

Cifras en US\$ millones	2006*		2007**	
	Valor	% PIB	Valor	% PIB
<b>CUENTA CORRIENTE (A+B+C)</b>	-2149	-2,2	-4297	-3,4
Ingresos	25572	25,6	29635	23,5
Egresos	27721	27,8	33933	27,0
<b>A. Bienes y servicios no factoriales</b>	-1110	-1,1	-2698	-2,1
Ingresos	20800	20,8	24192	19,2
Egresos	21910	22,0	26890	21,4
<b>B. Renta de los factores</b>	-4526	-4,5	-5340	-4,2
Ingresos	1071	1,1	1403	1,1
Egresos	5597	5,6	6742	5,4
<b>C. Transferencias</b>	3488	3,5	3740	3,0
Ingresos	3702	3,7	4041	3,2
Egresos	214	0,2	301	0,2

Fuente: Banco de la República. \*Cifras provisionales, \*\*Cifras preliminares.

La balanza comercial colombiana ha venido deteriorándose sistemáticamente. Entre 2000 y 2006 su superávit pasó de 3,14 a 0,24% del PIB y en 2007 esta tendencia se acentuó aún más, pues entre enero y septiembre el comercio de bienes registró un saldo negativo de US\$912 millones, cifra que representa cerca de 1% del PIB.

Este desbalance fue el resultado de unas importaciones por US\$22.517 millones y unas exportaciones por US\$21.604 millones. Aún cuando las ventas de productos tradicionales y no tradicionales crecieron 16 y 20%, respectivamente, esos incrementos no compensaron el dinamismo de las importaciones. Durante el periodo se destacaron las compras al exterior de bienes intermedios que representaron cerca del 8% del PIB, y en menor medida las de bienes de consumo y de capital con 6,3 y 3,5% del PIB, respectivamente.

A lo anterior se sumó el déficit de la balanza de servicios no factoriales que totalizó US\$1.786 millones (1,42% del PIB) y estuvo explicado por el fuerte incremento en los pagos de servicios de transporte que sumaron US\$1.868 millones (1,48% del PIB) y que superaron el registro de 2006 en US\$244 millones. Por su parte, los ingresos en esta cuenta sumaron US\$2.588 millones, de los cuales cerca del 50% correspondieron a ingresos derivados del turismo.

Un elemento a resaltar es que el rubro de renta neta de los factores registró una salida neta de US\$6472 millones (5,36% del PIB) con un aumento de US\$1.145 millones frente al año anterior. Los ingresos por US\$1.403 millones, que fueron explicados en un 76% por el rendimiento de las reservas (US\$1.070 millones), no fueron suficientes para compensar el aumento en los pagos por concepto de utilidades y dividendos efectuados por empresas de capital extranjero, que ascendieron a US\$4.411 millones, 3,5% del PIB, así como por los pagos de intereses de la deuda externa pública y privada que totalizaron US\$2.310 millones.

Como señalamos en la Semana Económica 641, el principal factor detrás del resultado en los flujos de renta de los factores es el cambio estructural por el fortalecimiento de la Inversión Extranjera Directa (IED), producto del retorno de la confianza en el país y la abundante liquidez

en los mercados financieros internacionales.

Por esta razón se viene incrementando el monto de utilidades que se remesan al exterior, lo cual es una tendencia que seguramente se profundizará en los próximos años. Si bien la contraparte de la IED es la remisión de utilidades, no hay que olvidar el papel que han jugado los flujos de capital en el desarrollo de nuestra economía y menos desconocer el impacto positivo que han tenido sobre el crecimiento económico, la generación de empleo y la reconversión industrial.

En el largo plazo la sostenibilidad del déficit en la cuenta corriente originado en la remisión de utilidades, dependerá en buena medida del desarrollo de la vocación exportadora de las empresas que han recibido las inversiones desde el exterior y, de que el país continúe ofreciendo las condiciones favorables para atraer nuevos flujos de capital que ayuden a financiar la cuenta corriente de la balanza de pagos.

Finalmente, el rubro de transferencias corrientes experimentó un balance positivo de US\$3.740 millones dentro del cual sobresalen como en el pasado reciente, los ingresos por concepto de remesas por US\$3.210 millones, es decir 2,55% del PIB. La evolución futura de las remesas está estrechamente vinculada con la dinámica económica de los Estados Unidos y de España, países que han sido los principales destinos de los inmigrantes colombianos. Si se registra una desaceleración importante en el crecimiento de Estados Unidos estos ingresos seguramente también se verán afectados.

#### ¿Cómo van las relaciones con nuestros principales socios comerciales?

Las cifras disponibles muestran que para el periodo enero-noviembre de 2007 las exportaciones totales de Colombia alcanzaron US\$26.835 millones FOB. Esto implica que frente al mismo periodo de 2006 cuando su registro alcanzó los US\$22.279 millones FOB, las ventas hacia el exterior tuvieron un crecimiento de 20,45% (tabla 2).

**Tabla 2**  
**Destino de las exportaciones colombianas**  
**(acumulado enero-noviembre 2006 y 2007)**

Destino	Millones US\$ FOB		Var %
	2006	2007	
<b>Total exportaciones<sup>1</sup></b>	22.279	26.835	20,45
<b>Grupos comerciales de destino</b>			
Aladi	5.254	7.844	49,29
Comunidad Andina de Naciones	1.790	1.959	9,44
MERCOSUR	225	482	114,22
G-3	2.982	5.017	69,36
Unión Europea	3.029	3.810	25,76
<b>Principales países de destino</b>			
Estados Unidos	8.989	9.345	3,96
Venezuela	2.437	4.562	87,24
Alemania	323	492	52,42
Ecuador	1.106	1.162	4,98
Bélgica	329	356	8,46
Perú	631	737	16,76
Japón	296	345	16,77
China	376	744	97,81
México	525	454	-13,45
Resto de países	3.045	3.483	14,39

Fuente: DANE 1/ La suma de los parciales no es equivalente al total de las exportaciones.

El nivel de exportaciones se explica en buena medida por el importante desempeño de las ventas hacia Venezuela, las cuales, con US\$4.562 millones, pasaron de representar 10,9% del total exportado en noviembre de 2006 a 17% en 2007, con un incremento de US\$2.126 millones.

Las ventas a Estados Unidos, que alcanzaron los US\$9.345 millones, tuvieron un crecimiento cercano al 4% y redujeron su participación en el total exportado desde 40,3% en 2006 a 34,8% en 2007. De igual manera, las exportaciones con destino al Ecuador, que tuvieron una disminución en el ritmo de crecimiento frente a lo observado a noviembre de 2006, perdieron una participación equivalente a 0,7%.

En general, las exportaciones colombianas se han caracterizado por registrar una alta concentración en unos pocos países de destino. En el gráfico 1 se puede apreciar que, de acuerdo con el estándar establecido por el índice de de Herfindahl-Hirschman<sup>1</sup>, entre 1999 y 2007 la

<sup>1</sup> La concentración de las exportaciones se mide con el Índice Herfindahl-Hirschman (IHH) que toma la sumatoria de los cuadrados de la participación de cada país dentro del total exportado. Su valor oscila entre 0 (máximo nivel de diversificación) y 1 (mínimo nivel de diversificación). Si el índice se encuentra entre 0 y 0,1 se considera que las exportaciones están suficientemente diversificadas, entre 0,1-0,16,

concentración del destino de las exportaciones se ubicó en un nivel considerado como "alto".

**Gráfico 1**  
**Índice Herfindahl-Hirschman de las exportaciones**  
**colombianas según países de destino (1999-2007)**



Fuente: DANE. Cálculos Asobancaria.

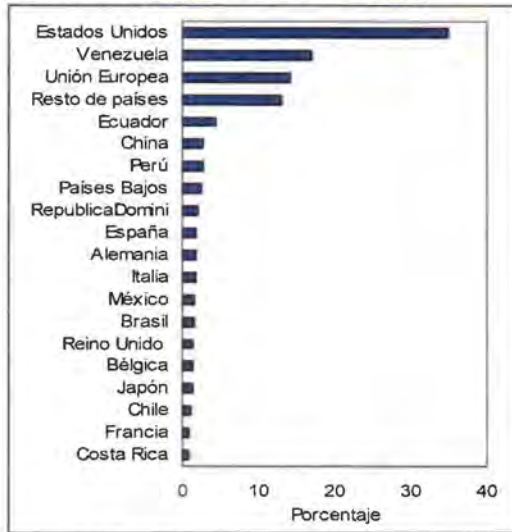
Sin embargo, es importante resaltar que desde el máximo alcanzado en el año 2000 y hasta 2007, la concentración se ha reducido aproximadamente 36,8%, lo que significa que el destino de las exportaciones se ha venido diversificando. Si bien a noviembre de 2007 los Estados Unidos, Venezuela y Ecuador agrupan cerca del 56% del total de las ventas al exterior, el envío de productos colombianos hacia otras economías ha venido ganado terreno (gráfico 2).

Entre el año 2000 y 2007 se ha experimentado un incremento en la participación de algunos países en nuestras ventas externas, como en el caso de Países Bajos, Dinamarca, Grecia, España, Portugal y Puerto Rico. China también ha empezado a consolidarse como un importante destino de nuestras exportaciones, como lo muestran las cifras, entre 2006 y 2007 las ventas a ese país tuvieron un crecimiento del 97,81%, y la participación del valor exportado a esa nación dentro del total que llegó a 2,8%, se encuentra actualmente por encima de la de países como Alemania,

están moderadamente concentradas y entre 0,16-1,0, estas se encuentran concentradas en exceso.

Japón y México.

**Gráfico 2**  
Participación por país dentro de las exportaciones colombianas (%) (Enero-noviembre 2007)



Fuente: DANE

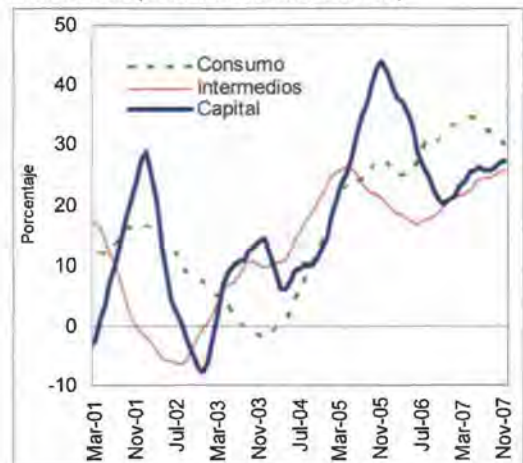
De otra parte, entre enero y noviembre de 2007 las importaciones totalizaron US\$30.063 millones CIF y alcanzaron un crecimiento anual de 26,23%. Aunque este valor no es el resultado definitivo para 2007, si representa un máximo histórico, ya que se ubica como el más alto de los últimos trece años. Este comportamiento tiene su explicación, entre otras cosas, en las mayores presiones de abastecimiento doméstico, el boom de inversión y la revaluación del peso frente al dólar.

De acuerdo con el uso o destino económico, entre enero y noviembre de 2007 las compras de bienes de consumo crecieron 29,1%, en tanto que las de bienes intermedios y de capital aumentaron en 23,3 y 28,2%, respectivamente. Aunque las importaciones de bienes de consumo continúan creciendo a tasas elevadas, su dinamismo ha ido cediendo en favor de las orientadas a la compra de bienes intermedios y de capital (gráfico 3).

Según país de origen, se encuentra que a noviembre de 2007 Estados Unidos continuó siendo el principal proveedor de

bienes hacia Colombia con una participación de 25,8%, seguido por China con 10,1% y México con 9,4%. El crecimiento más importante se registró en las compras provenientes de China con 50,4%, seguido de México y Alemania con 34,2 y 32,6% respectivamente. Sobresale también lo ocurrido con las importaciones provenientes de Brasil y Japón, las cuales crecieron a tasas anuales cercanas a 31%. Finalmente, causa sorpresa el resultado de las compras provenientes de Venezuela, que cayeron 6,42% (tabla 3).

**Gráfico 3**  
Importaciones de bienes de consumo y de bienes intermedios (Crecimiento año corrido)\*



Fuente: DANE, cálculos Asobancaria. \* Promedio móvil de orden 3.

**Tabla 3**  
Origen de las importaciones colombianas (acumulado enero-noviembre 2006 y 2007)

Origen	Millones US\$ CIF		Participación		Var % 2006-2007
	2006	2007	2006	2007	
<b>Total importaciones/1</b>	23.815	30.063	100	100	26,23
<b>Grupos comerciales de origen</b>					
Aladi	7.418	9.033	31,1	30,0	21,76
Comunidad Andina de Naciones	1.214	1.375	5,1	4,6	13,30
MERCOSUR	2.256	2.937	9,5	9,8	30,19
G-3	3.471	4.102	14,6	13,6	18,18
Unión Europea	3.157	3.692	13,3	12,3	16,94
<b>Principales países de origen</b>					
Estados Unidos	6.304	7.770	26,5	25,8	23,26
Venezuela	1.367	1.279	5,7	4,3	-6,42
México	2.104	2.823	8,8	9,4	34,18
Brasil	1.689	2.217	7,1	7,4	31,25
Alemania	833	1.104	3,5	3,7	32,61
Japón	877	1.140	3,7	3,8	30,07
España	358	412	1,5	1,4	15,04
China	2.014	3.041	8,5	10,1	50,97
Ecuador	630	687	2,7	2,3	7,61
Resto de países	2.920	3.984	12,3	13,3	36,45

Fuente: DANE. 1/ La suma de los parciales no es equivalente al total de las importaciones.

### ¿Qué productos son los más sensibles ante los choques externos?

La imposición de barreras al comercio por parte de Venezuela y la desaceleración de la economía norteamericana, son factores que podrían contribuir a agudizar el déficit en cuenta corriente y los efectos negativos que se producirían sobre la balanza comercial se transmitirían rápidamente a los sectores con vocación esencialmente exportadora.

Hay que reconocer, sin embargo, que a la fecha no se ha cuantificado el efecto que podría tener una reversión del entorno económico internacional que garantizó la inserción competitiva de la producción nacional a esos mercados, pero es claro que la política comercial debe propender por crear simultáneamente incentivos a la diversificación de las exportaciones así como condiciones de acceso preferencial a diferentes destinos.

En relación con el comercio con Venezuela, según estimaciones del Ministerio de Industria y Comercio, el valor de las exportaciones de los sectores que destinan el 100% de sus ventas externas a ese país corresponde a US\$307 millones, equivalente a cerca del 7% de los US\$4.562 millones que se exportaron a ese país entre enero y noviembre de 2007. Entre los productos cuya exportación se encuentra totalmente destinada a satisfacer la demanda del mercado de ese país se encuentran bienes básicos como la carne de bovino fresca o refrigerada, la leche en polvo sin adición de azúcar y el queso fundido, así como también el ganado en pie bovino y la madera en molduras, entre otros.

La imposición de restricciones severas o la congelación de las relaciones comerciales con Venezuela repercutiría negativamente y con mayor intensidad sobre estos rubros, pero también lo haría sobre otros sectores que destinan entre el 80% y 99% de sus ventas externas sólo a Venezuela. Estas exportaciones ascienden a cerca de US\$749 millones, lo que representa el 16,4% del total exportado a

ese país en 2007. Entre los bienes incluidos dentro de este grupo estarían las autopartes, la leche y crema sin azúcar y los quesos frescos, los automóviles y camperos con cilindraje entre 1,0 y 3,0 litros, las sandalias y calzado de caucho, los refrigeradores y hornos, entre otros.

En el caso de las ventas hacia los Estados Unidos, el petróleo, combustibles y hullas térmicas<sup>2</sup> son las más representativas con un valor cercano a los US\$5.793 millones, 21,6% del total de las exportaciones colombianas en ese periodo. Por su parte, las flores y el café<sup>3</sup> aportaron otros US\$1.140 millones, el equivalente al 4,25% del total.

Por lo anterior, la desaceleración en la economía estadounidense tendría un impacto negativo sobre el flujo de ingresos de estos sectores, con el consecuente efecto sobre la generación de empleo, ya que tal y como ocurre con la producción de flores y café, estas actividades se caracterizan por tener un uso intensivo de mano de obra.

### TLC's y Zonas Francas: Alternativas para mitigar el impacto de los choques externos

Si bien es cierto que hasta la fecha no se han producido mayores dificultades para financiar el creciente déficit en la cuenta corriente, como resultado de las condiciones favorables en el entorno interno y externo, no es claro que la economía esté blindada frente a un deterioro del contexto internacional.

Con la profundización de la recesión en los Estados Unidos, la turbulencia en los mercados financieros internacionales y el debilitamiento de las relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador, es necesario plantear estrategias para garantizar un flujo sostenido de recursos externos.

Se ha demostrado empíricamente que la vulnerabilidad de las economías

<sup>2</sup> Incluye aceites crudos derivados de petróleo, minerales bituminosos, hullas térmicas, fuel oils y los demás aceites livianos y sus preparaciones.

<sup>3</sup> Incluye cafés sin tostar ni descafeinar, las demás flores y capullos frescos y rosas frescas.

frente a choques financieros externos se puede reducir en la medida en que la profundidad comercial aumente. Una estrategia óptima de blindaje de la economía debe incorporar mecanismos que permitan profundizar la capacidad exportadora del país. Colombia ha seguido dos estrategias de inserción en los mercados internacionales que consideramos adecuadas: la de los acuerdos comerciales y la de las zonas francas.

#### La inserción vía apertura negociada (TLC's)

En 2007 el país logró la aprobación en el Congreso de la República del texto del tratado de libre comercio (TLC) firmado con Estados Unidos y su protocolo modificatorio. En 2008 la incertidumbre frente al destino que enfrentará el TLC con EE.UU. debe estimular la búsqueda de nuevos mercados para la producción nacional.







Con este objetivo, el gobierno ha avanzado hacia la suscripción de acuerdos comerciales adicionales. Se firmó el acuerdo con Chile y los países del Triángulo Norte de Centroamérica<sup>4</sup>. Con Canadá se ha avanzado 90% en la negociación de un TLC en forma simultánea con Perú. Adicionalmente se adelantó 75% de la negociación en tres rondas con los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)<sup>5</sup> y se inició la negociación bloque a bloque entre la Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea (tabla 4).

El gobierno planea que para 2010 se tengan negociados al menos nueve acuerdos más y entren en vigencia los firmados con Estados Unidos, Chile, el Triángulo Norte de Centroamérica y los que se están negociando con Canadá, EFTA y la Unión Europea, lo que sumaría un total de 46 acuerdos de liberalización comercial<sup>6</sup>.

Aunque la agenda es bastante ambiciosa, hay que tener en cuenta que

para lograr una inserción competitiva en la economía global no basta con suscribir innumerables acuerdos comerciales si el país no ha emprendido un esfuerzo en materia de infraestructura y formación de capital humano. No menos importante es el diseño de estrategias que creen incentivos hacia la exportación. De ahí la importancia que tiene la modificación de la normatividad aplicable a las zonas francas.

**Tabla 4**  
**Estado de las negociaciones emprendidas por Colombia**

País	Tipo de acuerdo	Duración	Estado actual
 Estados Unidos	Extensión de las preferencias arancelarias unilaterales	14 rondas	Firmado pero no ratificado
 Chile	Ampliación del acuerdo de complementación económica vigente desde el 1-ene-1994	2 rondas	Firmado pero no ratificado
 Triángulo Norte	Colombia suscribió en 1984 acuerdos bilaterales de acceso preferencial con cada uno de estos países	6 rondas y 2 reuniones ministeriales	Firmado pero no ratificado
 Canadá	Primer acercamiento comercial entre los dos países	5 de 6 rondas	Negociación en curso
 EFTA	Primer acercamiento comercial entre estos países	3 de 3 rondas (temas pendientes)	Negociación en curso
 Unión Europea	El acuerdo va más allá de lo comercial. Europa planea incluir áreas de cooperación y negociación política	2 años	Negociación en curso

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Asobancaria.

#### La inserción vía estímulos tributarios (Zonas Francas)

Con la expedición del Decreto 4051 de 2007 reglamentario de la Ley 1004 de 2005, se dictaron las disposiciones que regulan el régimen especial de zonas francas<sup>7</sup>. A diferencia de la anterior legislación, en ésta se aclaran los mecanismos para la declaratoria de una zona franca y se establecen pisos mínimos a la inversión y al número de empleos a crear bajo esta figura.

El decreto ratifica la tarifa única del impuesto de renta en 15% y establece que al interior de las zonas se pueden producir bienes tanto para el mercado nacional como externo, aún cuando para el caso del interno deberá cancelarse el impuesto al valor agregado (IVA). De otra parte, se

<sup>4</sup> Honduras, Guatemala y El Salvador.

<sup>5</sup> EFTA: Suiza, Islandia, Noruega, Liechtenstein.

<sup>6</sup> Esto sin contar que en la actualidad están vigentes los tratados con México y los países de la Comunidad Andina.

<sup>7</sup> Antes de la expedición de esta norma, las zonas francas operaron bajo las disposiciones de los Decretos 2233 de 1996, 918 de 2001, 2685 de 1999 y 383 de 2007.



contemplan tres clases de zonas francas: permanente, uniempresarial y transitoria y sobre cada una de ellas recaen requerimientos específicos en términos de la inversión mínima, generación de empleo y actividades autorizadas.

La gran innovación del Decreto 4051 de 2007 fue la introducción del concepto de zona franca especial o uniempresarial. Esta figura promueve la creación de zonas francas adicionales y aunque los requisitos para obtener su declaratoria no son fáciles de cumplir, existe cierto riesgo de que esta figura se extienda a muchas empresas. La zona franca uniempresarial de bienes debe tener como mínimo una inversión de US\$32 millones dentro de los tres años siguientes a su declaratoria y crear 150 empleos directos y formales<sup>8</sup>. Adicionalmente, a partir del segundo año de la puesta en marcha del proyecto, se deberá mantener el 90% de los empleos requeridos. Por su parte la zona franca especial de servicios tiene como requisito para acceder al régimen una inversión entre US\$2 y US\$10 millones y la creación de 500 nuevos empleos directos y formales dentro de los tres años siguientes a su declaratoria<sup>9</sup>.

Además, las empresas que deseen obtener la declaratoria de zona franca especial deben presentar para aprobación de la Comisión Intersectorial de Zonas Francas<sup>10</sup> un Plan Maestro de Desarrollo que es en últimas un plan de negocio en el que se demuestra que la iniciativa empresarial está encaminada a asegurar la generación de empleo, la transformación de

la infraestructura física, la reconversión industrial, la transferencia tecnológica y la competitividad.

Es claro que esta modificación es un avance en términos de favorecer la creación de polos de desarrollo industrial e inversión con vocación exportadora, sin embargo la legislación no contempla esta alternativa explícitamente, ya que hace extensivo los beneficios a empresas que no tienen esta naturaleza. Las zonas francas deben servir como incentivo a la inversión en sectores de alto valor agregado más que como un mecanismo para disminuir cargas fiscales.

Aunque es claro que el país requiere de este tipo de estímulos para jalonar el comercio exterior, su creación pone al descubierto las grandes barreras que enfrentan las empresas colombianas para poder insertarse competitivamente en los mercados externos, dentro de los que sobresale la alta carga impositiva. Así las cosas, su creación termina siendo un paliativo a los problemas que enfrentan nuestros empresarios. La verdadera solución requiere el diseño de reformas estructurales que equilibren la alta carga impositiva y que eliminen las inequidades derivadas de la existencia de exenciones y deducciones especiales.

Adicionalmente, la implementación de tres regímenes distintos de zonas francas terminará dificultando la capacidad de supervisión de las operaciones de las empresas y la administración del impuesto.

El éxito de esta medida dependerá en buena medida de que se tome conciencia de la necesidad de establecer un esquema de incentivos que esté vinculado directamente a la promoción de las exportaciones, más que a actividades destinadas al abastecimiento del mercado doméstico. Es aquí donde la posible ratificación de más de cuarenta acuerdos de liberalización comercial cobra sentido, ya que constituirá un paso hacia delante en la diversificación de la oferta exportable y los destinos de la misma, así como la reducción de la vulnerabilidad externa del país frente a los choques que afectan a los socios que

<sup>8</sup> Por cada US\$5 millones de inversión adicional, el requisito de empleo se podrá reducir en un número de 15 sin que en ningún caso el total de empleos sea inferior a 50. Artículo 393-3 del decreto 4051 de 2007.

<sup>9</sup> Para nuevas inversiones entre los US\$10 y US\$20 millones se deben crear al menos 350 empleos. Para aquellas en las que la inversión sea superior a los US\$20 millones el empleo a generar deberá ser de 150 o más.

<sup>10</sup> Está integrada por el Ministro de Industria Comercio y Turismo (quien la preside), el Ministro de Hacienda, el Director del Departamento Nacional de Planeación, el Director de Impuestos y Aduanas Nacionales, el Presidente de Proexport y el Ministro Consejero de la Presidencia de la República.

demandan gran parte de nuestros productos.

### **Comentarios finales**

Es evidente que la desaceleración en el ritmo de crecimiento de los principales socios comerciales de Colombia como EEUU y Venezuela, así como las restricciones al comercio impuestas por el vecino país, podrían tener un impacto negativo sobre el comportamiento de las exportaciones y por esta vía sobre la actividad económica y el empleo.

Sin embargo, el panorama no es del todo negativo toda vez que la estructura institucional que soporta las exportaciones, como es el caso de los acuerdos comerciales, y la constitución de zonas francas especiales se ha ido consolidando, a la vez que los destinos exportadores se han ido diversificando.

Esto desafortunadamente, no evita que 2008 vaya a ser un año difícil en este frente, debido a que los impactos de estas medidas no son de corto plazo. Si a la desaceleración mundial se suma la apreciación del peso y las alzas en las tasas de interés que se vienen dando en Colombia, es de esperarse que las exportaciones se resientan durante el año.

En el corto plazo, vemos como principal alternativa consolidar la dinámica exportadora que viene dándose a mercados como los de los países bajos, Dinamarca, Grecia, España y China. La profundización de estos, puede contribuir a aliviar los choques que vienen de EEUU y Venezuela.

Igualmente, consideramos que en la medida en que cesen las presiones financieras internacionales y las domésticas asociadas con la política restrictiva del Banco de la República, podrían darse bajas en las tasas de interés activas que faciliten la actividad exportadora.

El resto de medidas son de largo plazo. En todo caso, según vemos, esas medidas contribuirán a que la estrategia exportadora se convierta en un motor de crecimiento de la economía colombiana.

Finalmente, hacia el futuro encontramos que la sostenibilidad del desequilibrio en la cuenta corriente originado en la remisión de utilidades de la inversión extranjera, dependerá en buena medida del desarrollo de la vocación exportadora de las empresas nacionales y extranjeras y de la continuidad de las condiciones favorables para atraer nuevos flujos de capital.



Libertad y Orden

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
República de Colombia



**PROEXPORT**  
**COLOMBIA**

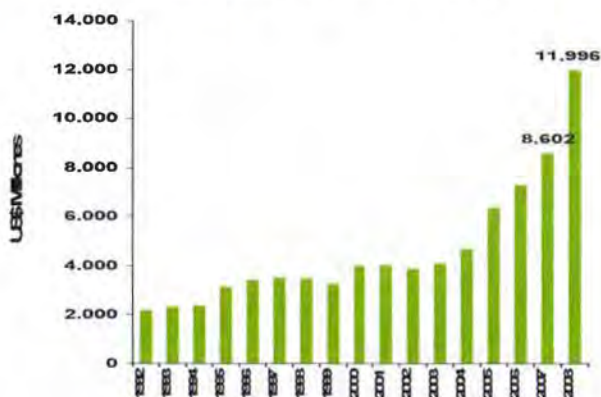
Abriendo Puertas, Carrando Negocios

EXPORTACIONES COLOMBIANAS – ABRIL 2008



## Exportaciones de Colombia (enero – abril 2008)

Exportaciones de Colombia en enero-abril  
1992-2007 (US\$ millones fob)



Exportaciones de Colombia  
Variación doce meses



Fuente: Dane - DIAN. Cálculos OEE Mincomercio

En el mes de abril de 2008, las exportaciones (US\$3.339 millones) crecieron 34,3% respecto del mismo mes del año anterior. No obstante, los volúmenes vendidos se redujeron en 7,8%, lo que evidencia que los valores exportados siguen soportados por los altos precios internacionales de los productos primarios.

En los primeros cuatro meses, las ventas (US\$11.996 millones) fueron 39,5% superiores a las registradas en igual período del año anterior. En la presente década, esta es la tasa de crecimiento más alta presentada en un primer cuatrimestre. No obstante, el volumen exportado se redujo 4,6%.

Desde finales del 2007, se acentuó el cambio de tendencia en las exportaciones; la variación acumulada de doce meses en abril de 2008 llegó a 30%, muy superior a la registrada en el mismo mes del año anterior (15,9%).

En el acumulado a abril del 2008, se destacó el crecimiento de 53,6% de las exportaciones tradicionales (US\$6.384 millones), las cuales participaron con el 53,2% de las ventas totales (superior en cinco puntos porcentuales respecto a igual período de 2007). Se incrementaron las ventas de petróleo (98,8%), café (38,9%) y carbón (19,6%).

Por su parte, las exportaciones no tradicionales (46,8% del total) también crecieron, pero en menor ritmo; a abril del 2008 aumentaron 26,2%. Se mantuvieron entre los principales productos: banano, flores, oro y sus desperdicios, camisetas, desperdicios de cobre, carne bovina y gasolina. El alto consumo de Venezuela continuó beneficiando estas ventas.



Libertad y Orden

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
República de Colombia



PROEXPORT  
COLOMBIA

Atreviéndonos a Ganar Negocios



## Exportaciones de Colombia (enero – abril 2008)

### ¿Por qué aumentaron las exportaciones?

En los últimos años, ha sido característico el crecimiento de las exportaciones colombianas en un entorno de revaluación del peso; en los primeros cuatro meses del 2008 se mantuvo este ambiente y las exportaciones colombianas se incrementaron con base en factores como:

- El buen desempeño de las exportaciones a Estados Unidos; las ventas a este mercado (US\$4.493 millones) crecieron 53,6%, que contrasta con la tasa negativa de 4,3% registrada en igual período del 2007.
- La constante dinámica del consumo de Venezuela; en los primeros cuatro meses del 2008, Colombia le exportó US\$1.786 millones a Venezuela para un crecimiento de 55,8%, aunque inferior a la variación de 64,1% registrada en el mismo período del 2007.
- Los altos precios internacionales de los productos básicos. Colombia se benefició, en particular, del aumento en la cotización de petróleo, café y carbón, lo cual derivó en que las exportaciones tradicionales ganaran participación en el total exportado.
- La dinámica de la demanda externa siguió jugando un papel fundamental, con aumentos en las ventas hacia otros destinos, respecto a lo registrado en los primeros cuatro meses del año anterior: Argentina (192,2%), Brasil (188,7%), Chile (111,4%), México (25,9%), Unión Europea (21,5%), Comunidad Andina (12,8%) y hacia el principal socio de esta última subregión, Ecuador (10,1%).

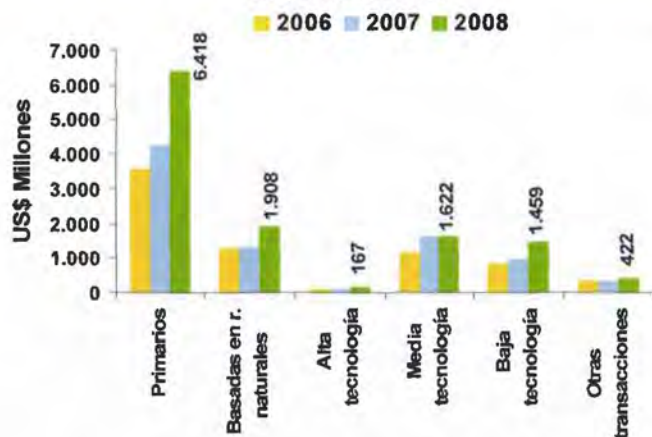
### Para el próximo mes es necesario tener en cuenta que:

-Las exportaciones se pueden afectar debido a la acentuación de la revaluación; así mismo, se está evidenciando una menor tasa de crecimiento en las exportaciones a Venezuela.



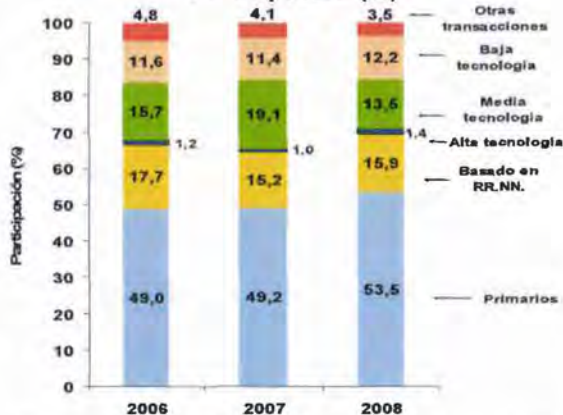
## Exportaciones – Por intensidad tecnológica (enero-abril 2008)

Exportaciones enero-abril (2006-2008)  
US\$ millones fob



• De acuerdo con la clasificación por intensidad tecnológica, en los primeros cuatro meses del 2008 las exportaciones de **bienes primarios** se incrementaron 51,7%, muy superior a la tasa de variación del 2007 (18,2%). Esto se originó en el aumento de las ventas de sus principales productos: *petróleo, carbón, café y banano*. Así mismo, se mantuvo la dinámica en las exportaciones de *carne* hacia Venezuela (US\$144,7 millones). Los bienes primarios participaron con el 53,5% del total exportado, cuatro puntos y medio superior al porcentaje registrado en similar periodo del 2007.

Exportaciones enero-abril (2006-2008)  
Participación (%)



• Las exportaciones de productos **basados en recursos naturales** crecieron 45,7%. Entre las principales ventas se encontraron: combustibles, gasolina para vehículos, desperdicios de cobre, esmeraldas, aceite de palma, confites, azúcar y cemento *portland*. A abril del 2008, estos productos representaron el 15,9% de las exportaciones totales.

• Las exportaciones de productos con **alta tecnología** crecieron 91,6%; se destacaron las partes de aviones distintas de hélices, trenes de aterrizaje, pilas y acumuladores eléctricos, transformadores eléctricos y productos farmacéuticos. No obstante, las mercancías de alta tecnología no representaron gran parte del total exportado, el 1,4%, aumentando levemente su participación respecto a años anteriores.



Libertad y Orden

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
República de Colombia



PROEXPORT  
COLOMBIA

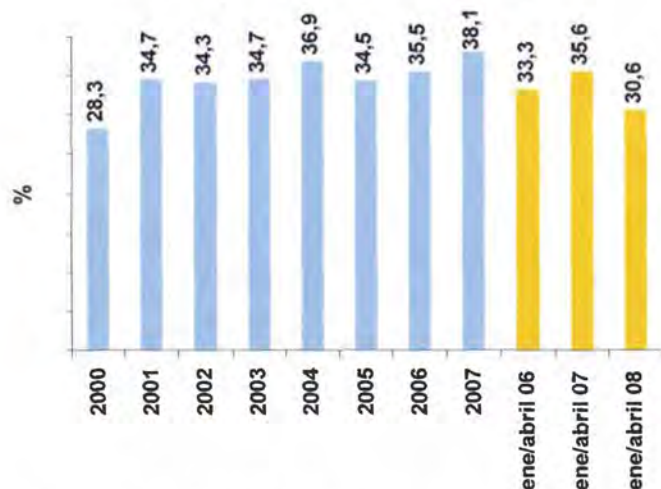
Alfredo Puentes, Gerente Negocio



## Exportaciones – Por intensidad tecnológica (enero-abril 2008)

### Exportaciones con intensidad tecnológica\*

#### Participación en el total (%)



\* Excluyendo primarias y las basadas en recursos naturales

Fuente: Dane - DIAN. Cálculos OEE  
Mincomercio

En los primeros cuatro meses de 2008, las exportaciones de **media tecnología** registraron una tasa negativa de crecimiento de 1%. Entre los principales productos se destacaron: ferróniquel (22% del total de estos productos), polipropileno (materia prima para plásticos), vehículos, perfumes, preparaciones de belleza, congeladores, bañeras y jabones. Esta clase de mercancías representó el 13,5% de las ventas totales, inferior en cerca de cinco puntos y medio porcentuales respecto a los registros del primer cuatrimestre del 2007.

Las ventas de productos con **baja tecnología** se incrementaron 48,2%. Entre los principales productos sobresalieron: confecciones (pantalones, camisetas, sostenes), cueros de bovinos, pañales para bebe, artículos de cama, tejidos de punto, tubos de hierro, botellas, frascos y muebles. Los bienes de esta categoría participaron con el 12,2% del total exportado, superando en cerca de un punto porcentual al año anterior.

Las exportaciones clasificadas en **otras transacciones** aumentaron 20,2%, debido a productos como oro y sus desperdicios, libros, folletos, impresos y energía eléctrica. Este grupo representó el 3,5% del total exportado.

Finalmente, las exportaciones con algún grado de valor agregado (excluyendo primarias y basadas en recursos naturales) participaron del 30,6% en el total de ventas a abril del 2008, inferior en cinco puntos porcentuales en relación con similar período del 2007. La disminución fue consecuencia de la mayor participación de los bienes primarios, resultado del entorno positivo de los precios internacionales de productos básicos.



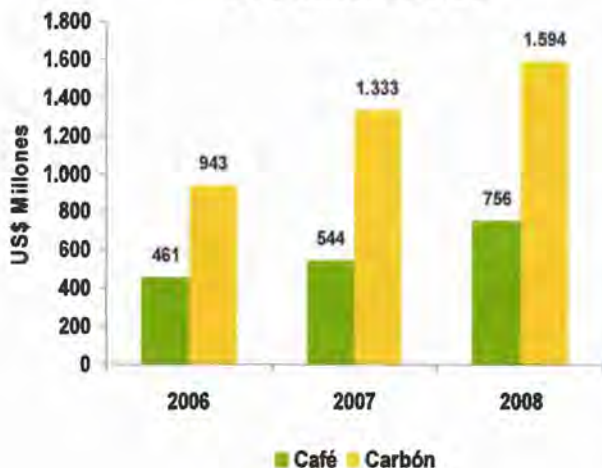
Libertad y Orden

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
República de Colombia



## Principales productos exportados (enero-abril 2008)

Exportaciones de carbón y café  
US\$ millones FOB



Fuente: Dane - DIAN. Cálculos OEE Mincomercio

A abril del 2008, las exportaciones de *carbón* crecieron 19,6% respecto al mismo período del 2007. En términos de valor, se mantuvo como el segundo producto exportado en importancia. Estas ventas representaron el 13,3% de las exportaciones totales, perdiendo cerca de dos puntos de participación con respecto al primer cuatrimestre de 2007.

El aumento en el valor exportado se debió a los altos precios del mineral; a abril de 2008, la cotización promedio se ubicó en US\$117,9 por tonelada, superior en 104,1% a la registrada en igual período del 2007. Por su parte, las cantidades vendidas disminuyeron en 10,6%.

Hacia Estados Unidos las exportaciones crecieron 24,3% y participaron con el 30,4% del total, mientras que la Unión Europea continuó como el principal destino, pero decrecieron 0,2% y representaron el 39,8% del total. Se destacaron las ventas hacia Mercosur (US\$55,5 millones) y México (US\$25,5 millones).

Las exportaciones de *café* registraron un crecimiento de 38,9%. En esta variación, contribuyeron el mayor volumen exportado (19,9%) y el aumento del 22% en la cotización internacional del grano (el precio promedio acumulado a abril de 2008 fue US\$1,46 la libra). Hacia la Unión Europea se destinó el 43,2% de las ventas, con un crecimiento de 39,6% en el primer cuatrimestre. Estados Unidos fue el segundo mercado (33,4% del total), con un incremento de 30,8% en las exportaciones. En el período resaltó la dinámica en las ventas hacia Japón (40%), las cuales representaron el 11,9% de las exportaciones de café.

A nivel interno, en Colombia se están registrando niveles crecientes de producción de café; de acuerdo con la Federación Nacional de Cafeteros, en el acumulado a abril de 2008, la producción fue de cuatro millones de sacos y el acumulado doce meses totalizó 13,3 millones de sacos, para un aumento de 10,3% .





Libertad y Orden

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
República de Colombia

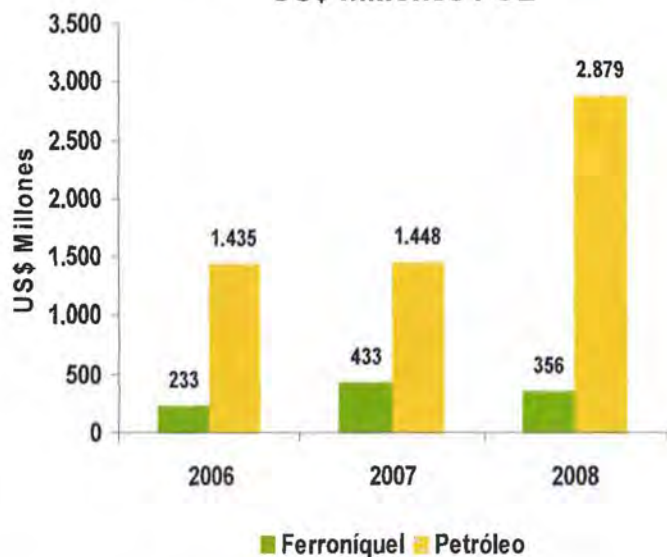


PROEXPORT  
COLOMBIA  
Alfredo Pardo, Gerente Negocio



## Principales productos exportados (enero-abril 2008)

Exportaciones por producto  
US\$ millones FOB



Fuente: Dane - DIAN. Cálculos OEE  
Mincomercio

El petróleo se mantiene como el principal producto exportado (24% del total, cerca de siete puntos porcentuales mayor que en primer cuatrimestre del 2007). En el acumulado a abril del 2008, las ventas se incrementaron 98,8% como consecuencia del aumento en los volúmenes exportados (15%) y por un precio internacional favorable (superior en 70,8% al registrado en el primer trimestre del 2007). Hacia su principal destino, Estados Unidos con 75,5% del total, las ventas crecieron 81,6%. Resaltaron las exportaciones a Brasil en US\$99 millones.

En los primeros cuatro meses el ferróniquel fue el quinto producto de mayor valor exportado; no obstante, las ventas decrecieron 17,8%, como consecuencia de la reducción del precio internacional ya que en cantidades se aumentó en 7,2%. En los primeros cuatro meses del año, el precio internacional promedio del níquel fue inferior en 33,5% con respecto al registrado en igual periodo del 2007. El precio está disminuyendo debido a que la industria del acero inoxidable está tratando de reducir el uso de níquel en su proceso de producción, debido a volatilidad del mercado y a los altos precios registrados en el año anterior.

Hacia la Unión Europea, su principal destino, las ventas se redujeron en 29,4%, lo que equivale a una participación del 33,1% del total; mientras tanto China fue el segundo destino, país hacia donde las exportaciones del mineral se disminuyeron en 30,8% y representaron el 28,3% del mercado.



Libertad y Orden

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
República de Colombia



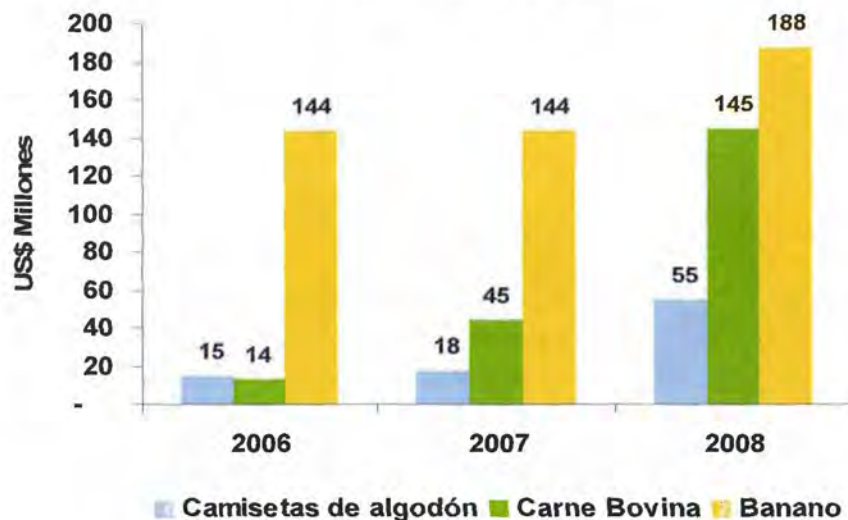
PROEXPORT  
COLOMBIA  
Abriendo Puertos, Creando Negocios



## Principales productos exportados (enero-abril 2008)

### Exportaciones por producto

US\$ millones FOB



Algunas de las exportaciones de productos no tradicionales también registraron una dinámica para resaltar.

En los primeros cuatro meses de 2008, las exportaciones de *banano* crecieron 30,7%, como resultado del incremento en el volumen exportado (21,8%) y de un aumento de 33,7% en el precio promedio por tonelada. Hacia su principal mercado, la Unión Europea, las ventas crecieron 39,3% y representaron el 76% del total exportado en esta fruta. Por su parte, los valores exportados a Estados Unidos aumentaron 12,7% y participaron del 23% del total de este producto.

En el acumulado a abril de 2008, se mantuvo la dinámica de las exportaciones de carne bovina, cuyo destino fue Venezuela; este producto fue la principal exportación a este país. Las ventas de carne se incrementaron 223,7%, respecto al mismo período del 2007.

Fuente: Dane - DIAN. Cálculos OEE Mincomercio

Fueron destacadas las exportaciones de confecciones (camisetas y pantalones). En especial, las ventas de camisetas de algodón (US\$55 millones) registraron una variación positiva de 209%, debido al mayor consumo en el mercado venezolano, país hacia donde se dirigió el 77,5% de estos productos y se convirtió en el segundo producto en importancia vendido al vecino país.



Libertad y Orden

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
República de Colombia

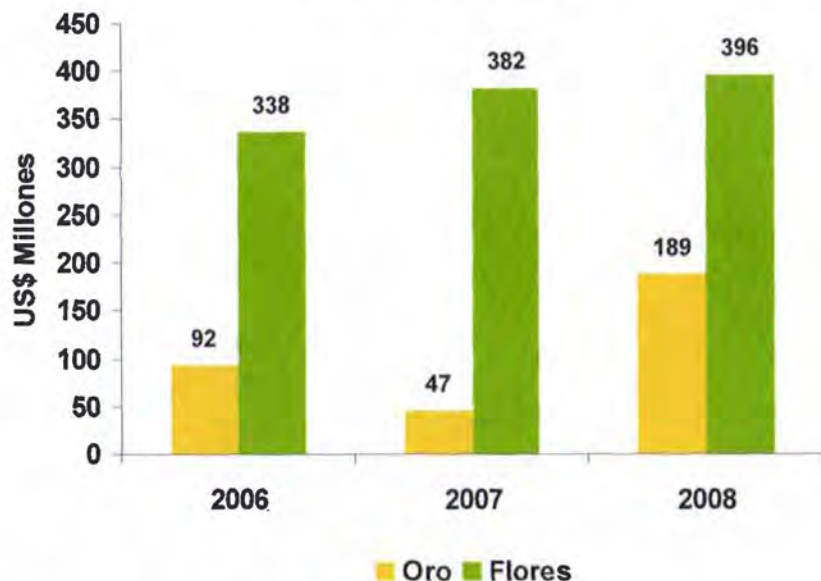


PROEXPORT  
COLOMBIA  
Abriendo Puertas, Controlando Negocios



## Principales productos exportados (enero-abril 2008)

**Exportaciones por producto**  
**US\$ millones FOB**



Fuente: Dane - DIAN. Cálculos OEE Mincomercio

En el primer cuatrimestre del presente año, pese a la revaluación registrada, los valores exportados de flores crecieron en 3,4%; Estados Unidos continuó como el principal destino (76,2% del total) pero las ventas sólo crecieron 1,1%. El siguiente mercado en importancia fue la Unión Europea, hacia donde se incrementaron las ventas 8,7% y representaron el 11,7% del total exportado en flores.

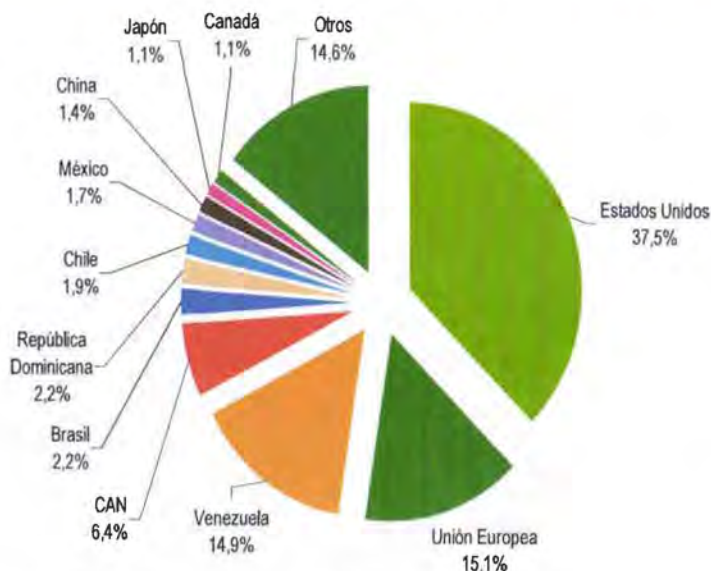
Por último, en los primeros cuatro meses del año resaltó la dinámica de las exportaciones de oro, las cuales crecieron 305% y fue el sexto producto en importancia de mayor valor exportado por Colombia; ello fue producto de un aumento en el volumen exportado (179%) y del mayor precio internacional (es mayor en 40% respecto los primeros cuatro meses del 2007).

Las ventas de oro se concentraron en dos países; hacia Suiza se dirigió el 50,5% de las exportaciones de oro y las ventas se incrementaron 359%. Por su parte, hacia Estados Unidos aumentaron las exportaciones en 283% y este país participó con el 45,5% del total.



## Principales destinos (enero-abril 2008)

### Principales destinos de exportación



Fuente: Dane - DIAN. Cálculos OEE  
Mincomercio

Las exportaciones a Estados Unidos (US\$4.493 millones) crecieron 53,6%, que contrasta con la tasa negativa de 4,3% registrada en el primer cuatrimestre del 2007. Estados Unidos continuó como el principal destino de las ventas colombianas (37,5% del total).

La Unión Europea (US\$1.812,6 millones) fue el segundo destino de las exportaciones colombianas; a abril de 2008 aumentaron en 21,5%. Se mantuvieron como principales productos: carbón, café, ferroníquel y banano. La UE participó con el 15,1% del total exportado por Colombia.

Venezuela mantuvo la dinámica de su consumo y las exportaciones ascendieron a US\$1.786 millones para un crecimiento de 55,8%. El país vecino fue el tercer mercado (14,9% del total). Siguieron dinámicas las exportaciones de carne bovina (224%), cueros (294%), textiles (200%) y productos químicos (56,2%). Por el contrario, las ventas de vehículos disminuyeron 62,1%.

A la CAN se exportaron US\$768,7 millones (6,4% del total), para un crecimiento de las ventas de 12,7%. Ecuador fue el principal socio subregional; representó el 58,7% de las ventas hacia este bloque y el 3,8% del total exportado por Colombia.

A abril del 2008, se registraron crecimientos importantes en las exportaciones hacia otros mercados como: Argentina (192,2%), Brasil (188,7%), Chile (111,4%), México (25,9%), Unión Europea (21,5%), Comunidad Andina (12,8%).



## Balanza comercial (enero-abril 2008)

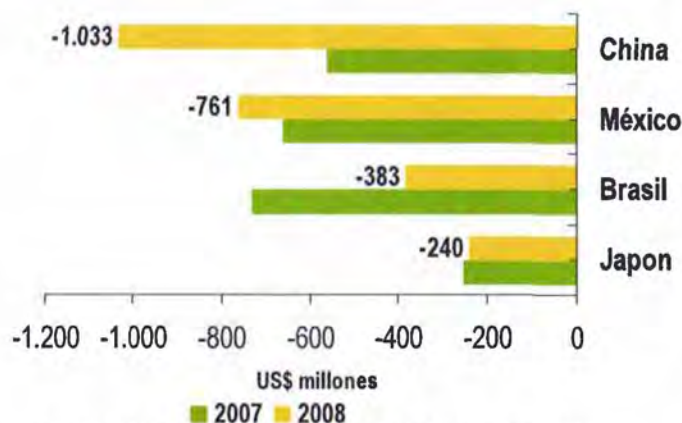
**Balanza comercial total**  
**US\$ millones FOB**



Al cierre de los primeros cuatro meses del 2008, continuó recuperándose la balanza comercial de Colombia, la cual fue superavitaria en US\$506 millones, en contraste con el déficit de US\$639 millones, en el mismo período del año anterior. Este balance positivo se debió al buen comportamiento de las exportaciones que crecieron 39,5% anual frente a un 24% de las importaciones.

La tendencia que se observa es una reducción del ritmo de crecimiento de las importaciones frente al de las exportaciones. En el acumulado de doce meses a abril de 2008, las ventas externas crecieron 30% mientras que las importaciones lo hicieron a un menor ritmo (24,3%).

**Países con mayores déficit**  
**US\$ millones FOB**



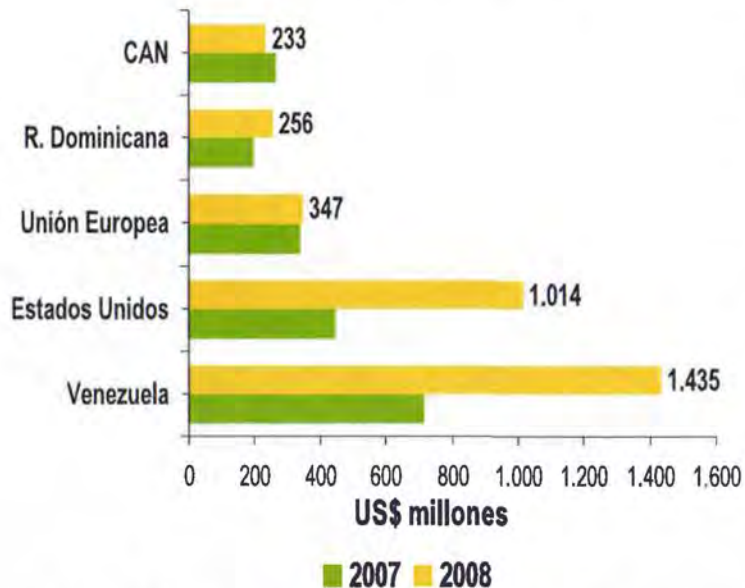
Los mayores saldos negativos se registraron con China (US\$1.033 millones), México (US\$760,5 millones), Brasil (US\$383,1 millones) y Japón (US\$239,5 millones). El déficit acumulado con estos cuatro países fue de US\$2.417 millones.

Comparado con el primer cuatrimestre del 2007, se disminuyó el déficit comercial con Brasil y Japón, en US\$348 millones y US\$12,5 millones, respectivamente. Caso contrario, con China y México, países con los cuales se amplió el desbalance en US\$473,7 millones y US\$99 millones, respectivamente.



## Balanza comercial (enero-abril 2008)

### Países con mayores superávit US\$ millones FOB



Fuente: DANE - DIAN. Cálculos OEE Mincomercio

Los mayores balances positivos se registraron con Venezuela, Estados Unidos, la Unión Europea, República Dominicana y la CAN. El superávit acumulado de estos cinco destinos fue de US\$3.284 millones.

Sobresalió la ampliación del superávit con Venezuela (en US\$717,9 millones) y Estados Unidos (en US\$566,5). Con República Dominicana fue mayor en US\$56 millones y con la Unión Europea se mantuvo el balance comercial.

Los mayores superávit con los países de la Unión Europea fueron: Reino Unido (US\$196,5 millones), Países Bajos (US\$187,6 millones), Chipre (US\$ 118,3 millones) y Bélgica (US\$121,7 millones).

Por el contrario, con la CAN el superávit comercial fue inferior en US\$32,9 millones al registrado en los primeros cuatro meses del 2007. Con Ecuador y Perú las balanzas fueron positivas (US\$217 millones y US\$47 millones, respectivamente), mientras que fue deficitaria con Bolivia (US\$31 millones).

PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL Y POR HABITANTE (A precios corrientes)						
Fin de:	Total			Por habitante		
	Millones de pesos	Variación anual %	Millones de dólares	Pesos	Variación anual %	Dólares
1990	24.030.173	-	47.844	687.172	-	1.368
1991	31.130.592	29,5	49.176	872.341	26,9	1.378
1992	39.730.752	27,6	58.419	1.091.318	25,1	1.605
1993	52.271.688	31,6	66.447	1.407.905	29,0	1.790
1994	67.532.862	29,2	81.703	1.784.264	26,7	2.159
1995	84.439.109	25,0	92.507	2.190.855	22,8	2.400
1996	100.711.389	19,3	97.160	2.562.905	17,0	2.473
1997	121.707.501	20,8	106.660	3.037.820	18,5	2.662
1998	140.483.322	15,4	98.444	3.440.957	13,3	2.411
1999	151.565.005	7,9	86.186	3.644.352	5,9	2.072
2000	174.896.258	15,4	83.786	4.132.574	13,4	1.980
2001	188.558.786	7,8	81.990	4.377.890	5,9	1.904
2002	203.451.414	7,9	81.122	4.641.394	6,0	1.851
2003	228.516.603	12,3	79.415	5.125.578	10,4	1.781
2004	257.746.373	12,8	98.143	5.686.594	10,9	2.165
2005	285.312.864	10,7	122.939	6.197.180	9,0	2.670
2006 (p)	320.341.939	12,3	135.854	6.848.969	10,5	2.905
2007 (p)	357.421.666	11,6	171.974	7.521.363	9,8	3.619

(p) Provisional.

**Nota:** Para las series de PIB en dólares se utiliza la serie de "tasa de cambio nominal promedio".

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la República, Estudios Económicos - Estadística.

## PIB POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA A PRECIOS CONSTANTES DE 1994

1980-2006(p)

(Millones de pesos)

Conceptos	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006(p)
1 Café sin tostar no descafeinado	1.501.920	1.549.616	1.527.849	1.438.820	1.360.399	1.461.226	1.331.219	1.302.605	1.396.487	1.221.891	1.319.388	1.306.055	1.391.583	1.444.886	1.483.856	1.475.942
2 Otros productos agrícolas	3.908.934	4.027.958	4.178.577	4.291.895	4.459.682	4.543.690	4.684.379	4.729.122	4.613.093	4.826.965	4.984.772	4.963.572	4.813.987	4.870.388	4.919.475	5.020.068
3 Animales vivos y productos animales	3.313.101	3.428.436	3.418.049	3.590.791	3.790.983	3.976.119	3.879.673	3.925.559	3.958.870	3.889.555	4.017.647	4.008.435	4.065.349	4.195.734	4.320.977	4.420.278
4 Productos de silvicultura y extracción de madera	111.905	115.426	119.164	125.193	135.286	141.853	131.982	131.446	130.412	122.923	128.226	125.194	128.829	126.610	128.510	129.196
5 Pescado y otros productos de la pesca	331.310	363.072	360.258	321.357	269.912	267.179	234.469	239.701	233.577	266.192	275.053	282.918	302.650	356.251	359.993	376.413
6 Hulla y lignito; turba	339.786	310.592	305.254	349.671	378.088	401.125	513.993	578.417	619.052	610.321	683.096	774.035	648.599	982.126	1.104.125	1.198.170
7 Petróleo crudo, gas natural y minerales de uranio y torio	1.068.611	1.075.062	1.039.499	1.067.536	1.034.895	1.326.339	1.571.016	1.661.499	2.136.418	2.763.311	2.238.878	1.894.690	1.853.380	1.703.847	1.677.300	1.665.566
8 Minerales metálicos	380.377	386.605	405.478	354.006	293.690	322.880	310.710	284.131	292.313	336.852	349.440	380.061	476.072	732.150	696.466	629.227
9 Otros minerales no metálicos	441.729	467.133	506.931	646.762	625.971	622.259	471.684	449.242	389.059	361.066	381.519	391.064	434.484	461.936	539.190	573.512
10 Electricidad y gas de ciudad	1.553.593	1.611.924	1.445.230	1.587.560	1.693.252	1.724.613	1.824.924	1.860.368	1.904.477	1.812.855	1.841.380	1.898.534	1.916.556	1.966.003	2.025.485	2.138.860
11 Agua; alcantarillado; eliminación de desperdicios y servicios de saneamiento	416.232	422.501	431.997	453.738	478.476	503.074	511.816	498.831	496.266	487.563	479.590	493.195	494.482	496.996	505.353	519.535
12 Carne y pescado	980.205	777.068	513.985	454.680	472.942	478.147	556.215	425.885	413.567	389.921	405.752	369.688	380.942	395.532	412.070	424.481
13 Aceites, grasas animales y vegetales, borras y tortas	191.085	201.329	195.201	188.768	182.983	177.049	164.936	166.839	166.608	175.401	185.321	187.640	195.637	199.806	196.262	196.300
14 Productos lácteos	210.497	240.402	214.730	212.745	216.910	228.700	237.727	252.153	247.631	243.175	246.821	280.049	295.053	295.885	306.280	306.803
15 Productos de molinería y almídonos y sus productos	551.340	575.261	529.995	511.403	524.669	489.700	478.960	467.421	494.705	487.932	515.495	523.708	555.587	572.362	590.344	571.580
16 Azúcar	267.547	272.218	300.221	273.265	292.041	294.249	296.119	286.305	290.475	293.073	295.634	304.356	310.317	316.583	325.338	325.338
17 Café transformado	113.652	104.853	160.243	126.387	115.139	110.748	103.927	101.594	110.141	84.737	84.806	77.652	80.439	77.967	82.358	86.632
18 Cacao, chocolate y productos de confitería preparados con azúcar	103.492	108.122	109.454	112.856	117.333	113.137	114.665	191.049	206.482	223.795	218.573	217.478	237.986	226.127	245.999	268.082
19 Otros productos alimenticios, ncp	226.976	234.536	229.705	235.644	247.406	369.414	378.884	332.377	342.573	307.994	325.909	355.051	391.044	348.616	361.271	384.490
20 Bebidas	720.745	747.247	758.721	774.748	827.376	833.074	830.582	841.008	799.634	698.522	698.670	734.433	755.066	765.480	793.598	798.452
21 Productos de tabaco	94.842	122.189	92.374	80.658	65.359	50.259	56.072	56.573	58.562	65.980	76.791	76.974	92.251	98.651	95.374	85.443
22 Hilados e hilos; tejidos de fibras textiles incluso afelpados	558.249	588.018	603.815	568.727	515.371	380.070	375.518	344.234	335.686	263.112	326.747	334.656	316.297	330.784	342.929	457.125
23 Artículos textiles (excepto prendas de vestir) *	74.689	79.809	80.817	81.484	79.973	126.358	97.919	103.378	103.855	90.793	107.089	109.664	111.395	123.214	135.799	0
24 Tejidos de punto o panchillo; prendas de vestir	670.418	657.625	642.008	577.893	466.307	556.455	560.100	556.455	587.414	551.513	706.520	759.162	721.985	715.198	896.494	915.391
25 Cuero y productos de cuero: calzado	318.160	328.344	305.030	278.349	258.984	271.508	157.219	256.472	238.491	193.370	223.316	200.559	202.371	217.101	231.502	232.055
26 Productos de madera, corcho, paja y materiales trenzables.	129.692	134.098	125.099	135.032	143.487	137.146	108.820	105.166	104.271	83.318	96.713	90.437	86.476	93.256	102.157	103.964
27 Pasta de papel, papel y cartón	347.117	357.303	391.029	346.653	372.272	397.667	409.749	412.122	413.673	398.072	473.427	487.861	473.038	505.616	526.332	531.844
28 Impresos y artículos analógicos	309.708	306.198	312.673	319.618	358.241	374.905	438.387	434.966	437.144	386.651	423.132	435.025	434.443	489.003	500.421	504.792
29 Productos de petróleo refinado, combustibles nucleares y productos de horno de	559.730	556.596	430.452	462.834	486.206	558.754	656.556	646.179	677.131	722.970	766.487	743.218	772.876	761.578	777.165	778.448
30 Productos químicos básicos y elaborados (excepto productos de plástico y caud	1.333.670	1.380.525	1.329.997	1.326.661	1.331.393	1.490.781	1.408.157	1.449.697	1.482.426	1.492.205	1.660.745	1.578.780	1.610.489	1.604.990	1.715.197	1.710.135
31 Productos de caucho y productos plásticos	422.160	439.295	499.339	510.087	522.416	516.365	531.723	552.764	552.491	600.798	616.747	559.890	687.929	799.483	853.067	853.067
32 Vidrio y productos de vidrio y otros productos no metálicos ncp	637.272	659.801	698.902	724.975	765.087	789.001	720.562	743.098	714.346	666.282	651.369	667.191	693.971	745.829	829.575	930.719
33 Muebles; otros bienes transportables ncp	251.398	251.146	267.130	284.048	307.520	330.826	328.478	323.335	317.406	274.556	312.916	346.326	353.317	432.998	487.299	520.516
34 Desperdicios y desechos	66.097	67.672	74.290	69.320	77.420	118.782	66.934	58.057	52.850	67.416	61.463	80.864	88.782	100.506	136.822	154.326
35 Metales comunes y productos metálicos elaborados excepto maquinaria y equip	528.085	520.981	563.353	564.438	612.758	727.766	646.316	642.838	615.511	515.273	637.525	609.944	659.566	795.197	866.561	866.561
36 Maquinaria para usos generales y especiales.	168.333	178.685	203.241	219.265	233.798	250.136	275.923	278.884	268.095	220.429	238.282	255.180	271.245	285.842	342.667	378.646
37 Otra maquinaria y suministro eléctrico	207.078	214.208	234.775	224.828	232.487	253.715	247.761	238.724	242.761	238.724	199.467	243.425	255.453	262.491	278.999	326.736
38 Equipo de transporte	219.586	183.197	219.398	281.095	302.009	298.078	269.805	305.419	276.012	142.595	195.131	256.568	267.879	247.033	321.305	382.353
39 Trabajos de construcción y construcciones. Edificaciones	2.224.937	2.732.948	2.815.209	3.186.120	3.411.861	3.164.831	2.610.344	2.451.686	2.205.482	1.582.296	1.400.316	1.472.347	1.934.702	2.221.766	2.875.972	2.976.347
40 Trabajos y obras de ingeniería civil	1.058.233	988.742	1.176.465	1.378.148	1.617.858	1.960.262	1.851.760	2.107.724	2.024.115	1.525.273	1.567.026	1.609.548	1.527.819	1.700.199	1.530.966	1.948.998
41 Comercio	5.001.162	4.952.882	5.258.438	5.567.367	5.848.190	6.001.657	6.046.664	6.062.695	6.081.227	4.900.895	5.389.621	5.568.066	5.865.904	5.555.843	6.045.464	7.005.267
42 Servicios de reparación de automóviles y motocicletas, de artículos personales	971.855	823.945	789.660	790.197	819.464	854.645	877.564	903.630	938.957	856.333	863.893	869.610	885.559	908.930	941.137	979.132
43 Servicios de hostelería y restaurante.	1.473.594	1.528.747	1.587.763	1.620.355	1.668.905	1.760.861	1.865.248	1.577.428	1.588.368	1.498.897	1.545.878	1.587.006	1.619.221	1.743.987	1.844.421	1.921.736
44 Servicios de transporte terrestre	2.380.486	2.435.399	2.637.290	2.742.823	2.827.059	2.894.400	2.899.813	2.989.939	3.025.489	2.995.009	3.061.747	3.086.487	3.114.047	3.175.592	3.364.913	3.529.329
45 Servicios de transporte por agua.	171.225	128.929	154.763	135.987	142.118	150.653	150.993	122.900	107.810	95.556	83.094	75.533	80.123	87.377	111.814	109.694
46 Servicios de transporte aéreo.	296.626	298.129	285.959	294.099	318.060	324.165	311.536	350.978	363.688	370.180	374.204	364.147	365.138	368.458	390.595	403.689
47 Servicios de transporte complementarios y auxiliares.	387.156	396.352	448.585	428.130	475.600	536.697	553.896	580.231	583.122	531.108	552.324	619.069	657.546	705.866	783.637	853.558
48 Servicios de correos y telecomunicaciones	978.550	1.014.737	1.057.551	1.084.279	1.157.216	1.334.423	1.525.103	1.733.970	1.821.367	1.794.340	1.805.395	1.966.700	2.041.922	2.100.336	2.186.371	2.261.246
49 Servicios de intermediación financiera y servicios conexos.	2.439.885	2.692.916	2.776.966	3.105.077	3.632.654	4.303.673	4.880.716	5.079.196	4.791.300	4.057.834	3.754.684	3.834.322	3.942.037	4.348.476	4.725.644	5.014.914
50 Servicios inmobiliarios y alquiler de vivienda.	5.670.415	5.839.011	6.009.021	6.137.528	6.356.888	6.557.912	6.708.711	6.876.251	7.046.196	7.304.764	7.429.661	7.495.830	7.587.030	7.688.161	7.817.936	7.943.978
51 Servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios	1.058.239	1.083.878	1.126.109	1.398.815	1.571.195	1.697.274	1.619.248	1.902.562	1.845.488	1.642.877	1.693.154	1.834.496	1.944.478	2.203.101	2.377.993	2.498.371
52 Servicios Domésticos	338.202	344.969	361.868	360.313	368.960	368.960	368.960	365.122	361.288	357.928	361.006	367.206	370.291	373.364	376.463	376.463
53 Servicios de enseñanza de mercado	773.792	806.157	857.569	901.000	974.229	1.038.575	1.097.303	1.143.623	1.154.809	1.175.006	1.130.652	1.145.990	1.107.030	1.114.644	1.141.438	1.141.939
54 Servicios sociales y de salud de mercado	1.057.705	1.097.999	1.077.717	1.103.246	1.186.483	1.126.144	1.166.814	1.216.195	1.241.758	1.305.741	1.349.074	1.382.991	1.426.683	1.463.676	1.505.314	1.538.909
55 Servicios de asociaciones y esparcimiento y otros servicios de mercado	939.818	979.904	889.415	919.675	952.378	954.107	948.076	936.637	951.897	913.117	936.753	943.934	960.847	942.191	9	

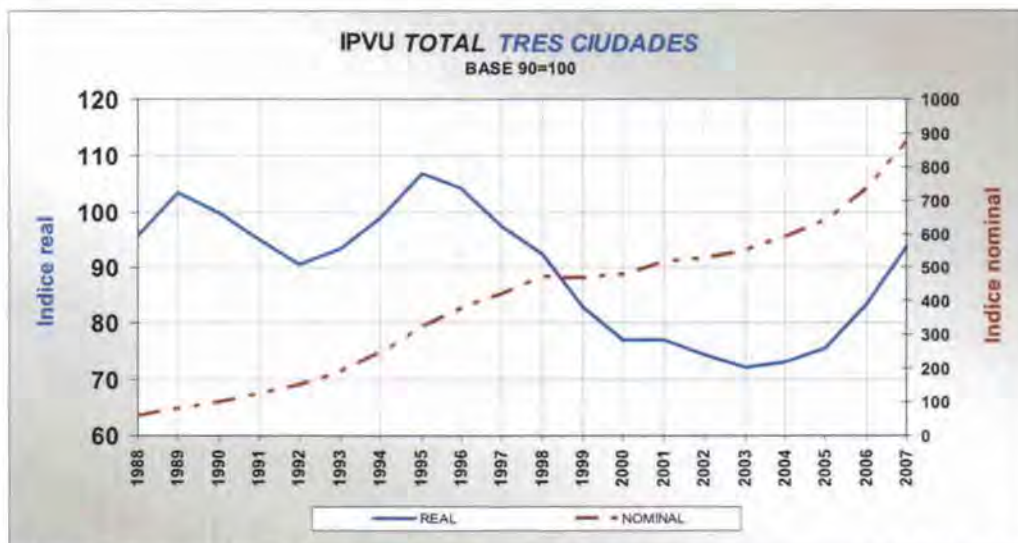




## Banco de la República

### Subgerencia de Estudios Económicos Estadística

#### Comportamiento del índice de precios de la vivienda usada IPVU – 1988-2007 *Índice ajustado<sup>1</sup>*



**IPVU Total tres ciudades:** Incluye las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y los municipios de Soacha en Cundinamarca y Bello, Envigado e Itagüí, en Antioquia. Se denomina índice real cuando se descuenta el IPC promedio del año o del trimestre.

**Fuente:** Cálculos Banco de la República con información de las entidades financieras Davivienda, BBVA, Av. Villas, Bancolombia, Colmena BCSC y Colpatria.

Publicación en la página web: [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co), en series estadísticas, precios, índice de precios de la vivienda usada IPVU.

### Bogotá, agosto de 2008

<sup>1</sup> Hace referencia al cálculo del IPVU actualizado con la información recibida del primer trimestre del 2008, pero cuyos avalúos registrados se realizaron en el año 2007.

## INDICE DE PRECIOS DE LA VIVIENDA USADA - IPVU – ajustado (1988-2007)

Para el año 2007 el índice de precios de la vivienda usada IPVU (total tres ciudades), registró un incremento anual del 12.5% en términos reales<sup>2</sup> (Gráfico 1). Por ciudades (Gráficos 2 y 3), la mayor variación se presentó en Cali con un aumento del 22.1%, seguido por Medellín 16.6% y Bogotá 8.1%. Por su parte, los precios para la vivienda de interés social (VIS) registraron un incremento de 12.0%, valor inferior al registrado para la vivienda NO VIS, cuyo aumento fue de 15.0%.

El comportamiento para el año 2007 confirma la tendencia creciente en los precios de la vivienda usada, que se ha venido registrando desde el año 2003. Así, durante el período 2003-2007 los precios de la vivienda usada se incrementaron para Bogotá, Medellín y Cali 24.8%, 36.0% y 45.1% respectivamente. La vivienda tipo NO-VIS presentó una variación de 40.6% y la tipo VIS de 14.8% para el mismo período de tiempo.

Con respecto al índice de precios calculado con periodicidad trimestral, total 3 ciudades (Gráficos 4 y 5), se observó que el cuarto trimestre del 2007 registró una variación anual de 16.1%. En el tercer trimestre del año se presentó la variación trimestral más baja con una disminución de precios del 3.5% y en el cuarto la más alta con un aumento del 8.3%. Cabe destacar que para los últimos 6 trimestres del índice, la variación anual promedio de precios ha sido del 13.1%.

El crecimiento de precios de la vivienda en los últimos años, se ha registrado tanto en los precios de la vivienda usada IPVU, como en los precios de la vivienda nueva (Gráficos 6, 7 y 8). De acuerdo con las estadísticas publicadas por Camacol<sup>3</sup>, el Departamento Nacional de Planeación<sup>4</sup> (DNP) y DANE<sup>5</sup>, los precios de la vivienda nueva en Bogotá en el año 2007, aumentaron en 11%, 4.9% y 7.4%, respectivamente. Durante el último quinquenio 2002-2007, la vivienda nueva registró un incremento de precios de 35.8% de acuerdo con cifras de Camacol, 21.6% con cifras del DNP y 12.8% con cifras del DANE. A su vez, la vivienda

<sup>2</sup> Se denomina real cuando se descuenta el IPC promedio del año, o el IPC promedio del trimestre

<sup>3</sup> CAMACOL. La metodología se basa en el precio promedio de venta (M2) de la vivienda nueva, tomados del censo de edificaciones. Incluye las viviendas NO-VIS para Bogotá y Soacha. La información presentada corresponde hasta sept/2007.

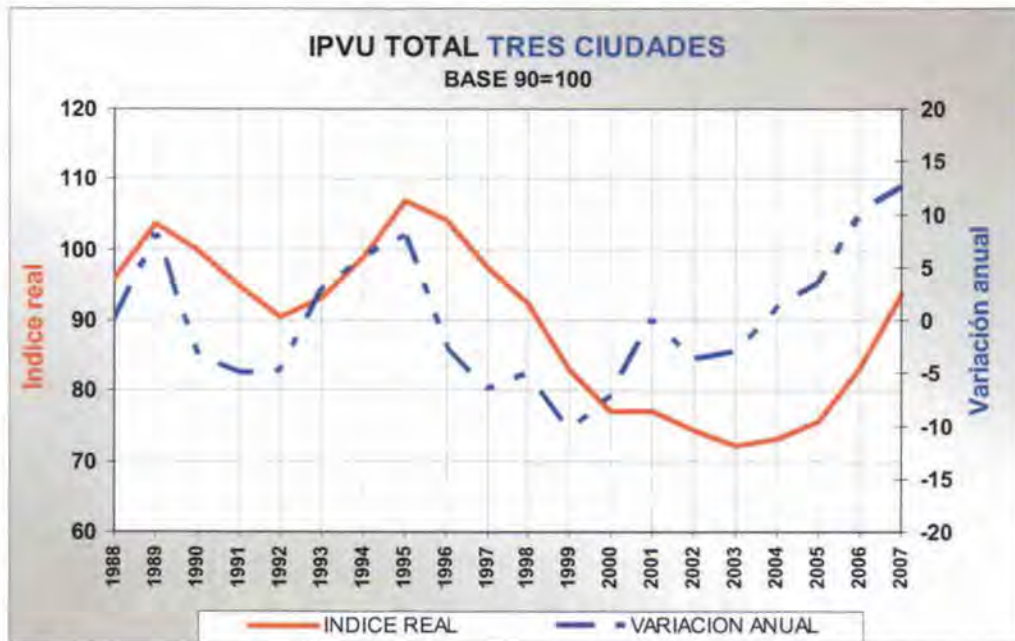
<sup>4</sup> DNP Bogotá. La metodología se basa en los precios de oferta de vivienda nueva, obtenidos de la revista la Guía. Incluye las viviendas VIS y NO-VIS para Bogotá. La información corresponde hasta dic/2007.

<sup>5</sup> DANE. La metodología se basa en el precio de venta (M2), de las edificaciones de vivienda en proceso de construcción (censo de edificaciones). A partir del año 2006, se calcula mediante un índice superlativo de Fisher. La información corresponde hasta dic/2007.

usada IPVU<sup>6</sup>, registró una variación de precios del 23.9%, en este mismo período.

Por otra parte, con base en estadísticas de vivienda nueva del DANE, los cálculos del índice anual para Medellín y Cali registraron para el 2007, incrementos en precios del 6.5% y 15.6%, respectivamente.

Gráfico 1



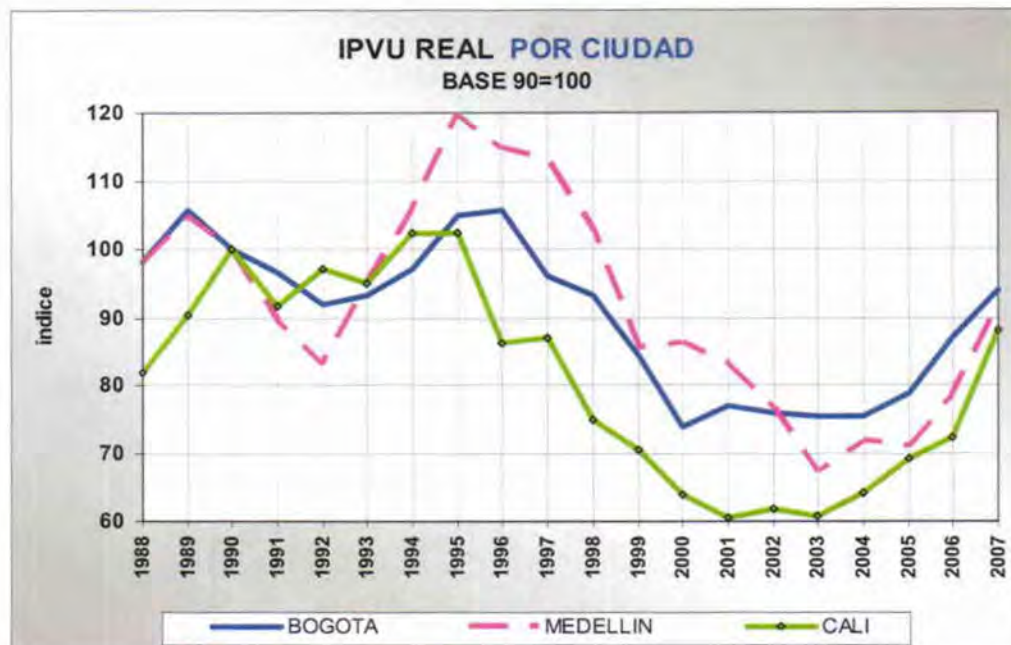
**IPVU Total tres ciudades:** Incluye las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y los municipios de Soacha en Cundinamarca y Bello, Envigado e Itagui, en Antioquia.

Se denomina índice real cuando se descuenta el IPC promedio del año.

**Fuente:** Banco de la República con información de las entidades financieras Davivienda, BBVA, Av. Villas, Bancolombia, Colmena BCSC y Colpatría.

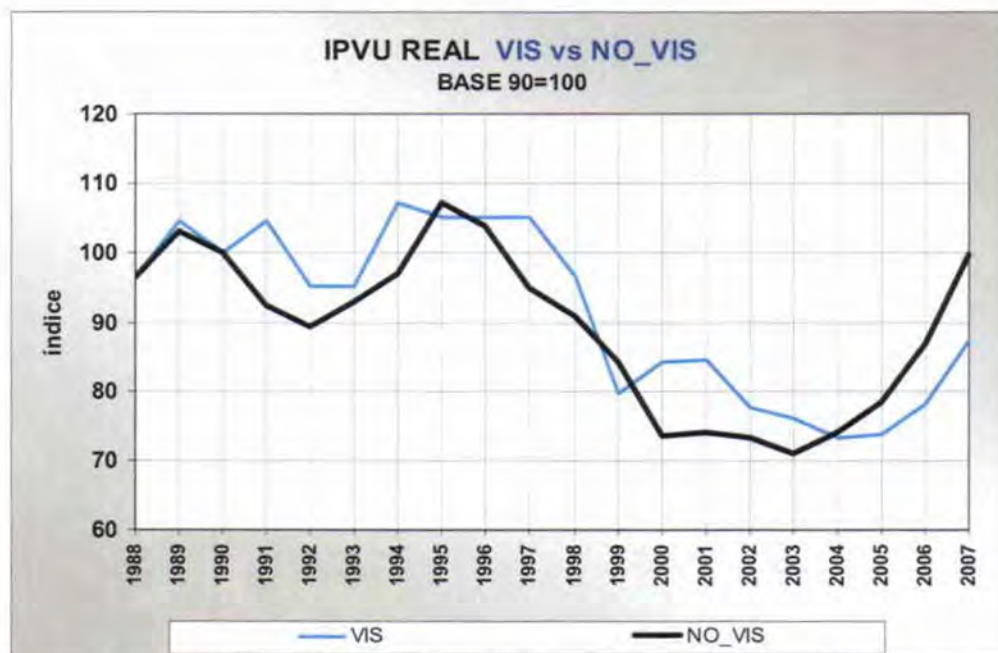
<sup>6</sup> **IPVU Bogotá.** La metodología se basa en un modelo econométrico de ventas repetidas de la vivienda usada. Se toman los avalúos de las viviendas financiadas que reporta el sistema financiero. Incluye las viviendas VIS y NO-VIS para Bogotá y Soacha. La información corresponde a los datos preliminares a diciembre/2007.

Gráfico 2



Fuente: Banco de la República con información de las entidades financieras Davivienda, BBVA, Av.Villas, Bancolombia, Colmena BCSC y Colpatría.

Gráfico 3

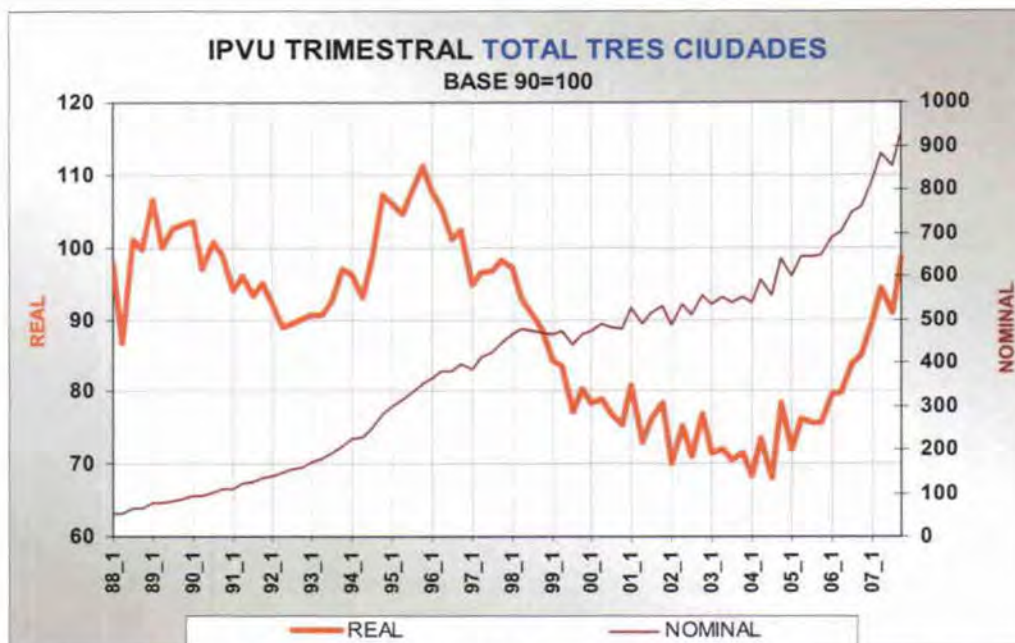


Fuente: Banco de la República con información de las entidades financieras Davivienda, BBVA, Av.Villas, Bancolombia, Colmena BCSC y Colpatría.

**VIS:** Vivienda de interés social

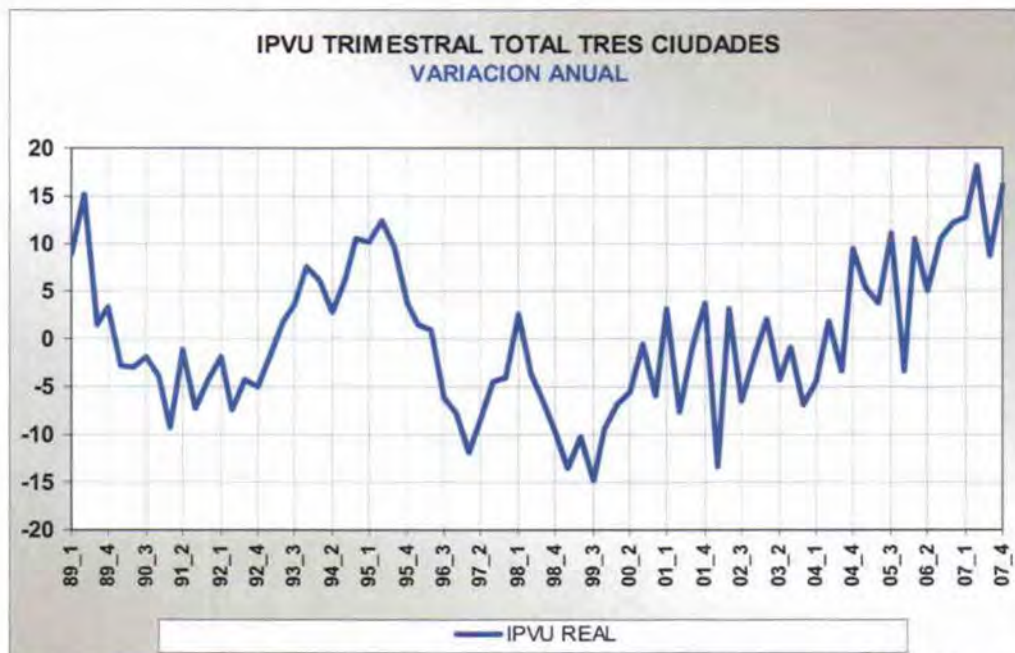
**NO\_VIS:** Vivienda diferente a la de interés social

Gráfico 4



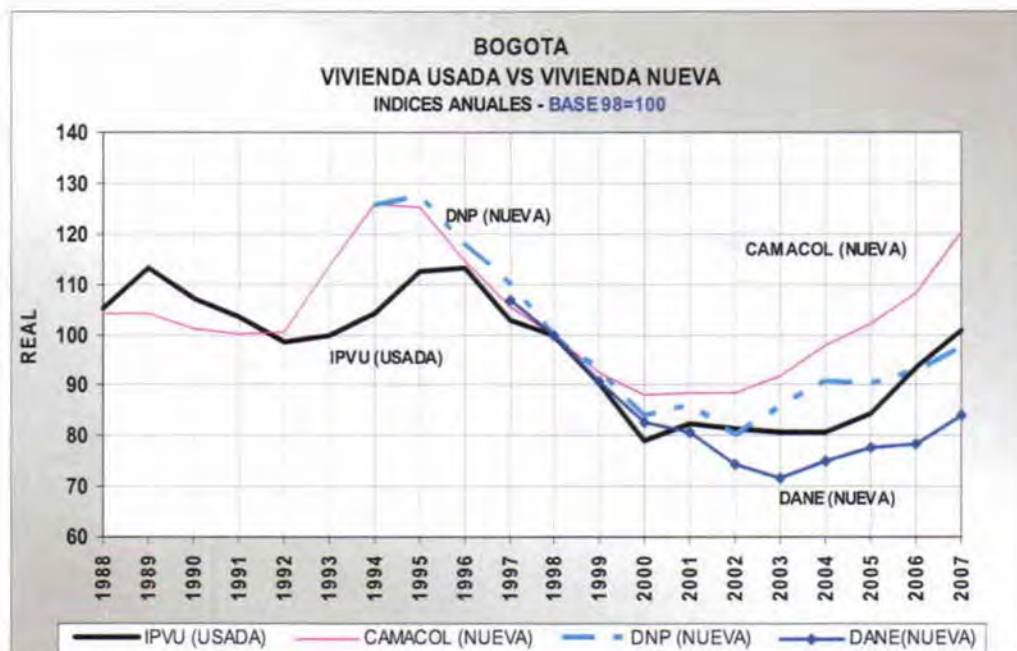
Fuente: Banco de la República con información de las entidades financieras Davivienda, BBVA, Av.Villas, Bancolombia, Colmena BCSC y Colpatria.

Gráfico 5



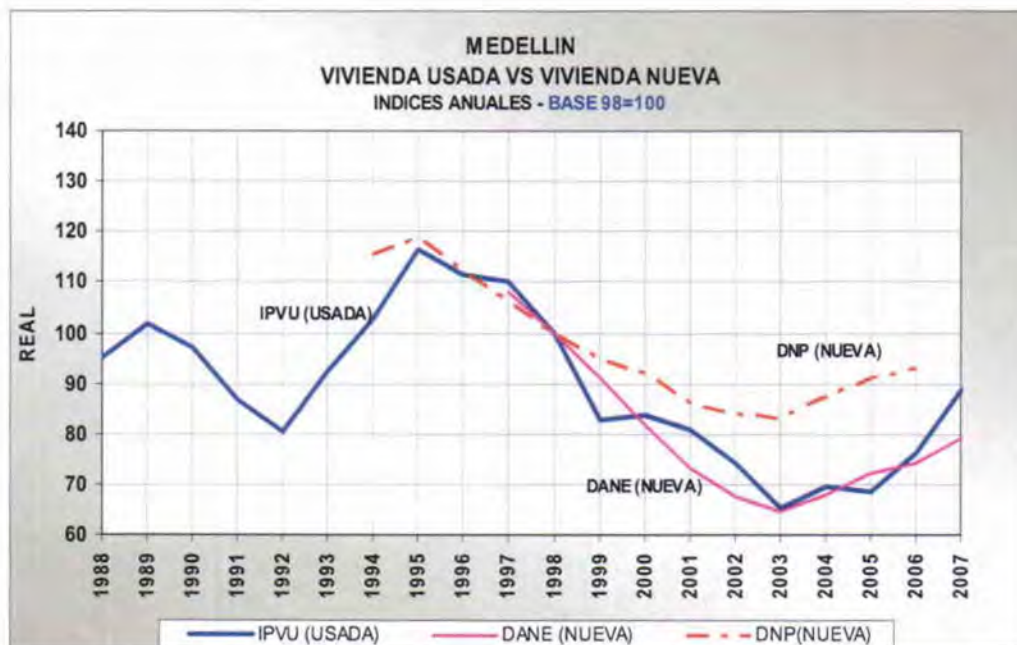
Fuente: Banco de la República con información de las entidades financieras Davivienda, BBVA, Av.Villas, Bancolombia, Colmena BCSC y Colpatria.

Gráfico 6



Fuente: Cálculos Banco de la República con Índices de Camacol, DNP, DANE y Banco de la República.

Gráfico 7



Fuente: Cálculos Banco de la República con información de índices de DNP, DANE y Banco República. Índice DNP Medellín, no se tienen cifras para el 2007.

Gráfico 8



Fuente: Cálculos Banco de la República con información de índices de DNP, DANE y Banco República. Índice DNP Medellín, no tiene cifras para el 2007.

## Nota metodológica

El índice de precios de la vivienda usada IPVU, se calcula mediante la metodología econométrica de ventas repetidas ponderadas propuesta por Case y Shiller (1989) y adaptada para Colombia<sup>7</sup>.

La información utilizada para el cálculo, proviene del sistema financiero Colombiano a través de las entidades financieras: Davivienda, Bancolombia, BBVA, Av. Villas, Colmena BCSC y Colpatria. Esta información corresponde a los reportes trimestrales de desembolsos que realizan para financiación de compra de vivienda nueva y usada.

Para establecer la periodicidad de cálculo y publicación del índice de precios se tiene en cuenta entre otros aspectos, los siguientes:

<sup>7</sup> Ver presentación y desarrollo de la metodología en Borradores de economía No. 368, de febrero de 2006.

- La información total de desembolsos trimestrales se obtiene actualmente con dos meses de rezago.
- El avalúo comercial, que es la mejor aproximación utilizada del precio de la vivienda, se referencia en el mismo trimestre de desembolso en un 30% de los casos. Mientras para el 70% restante la referencia del avalúo corresponde a trimestres anteriores. Razón por la cual, el número de ventas repetidas calculadas para el IPVU se ajusta cada vez que se incluye nueva información, lo que genera también ajustes en los índices calculados.
- La consistencia y validez del método se garantiza con un amplio tamaño de muestra de ventas repetidas. Razón por la cual, no es factible por ahora, una publicación trimestral del índice. No obstante, una vez finaliza cada año, se consolida la información total y se construye la serie de índices trimestrales.
- El 60% de la producción del índice se realiza con procedimientos automatizados, y el 40% restante requiere de procesos manuales debido a la estructura de la información recibida.

En consecuencia de lo anterior, los resultados del cálculo del IPVU seguirán siendo publicados anualmente, tanto los de periodicidad anual como trimestral. Sin embargo, trimestralmente se seguirá recibiendo y procesando la información para realizar el seguimiento y análisis respectivo que conlleve al mantenimiento del índice y a posteriores mejoras ya sean de información, clasificación y/o periodicidad.

Se publican resultados preliminares de índices anuales y trimestrales en mayo de cada año y en agosto se publican los resultados de los índices ajustados. No obstante las fechas definidas, se continuará trabajando para obtener resultados cada vez más oportunos, lo cual también está sujeto al suministro de la información por parte de las entidades financieras.

Los resultados del IPVU y su metodología, se encuentran publicados en la página Web del Banco de la República: [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co), series estadísticas/precios/índice de precios de la vivienda usada IPVU/.



**INDICE REAL<sup>1/</sup> DE PRECIOS DE LA VIVIENDA USADA**  
**IPVU ANUAL SEGÚN CLASIFICACION**  
**BASE 90=100**

FECHA	CLASIFICACION					
	TOTAL <sup>2/</sup>	BOGOTA	MEDELLIN	CALI	VIS	NOVIS
1988	95.9	98.1	98.1	81.9	96.6	96.4
1989	103.5	105.6	104.8	90.3	104.7	103.2
1990	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1991	95.1	96.6	89.6	91.7	104.6	92.4
1992	90.5	91.9	83.1	97.0	95.2	89.4
1993	93.3	93.3	95.2	95.1	95.2	92.9
1994	99.0	97.0	105.8	102.5	107.2	97.0
1995	106.8	105.0	119.8	102.3	105.2	107.1
1996	104.2	105.6	114.7	86.3	105.2	104.0
1997	97.5	96.1	113.3	86.9	105.1	94.9
1998	92.5	93.3	103.0	74.8	96.9	90.9
1999	82.9	84.4	85.5	70.4	79.8	84.4
2000	77.0	73.8	86.3	63.9	84.3	73.4
2001	77.1	76.8	83.2	60.4	84.4	74.0
2002	74.4	75.9	76.6	61.7	77.7	73.3
2003	72.1	75.4	67.3	60.7	76.1	71.1
2004	73.1	75.3	71.6	64.1	73.1	74.1
2005	75.7	78.7	70.8	69.1	73.9	78.5
2006	83.4	87.1	78.6	72.1	78.0	86.8
2007	93.8	94.1	91.6	88.0	87.4	99.9

1/ Se denomina índice real cuando se descuenta el IPC promedio del año.

2/ El índice total incluye las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y los municipios de Soacha en Cundinamarca y Bello, Envigado e Itagüí, en Antioquia.

**INDICE REAL<sup>1/</sup> DE PRECIOS DE LA VIVIENDA USADA**  
**IPVU TRIMESTRAL - TOTAL 3 CIUDADES<sup>2/</sup>**  
**BASE 90=100**

FECHA	TRIMESTRE			
	1	2	3	4
1988	97.8	86.8	101.1	99.8
1989	106.5	100.0	102.6	103.1
1990	103.6	97.1	100.6	99.0
1991	94.1	95.9	93.4	94.9
1992	92.3	88.9	89.4	90.2
1993	90.7	90.6	92.5	97.0
1994	96.3	93.0	98.3	107.2
1995	106.0	104.5	107.8	111.1
1996	107.7	105.4	101.2	102.4
1997	94.8	96.4	96.7	98.2
1998	97.3	92.8	90.6	88.7
1999	84.2	83.4	77.2	80.4
2000	78.4	78.9	76.8	75.5
2001	80.8	72.9	76.1	78.3
2002	70.1	75.2	71.1	76.8
2003	71.5	72.0	70.5	71.5
2004	68.3	73.4	68.2	78.3
2005	71.9	76.1	75.7	75.6
2006	79.6	79.8	83.7	84.9
2007	89.7	94.3	91.0	98.5

1/ Se denomina índice real cuando se descuenta el IPC promedio del año.

2/ El índice total incluye las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y los municipios de Soacha en Cundinamarca y Bello, Envigado, e Itagüí en Antioquia.



## BOLETÍN ESPECIAL AL CONSUMIDOR ABRIL 2008



### Contenido

1. Resultados del consolidado nacional sobre el comportamiento de precios de Combustibles y servicios públicos
2. Resultados del mes
3. Resultados año corrido
4. Resultados últimos doce meses

**CERTIFICADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**  
Número 1001-07

Departamento de Reglamentación, Control y Promoción de la Calidad - División de los Sistemas de Certificación de la Calidad en el Sector Público - Oficina de Gestión de la Calidad - Calle 100 No. 100-100 - Bogotá, D.C. - Teléfono: (57) 1 234 5678 - Fax: (57) 1 234 5678 - Correo electrónico: info@dan.gov.co



### 1. RESULTADOS DEL CONSOLIDADO NACIONAL SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE PRECIOS DEL COMBUSTIBLES Y SERVICIOS PÚBLICOS

#### Resultados mensuales

- El subgrupo de combustibles y servicios públicos, registra en este mes de Abril una variación del 2,45%,
- Por niveles de ingresos, las variaciones superiores al promedio del grupo la registro los ingresos altos con 2,93% y los ingresos medios con 2,64%
- Las ciudades donde se registró las mayores variaciones mensuales en este subgrupo fueron: Barranquilla (4,10%), Cali (2,74%), Bogotá (2,57%)

#### Resultados acumulado en el año

- La variación acumulada entre enero y Abril de 2008, de este grupo de gasto alcanza un registro de 7,21%, por encima de la variación que se presentó para el mismo periodo en el año 2007 de 2,99%.

#### Resultados acumulado doce meses

- La variación acumulada en los últimos 12 meses, alcanza un registro de 8,02%, por encima de la variación que se presentó para el mismo periodo en el año 2007 de 6,55%.

**Director Departamento**  
Dr. Héctor Maldonado Gómez

**Subdirector**  
Dr. Pedro José Fernández Ayala

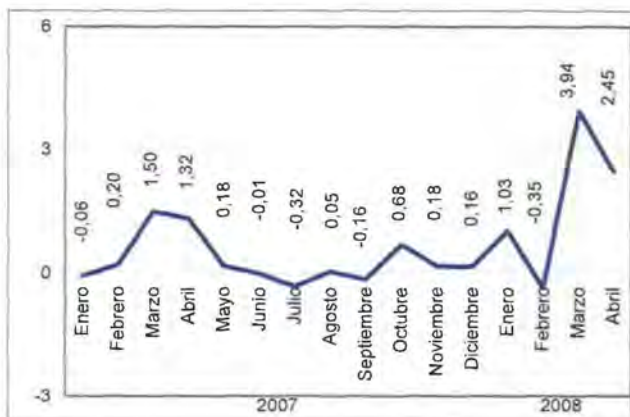
**Director de Metodología y  
Producción Estadística**  
Dr. Eduardo Efraim Freire Delgado

**Directora de Difusión, Mercadeo y  
Cultura Estadística**  
Dra. Carolina Gutiérrez Hernández

## 2. RESULTADOS DEL MES DE ABRIL

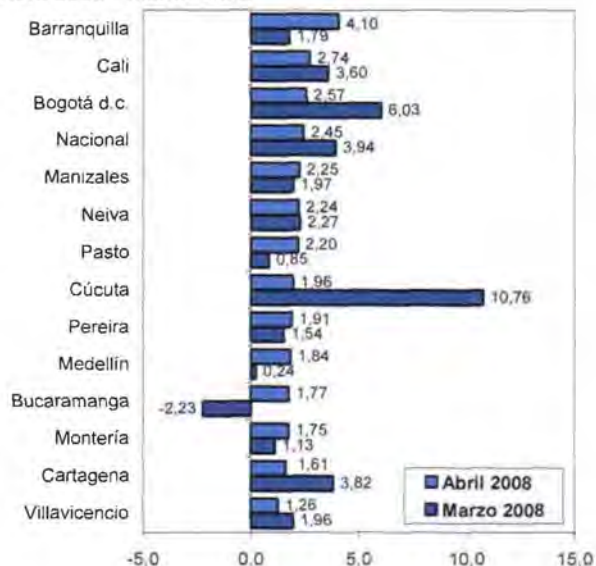
### IPC. Agregado trece ciudades subgrupo - combustibles y servicios públicos

Variación mensual enero 2007 - abril 2008



### IPC. Variación mensual del subgrupo combustibles y servicios públicos, según ciudades

Abril 2008 - marzo 2008



### IPC. Variación mensual, del subgrupo combustibles y servicios p según niveles de ingreso

Abril 2008

Niveles de ingreso	Indice		Variación %		Diferencia puntos porcentuales
	Marzo 2008	Abril 2008	Marzo 2008	Abril 2008	
Bajos	316,01	322,29	3,75	1,99	-1,76
Medios	241,26	247,63	3,99	2,64	-1,36
Altos	211,32	217,51	4,21	2,93	-1,28
Total	257,10	263,41	3,94	2,45	-1,49

Fuente: DANE

En el año 2007, los precios del subgrupo de combustibles y servicios públicos, registro los mayores incrementos, en los meses de marzo y abril, con variaciones mensuales de 1,50% y 1,32% .En estos primeros 4 meses del año 2008, el mayor incremento de precios se ha registrado para el mes de marzo con 3,94%, seguido por el mes de abril con 2,45%, variaciones superiores a las registrada para este subgrupo el año pasado.

7 de las 13 ciudades de la investigación, registran variaciones de precios superiores a las registradas en el mes anterior. Se destacan las ciudades de Barranquilla , Cali y Bogotá que registran las mayores variaciones de precios para este mes

Para todos los niveles de ingresos, las variaciones registradas son inferiores que el mes pasado.

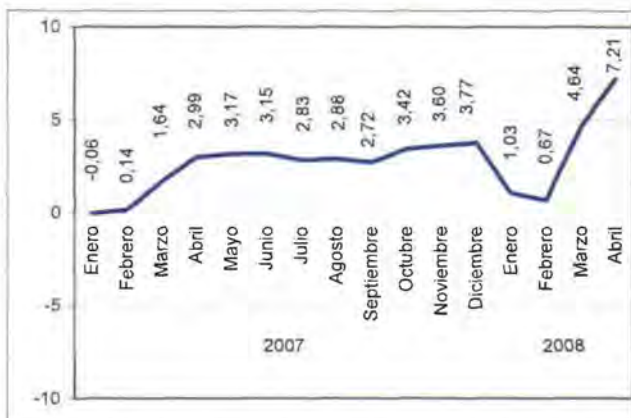
Los ingresos altos registran una variación de 2,93% y los medios de 2,64%, superior al promedio del subgrupo de 2,45%



## 3. RESULTADOS AÑO CORRIDO

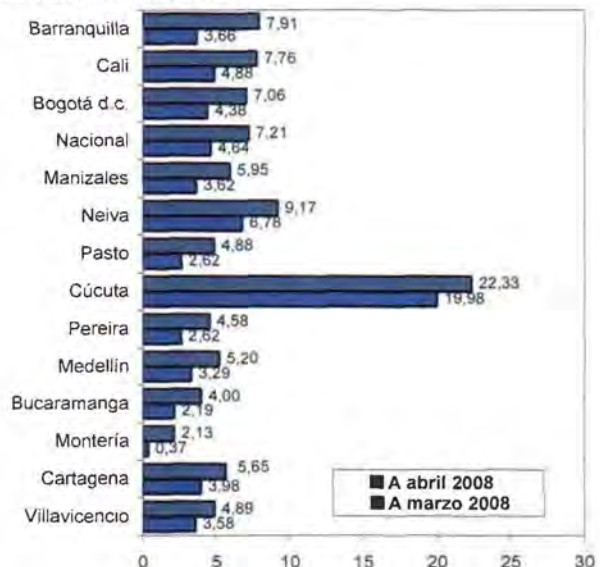
### IPC. Agregado trece ciudades subgrupo - combustibles y servicios públicos

Variación año corrido enero 2007 - abril 2008



### IPC. Variación año corrido del subgrupo combustibles y servicios públicos, según ciudades

Abril 2008 - marzo 2008



### IPC. Variación año corrido, del subgrupo combustibles y servicio según niveles de ingreso

Abril 2008

Niveles de ingreso	Índice		Variación %		Diferencia puntos porcentuales
	Diciembre 2007	Abril 2008	Marzo 2008	Abril 2008	
Bajos	304,41	322,29	3,81	5,87	2,06
Medios	229,39	247,63	5,18	7,95	2,77
Altos	201,65	217,51	4,80	7,87	3,07
Total	245,70	263,41	4,64	7,21	2,57

Fuente: DANE

Durante estos 4 meses del año 2008, las variaciones acumuladas para el grupo de vivienda, han sido superiores a las registradas para estos mismos 4 meses del año anterior.

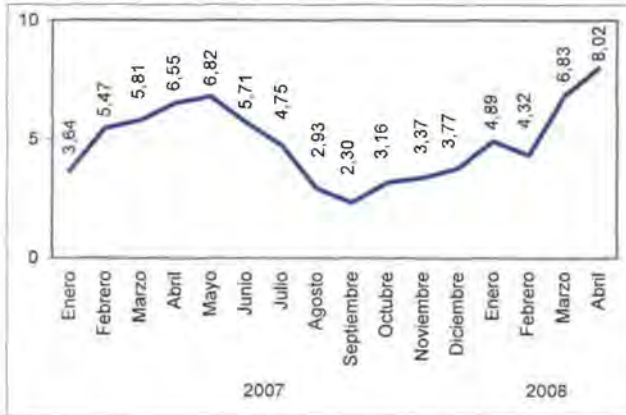
Las 13 ciudades de la investigación, registran variaciones acumuladas superiores a las registradas en el mes anterior. Se destacan las ciudades de Cúcuta y Neiva por registrar las mayores variaciones en lo corrido del año.

Por niveles de ingreso, las variaciones registradas son superiores a las presentadas para el mes de marzo de 2008, siendo los ingresos medios los que reportan la mayor variación corrida con 7,95% y los altos con 7,87%

## 4. RESULTADOS ÚLTIMOS DOCE MESES

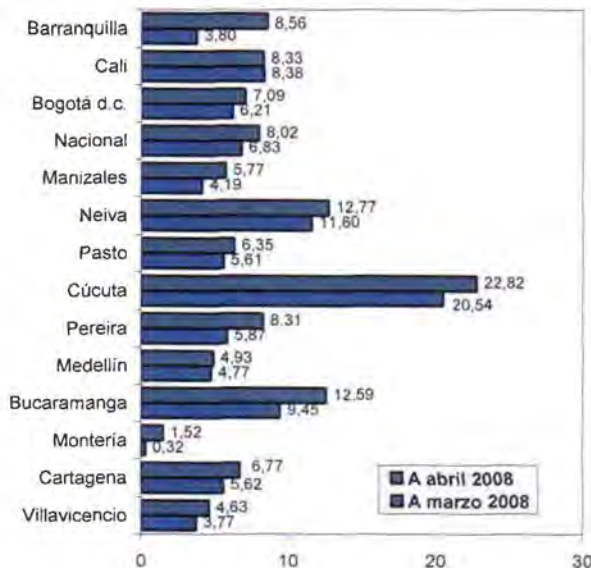
### IPC. Agregado trece ciudades subgrupo - combustibles y servicios públicos

Variación doce meses enero 2007 - abril 2008



### IPC. Variación doce meses del subgrupo combustibles y servicios públicos, según ciudades

Abril 2008 - marzo 2008



### IPC. Variación doce meses, del subgrupo combustibles y servicios según niveles de ingreso

Abril 2008

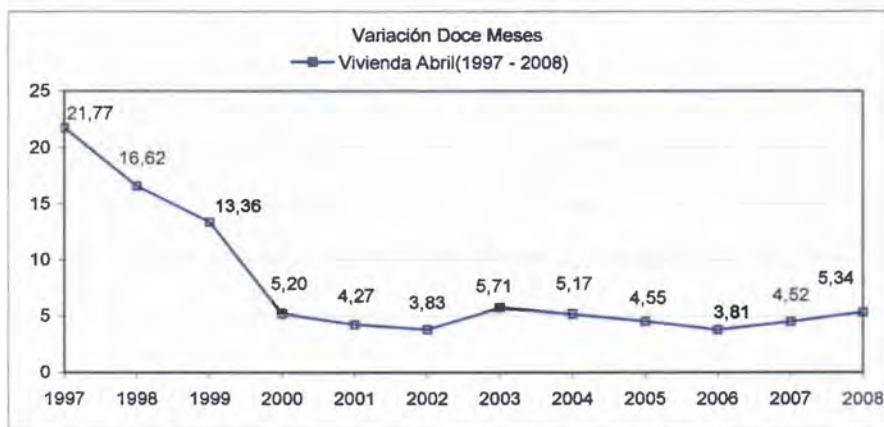
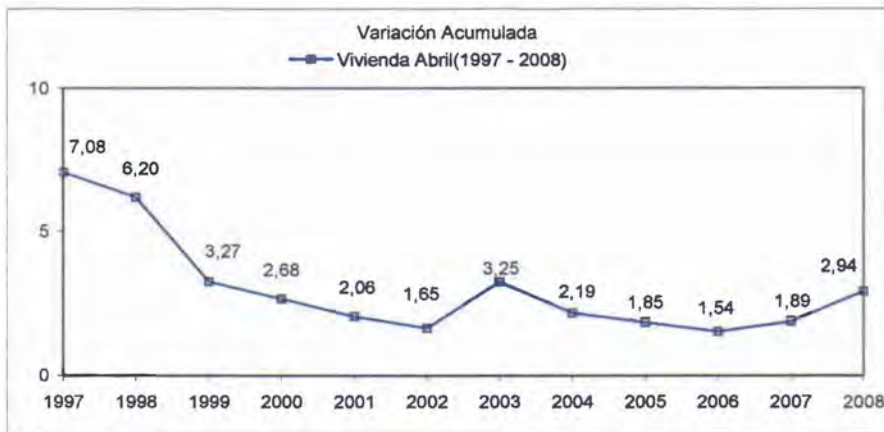
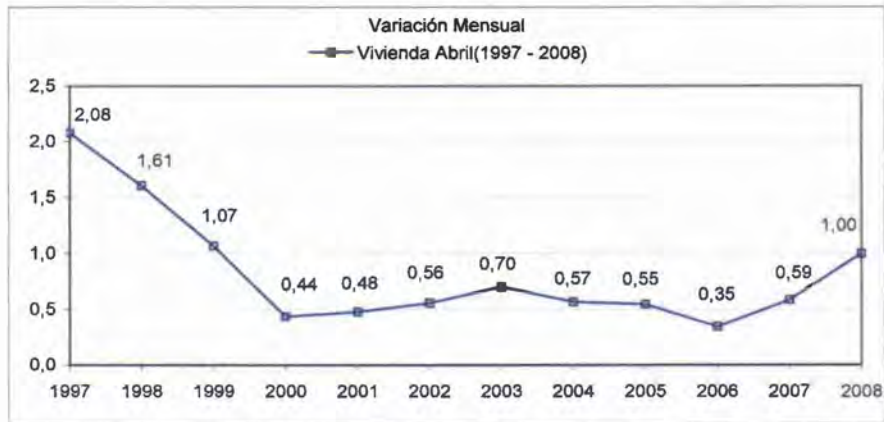
Niveles de ingreso	Índice		Variación %		Diferencia puntos porcentuales
	Abril 2007	Abril 2008	Marzo 2008	Abril 2008	
Bajos	303,25	322,29	5,36	6,28	0,92
Medios	227,31	247,63	7,55	8,94	1,40
Altos	199,44	217,51	7,93	9,06	1,13
Total	243,85	263,41	6,83	8,02	1,19

Fuente: DANE

Para los meses de marzo y abril de este año, el subgrupo de combustibles y servicios públicos, reporta variaciones anuales superiores al 5%

Excepto para la ciudad de Cali, las ciudades de la investigación, registran variaciones anuales superiores a las registradas en el mes anterior. Se destacan las ciudades de Cúcuta y Neiva por registrar las mayores variaciones anuales para el mes de abril de 2008.

Por niveles de ingreso, las variaciones registradas son superiores a las presentadas para el mes de marzo de 2008, siendo los ingresos altos, los que reportan la mayor variación anual con 9,06%



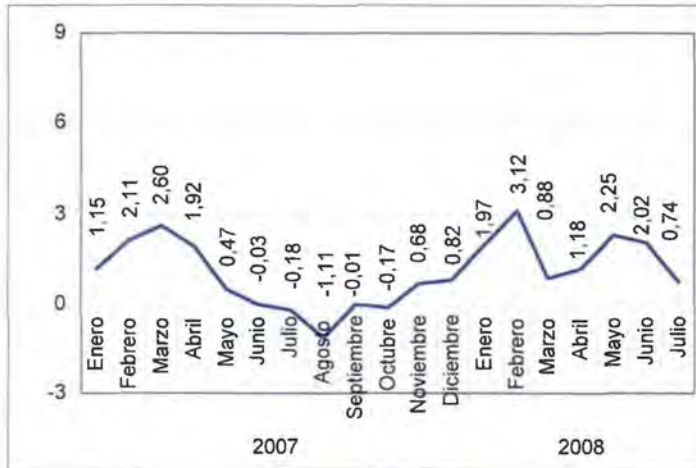
Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE -  
Bogotá, D.C. - Colombia , 1 de mayo de 2008





## 2. RESULTADOS DEL MES DE JULIO

**IPC. Agregado trece ciudades grupo - alimentos**  
Variación mensual enero 2007 - julio 2008



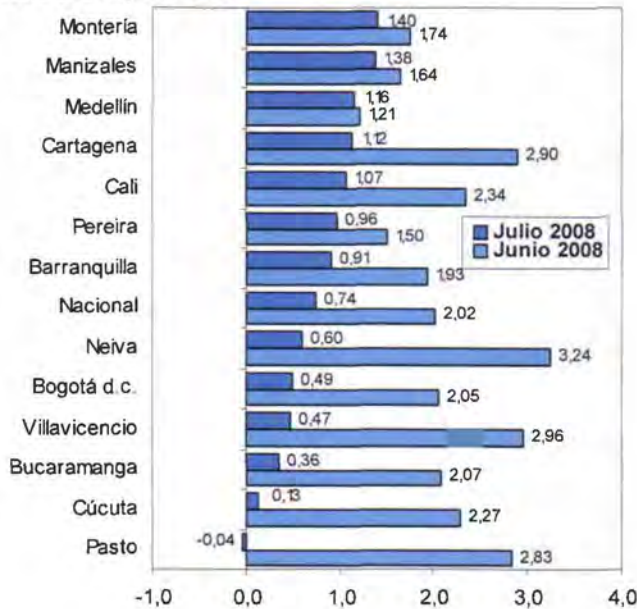
**IPC. Variación mensual, del grupo alimentos, según niveles de ingreso**

Julio 2008

Niveles de ingreso	Indice		Variación %		Diferencia puntos porcentuales
	Junio 2008	Julio 2008	Junio 2008	Julio 2008	
Bajos	217,58	218,73	2,58	0,53	-2,05
Medios	213,86	215,67	1,85	0,85	-1,01
Altos	213,52	215,29	1,09	0,83	-0,26
Total	215,07	216,65	2,02	0,74	-1,28

Fuente: DANE

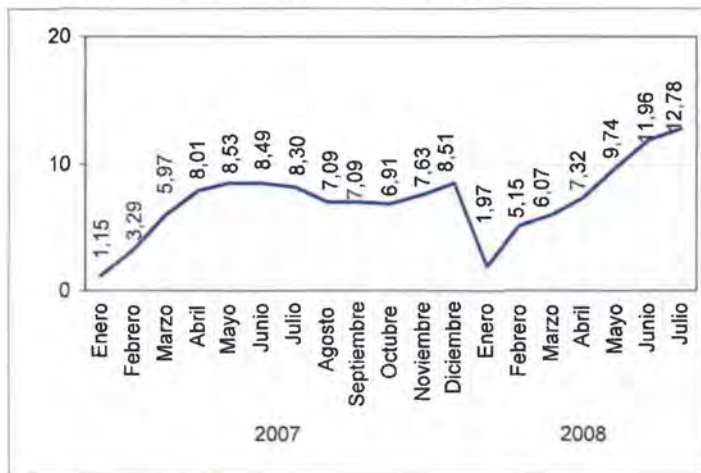
**IPC. Variación mensual del grupo alimentos, según ciudades**  
Julio 2008 - junio 2008





## 3. RESULTADOS AÑO CORRIDO

### IPC. Agregado trece ciudades grupo - alimentos Variación año corrido enero 2007 - julio 2008



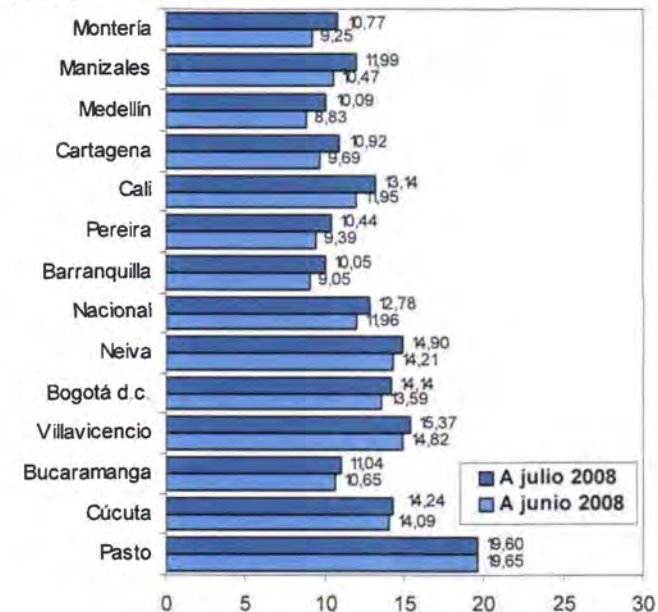
### IPC. Variación año corrido, del grupo alimentos, según niveles de ingreso

#### Julio 2008

Niveles de ingreso	Índice		Variación %		Diferencia puntos porcentuales
	Diciembre 2007	Julio 2008	Junio 2008	Julio 2008	
Bajos	190,55	218,73	14,18	14,79	0,60
Medios	192,31	215,67	11,20	12,14	0,94
Altos	195,81	215,29	9,04	9,95	0,90
Total	192,10	216,65	11,96	12,78	0,82

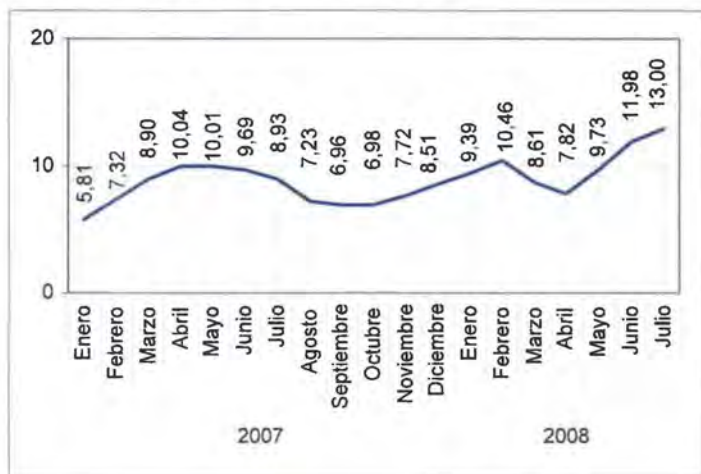
Fuente: DANE

### IPC. Variación año corrido del grupo alimentos, según ciudades Julio 2008 - junio 2008



## 4. RESULTADOS ÚLTIMOS DOCE MESES

### IPC. Agregado trece ciudades grupo - alimentos Variación doce meses enero 2007 - julio 2008



### IPC. Variación doce meses, del grupo alimentos, según niveles de ingreso

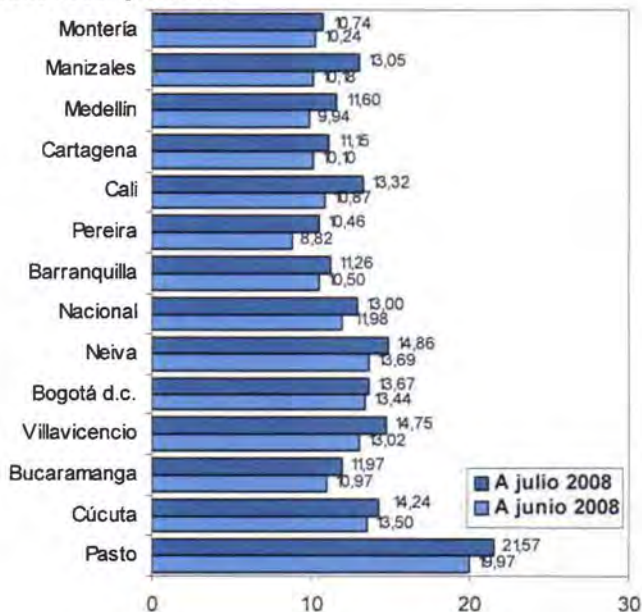
#### Julio 2008

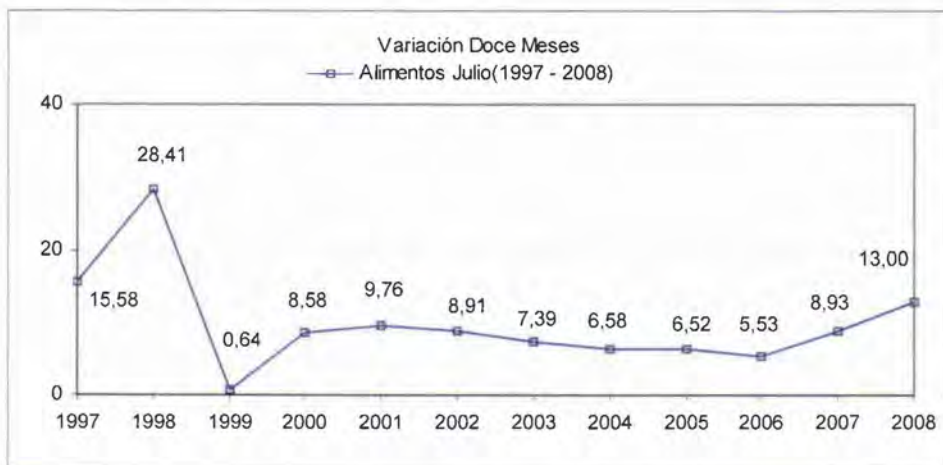
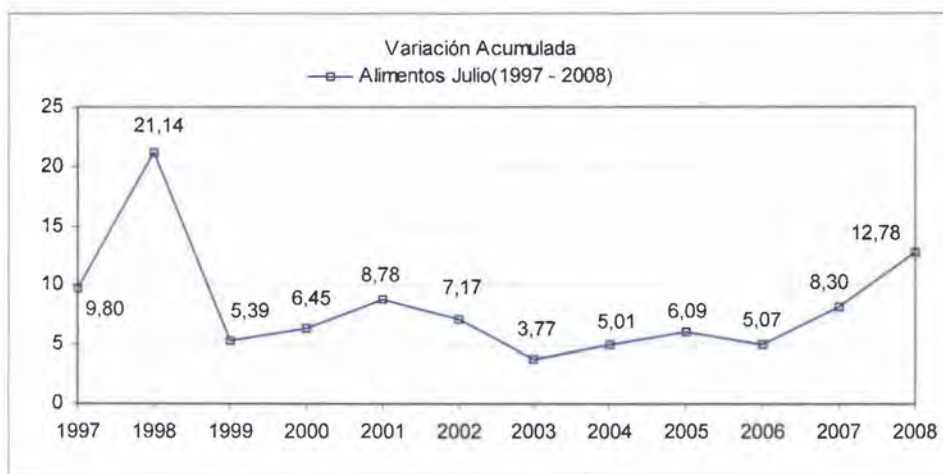
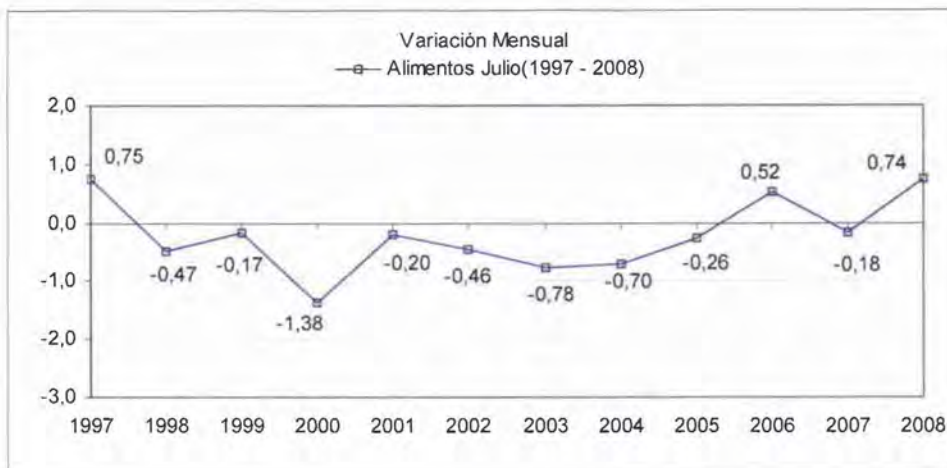
Niveles de ingreso	Índice		Variación %		Diferencia puntos porcentuales
	Julio 2007	Julio 2008	Junio 2008	Julio 2008	
Bajos	190,43	218,73	13,81	14,86	1,06
Medios	192,04	215,67	11,33	12,31	0,98
Altos	194,16	215,29	9,74	10,88	1,15
<b>Total</b>	<b>191,73</b>	<b>216,65</b>	<b>11,98</b>	<b>13,00</b>	<b>1,02</b>

Fuente: DANE

### IPC. Variación doce meses del grupo alimentos, según ciudades

#### Julio 2008 - junio 2008





Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE -  
Bogotá, D.C. - Colombia , 1 de agosto de 2008

**Colombia, variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) por grupos de bienes y servicios 2007 - 2008**

Variaciones anuales (12 meses) 2007

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total IPC	4,71	5,25	5,78	6,26	6,23	6,03	5,77	5,22	5,01	5,16	5,41	5,69
Alimentos	5,81	7,32	8,90	10,04	10,01	9,69	8,93	7,23	6,96	6,98	7,72	8,51

Fuente: DANE

Variaciones anuales (12 meses) 2008

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total IPC	6,00	6,35	5,93	5,73	6,39	7,18	7,52	7,87				
Alimentos	9,39	10,46	8,61	7,82	9,73	11,98	13,00	14,18				

Fuente: DANE

PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL Y POR HABITANTE (A precios corrientes)						
Fin de:	Total			Por habitante		
	Millones de pesos	Variación anual %	Millones de dólares	Pesos	Variación anual %	Dólares
1990	24.030.173	-	47.844	687.172	-	1.368
1991	31.130.592	29,5	49.176	872.341	26,9	1.378
1992	39.730.752	27,6	58.419	1.091.318	25,1	1.605
1993	52.271.688	31,6	66.447	1.407.905	29,0	1.790
1994	67.532.862	29,2	81.703	1.784.264	26,7	2.159
1995	84.439.109	25,0	92.507	2.190.855	22,8	2.400
1996	100.711.389	19,3	97.160	2.562.905	17,0	2.473
1997	121.707.501	20,8	106.660	3.037.820	18,5	2.662
1998	140.483.322	15,4	98.444	3.440.957	13,3	2.411
1999	151.565.005	7,9	86.186	3.644.352	5,9	2.072
2000	174.896.258	15,4	83.786	4.132.574	13,4	1.980
2001	188.558.786	7,8	81.990	4.377.890	5,9	1.904
2002	203.451.414	7,9	81.122	4.641.394	6,0	1.851
2003	228.516.603	12,3	79.415	5.125.578	10,4	1.781
2004	257.746.373	12,8	98.143	5.686.594	10,9	2.165
2005	285.312.864	10,7	122.939	6.197.180	9,0	2.670
2006 (p)	320.341.939	12,3	135.854	6.848.969	10,5	2.905
2007 (p)	357.421.666	11,6	171.974	7.521.363	9,8	3.619

(p) Provisional.

**Nota:** Para las series de PIB en dólares se utiliza la serie de "tasa de cambio nominal promedio".

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la República, Estudios Económicos - Estadística.

IED ACUMULADA EN COLOMBIA POR PAÍS/REGIÓN DE ORIGEN, SEGÚN LA BALANZA DE PAGOS, 2002 – I Trim 2008  
US\$ MILLONES

PAÍS/REGIÓN	2002	2003 pr/	2004 pr/	2005 pr/	2006 pr/	2007 pr/	I-2008	Acumulado 2002 - I trim 2008 US\$ Milliones	% Part. 2007	% Part. I-2008	% Part. acumulado
EUROPA	160,3	463,6	208,1	4.764,6	716,0	-276,8	790,1	6.847,0	-7%	46%	31%
AMÉRICA DEL NORTE	986,6	307,6	897,8	2.476,6	1.674,1	1.737,5	432,6	8.410,7	48%	24%	39%
AMÉRICA CENTRAL	214,4	144,8	626,6	433,9	282,4	496,2	109,2	2.176,4	13%	6%	10%
AMÉRICA DEL SUR	61,6	30,0	88,2	86,3	99,0	639,0	64,9	1.048,0	16%	3%	6%
ANTILLAS	265,1	163,1	227,2	368,8	616,3	1.242,4	378,7	3.160,7	32%	21%	14%
ASIA	2,7	46,3	10,7	3,6	11,3	49,1	6,9	129,7	1%	0%	1%
RESTO DEL MUNDO	1,3	22,6	9,0	8,1	6,3	7,3	0,6	56,1	0%	0%	0%
1 ESTADOS UNIDOS	783,9	273,8	874,2	1.410,4	1.524,1	1.389,1	369,6	6.625,1	36%	21%	30%
2 INGLATERRA	-10,8	35,0	16,5	3.747,1	17,6	34,9	16,2	3.856,4	1%	1%	18%
3 ESPAÑA	107,4	154,7	135,6	598,8	492,0	289,0	277,1	2.054,6	7%	16%	9%
4 MÉXICO	20,5	19,0	16,4	1.062,8	31,4	340,4	50,1	1.540,7	9%	3%	7%
5 ANGLIILA	-	-	-	-	-	1.019,9	342,9	1.362,8	26%	19%	8%
6 PANAMA	40,6	134,8	10,4	208,5	239,7	477,2	106,6	1.217,6	12%	6%	6%
7 VIRGENES	166,5	124,8	194,0	276,9	349,2	69,6	31,0	1.212,1	2%	2%	6%
8 BERMUDAS	173,2	7,0	513,3	222,3	7,6	12,4	1,9	937,7	0%	0%	4%
9 BRASIL	10,5	0,8	7,5	8,2	19,5	529,0	16,1	591,5	14%	1%	3%
10 ISLAS CAIMAN	76,4	6,0	5,2	31,3	158,7	131,2	1,3	410,1	3%	0%	2%
11 FRANCIA	-	131,5	4,1	16,2	3,8	139,3	30,5	327,5	4%	2%	2%
12 CANADA	181,1	14,7	7,3	2,5	18,5	8,0	12,7	244,8	0%	1%	1%
13 VENEZUELA	29,7	6,0	62,3	16,3	59,4	33,8	6,7	214,2	1%	0%	1%
14 SUIZA	3,4	46,9	13,2	33,2	16,6	43,1	9,1	165,5	1%	1%	1%
15 LUXEMBURGO	1,0	1,9	0,7	-	109,1	11,0	1,2	124,9	0%	0%	1%
16 BAHAMAS	11,1	28,5	5,0	57,4	7,3	5,7	2,9	117,8	0%	0%	1%
17 CHILE	2,1	0,7	0,7	6,3	2,2	45,7	27,6	85,3	1%	2%	0%
18 URUGUAY	2,0	2,8	1,0	36,8	9,4	16,5	1,9	70,3	0%	0%	0%
19 ALEMANIA	6,5	9,3	2,7	11,5	1,6	4,4	33,4	69,3	0%	2%	0%
20 JAPON	0,6	41,2	6,6	0,0	0,6	9,2	0,6	58,8	0%	0%	0%
21 IRLANDA	-	-	0,1	14,0	38,1	4,5	1,2	57,9	0%	0%	0%
22 HOLANDA	29,8	77,7	7,0	318,9	25,5	-817,8	412,9	54,0	-21%	23%	0%
23 SUECIA	1,6	23,8	16,9	1,4	0,4	0,7	0,1	44,8	0%	0%	0%
24 REPUBLICA DE COREA	0,1	-	-	0,2	4,5	36,3	0,1	41,2	1%	0%	0%
25 PERU	1,9	7,3	6,3	7,8	2,0	13,2	0,7	39,2	0%	0%	0%
26 AUSTRALIA	0,4	22,6	0,7	3,2	0,6	7,1	0,8	35,2	0%	0%	0%
27 ITALIA	3,5	0,3	4,1	2,4	8,8	10,6	1,6	31,3	0%	0%	0%
28 ARUBA	3,9	3,7	2,9	2,9	0,1	15,5	0,1	29,1	0%	0%	0%
29 ARGENTINA	3,8	8,1	4,9	2,5	3,0	3,9	1,4	27,6	0%	0%	0%
30 ECUADOR	0,7	4,3	5,3	7,4	3,6	-3,2	0,5	18,5	0%	0%	0%
31 OTROS	29,7	10,9	41,6	30,8	16,6	14,7	13,2	160,5	0%	1%	1%
Subtotal sectores no petroleros 1/	1.680,9	1.198,2	1.966,6	8.139,6	3.174,4	3.894,8	1.771,9	21.626,6			
Reinversión de utilidades	3,7	244,4	554,2	987,5	1.486,7	1.820,7	425,7	5.522,9			
Sector petrolero	449,1	277,9	494,9	1.124,6	1.995,0	3.324,2	948,2	8.613,9			
<b>Total</b>	<b>2.133,7</b>	<b>1.720,5</b>	<b>3.016,6</b>	<b>10.262,0</b>	<b>6.666,0</b>	<b>9.039,8</b>	<b>3.145,8</b>	<b>36.963,4</b>			

pr/ provisional p/ preliminar

**Inversión Extranjera  
Directa Trimestral y  
Desagregado por  
Sectores  
(2002-2007)  
US\$ millones**

AÑO	2004					2005					2006					2007					2008
	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	TOTAL	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	TOTAL	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	TOTAL	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	TOTAL	I TRIM
Sector petrolero	71,3	195,6	174,5	53,5	494,9	173,5	431,4	270,0	249,6	1.124,6	348,1	589,8	528,6	528,3	1.995,0	664,3	1.282,7	707,7	669,5	3.324,2	948,2
Agricultura, Caza, Silvicultura Y Pesca	-0,2	3,1	-0,2	0,5	3,3	2,6	1,4	1,8	0,3	6,3	-3,5	-1,0	2,5	10,0	8,0	14,3	3,6	11,9	10,3	40,1	18,8
Minas y Canteras (incluye carbón)	322,6	295,0	341,7	288,2	1.248,4	565,5	533,1	519,6	539,1	2.157,2	422,7	321,3	484,0	554,5	1.782,5	-2,9	-84,0	534,9	652,2	1.100,2	797,8
Manufactureras	30,8	34,1	72,6	50,8	188,2	39,3	418,2	255,4	4.800,0	5.513,0	196,6	202,8	222,2	181,4	803,0	877,0	263,1	423,9	302,6	1.866,6	293,8
Electricidad, Gas Y Agua	25,6	21,5	38,5	2,9	88,5	9,5	-29,4	-230,7	-0,6	-251,2	-5,4	-69,4	7,5	-73,5	-140,8	6,1	-26,7	16,1	-74,2	-78,6	-19,5
Construcción	15,3	23,3	16,2	16,7	73,5	24,6	39,6	43,7	38,5	146,3	38,3	46,5	48,3	23,2	156,3	47,6	59,9	46,1	56,5	210,2	64,7
Comercio, Restaurantes Y Hoteles	49,5	47,6	52,8	51,8	202,0	74,6	77,4	74,0	78,6	304,6	106,6	120,6	121,0	174,6	523,2	246,7	280,9	98,3	177,1	803,1	500,5
Transportes, Almacenamiento y Comunicaciones	146,4	83,7	119,6	131,6	481,3	36,0	4,5	16,3	963,6	1.020,5	136,6	428,1	92,5	403,2	1.060,6	68,8	59,7	121,2	164,7	414,4	308,5
Financieros	21,5	40,8	71,0	110,7	243,8	-46,3	115,5	35,4	141,8	246,5	-28,7	140,4	156,6	195,8	484,2	131,2	377,2	383,2	417,8	1.319,4	218,0
Servicios Comunales	-1,1	1,8	-3,2	-3,6	-6,3	10,4	20,6	-9,0	-38,1	-16,1	-12,8	6,2	2,3	8,3	4,0	7,2	9,9	8,8	14,3	40,2	15,4
<b>TOTAL</b>	<b>661,6</b>	<b>747,6</b>	<b>885,5</b>	<b>701,0</b>	<b>3.015,6</b>	<b>690,0</b>	<b>1.612,3</b>	<b>976,5</b>	<b>6.773,1</b>	<b>#####</b>	<b>1.195,9</b>	<b>1.785,7</b>	<b>1.665,7</b>	<b>2.005,7</b>	<b>6.666,0</b>	<b>2.060,6</b>	<b>2.226,4</b>	<b>2.362,1</b>	<b>2.390,8</b>	<b>9.039,6</b>	<b>3.146,8</b>

Fuente: Balanza de Pagos Banco de la República de Colombia



## The Firmwide 360° Performance Evaluation Process at Morgan Stanley

*The objective of the annual Performance Evaluation Process is to provide every employee with quality performance feedback. We continue to believe strongly that candid feedback serves as the foundation for creating development plans for each individual that help the firm meet one of its most important goals: the continuous professional development of its employees. This development remains one of the critical success elements of the firm.*

—Richard Fisher (Chairman) and John Mack (President)

### The New Performance Evaluation Process

During 1993 Morgan Stanley implemented a new firmwide 360° performance evaluation system for over 2,000 professional employees worldwide at a total cost of over \$1.5 million. The revamped evaluation process was the result of a multi-year effort initiated by a task-force and implemented under the direction of Tom DeLong, the recently appointed chief development officer for the firm and the human resource management department, known at Morgan Stanley as the Office of Development.

The key elements of the system are described below:

#### 360-Degree Feedback

The guiding principle of the new system was a "360-degree" feedback system in which feedback was solicited from superiors, peers, subordinates, and "internal clients." The first step was that all of the professional employees identified those people within the firm with whom they regularly interacted and would be in a position to provide substantive feedback on their performance. This list of prospective evaluators, called the Evaluation Request Form (ERF) (see Exhibit 1), was reviewed and discussed with the assigned evaluation director, typically the evaluatee's manager or supervisor. The ERF was then submitted to the Office of Development, which then distributed evaluation forms to the people listed on the ERF, collected the completed evaluations, and processed them into a Year-End Data Packet for each evaluatee.

---

*Professor M. Diane Burton prepared this case with the assistance of Senior Lecturer Thomas J. DeLong as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation.*

Copyright © 1998 by the President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685, write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, or go to <http://www.hbsp.harvard.edu>. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.



## Self-Assessment

As subordinates, peers, colleagues and superiors completed their evaluations, each professional also completed their own self-evaluation (see Exhibit 2). The self-evaluation was viewed as an important developmental tool offering employees an opportunity to reflect on their own performance and also to incorporate their perspective into the final evaluation.

## Explicit Evaluation Criteria

One of the key challenges faced by the system's designers was deciding on the evaluation criteria. Given the multifaceted nature and complexity of the various businesses that comprised Morgan Stanley, identifying broad categories of performance that could sensibly be applied throughout the firm proved difficult. After much debate, four broad categories that could be tailored to particular jobs, tasks, and divisions were identified:

1. *Market/Professional Skills*: Including market and product knowledge; analytical, quantitative and problem solving skills; creativity; initiative and commitment; judgment and decision making skills; versatility; oral and written communication skills and professionalism.
2. *Management and Leadership*: Including people management; global business orientation; evaluation, development and coaching skills; ability to work with a diverse workforce; fairness and sensitivity; management of the firm's resources; time management and planning skills.
3. *Commercial Orientation*: Including client relationship management; selling and cross-selling abilities; commercial instincts and revenue contribution; ability to continually evaluate risk/return tradeoffs; deal execution and project management skills.
4. *Teamwork/One Firm Contribution*: Including the ability to build, lead or actively participate on a business team; participation in recruitment, internal task forces and cross-divisional projects; involvement in internal and external/industry related community activities.

In general, the forms that evaluators completed were open-ended and asked for specific information on strengths and weaknesses across all four areas (see Exhibit 3). In the Investment Banking Division, there was an additional numeric evaluation that ranked individuals on a 5-point scale ranging from Unsatisfactory (1) to Outstanding (5) (see Exhibit 4). Evaluations from subordinates were similarly structured using a 5-point scale and open-ended questions specifically about management and leadership (see Exhibit 5). The performance criteria were increasingly rigorous as one progressed up the organizational hierarchy. For example, for professional skills, a vice president was expected to be "knowledgeable" about the firm's products, a principal was expected to be "fully operative" and a managing director should have "the broadest, most in-depth strategic knowledge of banking products."

## High Quality Data and an Evaluation Director Managing the Process

The Office of Development collected these forms and consolidated all of the data into a 10-20 page document for each person being evaluated. This document was officially called the Year-End Data Packet, but was informally known as "the book." This raw data (which were anonymously reported from subordinates, but was clearly identified with colleagues and superiors) then had to be

interpreted and synthesized by the evaluation director. As one managing director who served as an evaluation director described:

The data packets are a cornucopia of information that the evaluation director has to sift through. That task is huge and extremely important. It is critical to the integrity of the system and to preserving the ongoing working relationships.

The evaluatee never saw the actual comments made by those who had completed evaluation forms. Instead, the evaluation director produced an Evaluation and Development Summary (see Exhibit 6). For some divisions these Evaluation and Development Summaries were the data on which promotion and compensation decisions were based.

Everyone in the firm acknowledged that it took a great deal of time and effort to write clear and consistent summaries. The process was perceived as helpful in conducting performance appraisals because the manager was able to draw on detailed and specific information from a broad cross-section of employees. One director commented:

These summaries write themselves. If 18 people are saying basically the same thing, then you know it's a problem.

Another echoed:

It's interesting how often the themes converge. I always encourage people to have more data points, even though it means I have to read more. Direct quotes make the message less ambiguous.

The Evaluation and Development Summary served as the template for the Performance Review Discussion that took place between the director and the evaluatee. While in most cases this discussion was straightforward, there were occasional difficulties:

The most challenging situation is when there is a complete disconnect between a person's self-perception and that of the colleagues, superiors, and subordinates. And unfortunately it is not usually the case that you have to tell people that they are better than they think. Thankfully, this is the exception rather than the norm.

Of course no one claimed that the discussions were easy:

It's one of the most difficult things we ask line managers to do. You have to continue to work with these people, count on them. They are critical to your success. And all of a sudden you are the judge.

### **Assessing the New System's Effectiveness**

After the first year the system was implemented the task force held focus groups to assess the effectiveness of the redesigned performance evaluation system. There was widespread consensus that the new system was a significant improvement over its predecessor. In the past, assessments were done verbally in a large group by all those senior to an evaluatee. All junior employees were evaluated collectively and the oral meeting led to assessments that had a "sound-bite" quality. Furthermore, in the past, people had generally not received any individual feedback. The volume of the data and the written format of the new system contributed to perceptions of fairness and objectivity. As one managing director described:

On the margin you make better decisions. This system advantages those who may not be good at promoting themselves. It also allows you to see through those who are "too good" at self-promotion.

But of course there were a number of issues and complexities that needed to be addressed:

The system included numeric scales as well as an overall summary rating that was intended to facilitate comparisons across individuals. An unanticipated consequence of the numeric ratings was that the numbers were used as if they were somehow "real" and precise. As one managing director recalled:

I remember meetings where we were comparing people and there would be this conversation about so-and-so is a 4.7 but this other person is only a 4.65. And this was a real discussion as if there was a critical difference revealed in that 0.05 points.

Some managers felt that the summary number was a crutch that allowed people to discount the qualitative information contained in the open-ended summaries. Another problem with both the numeric scores and the written comments was the perception that rampant "grade inflation" existed. One managing director shared his sense of the evaluations:

If you are incompetent they would say "perhaps needs some training." You need an eye. I mean you have to be sort of a criminologist, because you'll find that very little negative stuff is said. When there are criticisms, they are couched in terms like, "although he's doing a terrific job with clients, he could perhaps spend more time calling on clients that are not as likely to be active." Well, that means the person isn't calling clients that aren't doing business in that time frame. An outsider might wonder why that doesn't say something like, "Not making enough calls," but here the language is not used that way. I mean, you could get someone fired.

Although the system designers had tried to keep compensation and developmental discussions separate, in practice, the two were inextricably linked. The data from the performance evaluation process were used by some divisions as justification for compensation decisions.

The biggest challenge was how to weight the criteria and the input from different evaluators. The process raised fundamental questions about what was important to the firm. How much should "commerciality" count? How important was leadership and management? And of course, there were a number of skeptics who made comments like, "Look, people either produce a lot or they don't," and complained that "the system captures so many soft qualities that don't really matter." One employee described the situation:

They're very focused on making sure that you don't ruffle feathers. They want you to be a team player and be good to your colleagues. But I still believe at the end of the day the firm is *results* oriented. You need to be a team player, you need not to ruffle feathers, but at the end of the day, you'd better bring in the dollars.

All of these issues and concerns continued to be debated as the firm "tweaked" the system each year, but the general view was that there was growing commitment to the concept. As one managing director put it: "I find myself weary of the process, but impressed with the results."

Exhibit 1 Evaluation Request Form

**IBD & MED  
EVALUATION REQUEST FORM (ERF)**

Evaluatee: \_\_\_\_\_  
 Title: \_\_\_\_\_  
 Department: \_\_\_\_\_  
 Date: \_\_\_\_\_  
 Evaluation Director: \_\_\_\_\_

**EVALUATEE INSTRUCTIONS**—Your responsibility is to:

- List those evaluators who can best provide meaningful feedback on your performance.
- Sign the ERF and review it with your Evaluation Director.

<u>Downward</u>		
Name	Department/Location   Name	Department/Location
1.		3.
2.		

<u>Colleague Long</u>		
Name	Department/Location   Name	Department/Location
1.		3.
2.		4.

<u>Colleague Short</u>		
Name	Department/Location   Name	Department/Location
1.		3.
2.		4.

<u>Upward</u>		
Name	Department/Location   Name	Department/Location

**EVALUATION DIRECTOR INSTRUCTIONS**—Your responsibility is to:

- Review and edit your evaluatee's evaluator nominations.
- Sign the completed ERF and submit to your regional PE Center.

Evaluatee Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_  
 ED Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

**PLEASE SEE REVERSE SIDE FOR DETAILED INSTRUCTIONS.**

## **IBD & MED** **EVALUATION REQUEST FORM (ERF) INSTRUCTIONS**

This is your opportunity to nominate evaluators who can best provide meaningful feedback on your performance. You should nominate those evaluators (direct supervisors, colleagues, and direct reports) who you believe have the most in-depth knowledge of your performance and accomplishments. Your Evaluation Director (identified on the ERF label) will review your nominations and is responsible for final approval of the suggested evaluators.

Please choose your evaluators thoughtfully, restricting your nominations only to those people who can provide substantive feedback. It is in everyone's interest to avoid unnecessary evaluators.

### **What you need to do:**

#### **1. Complete the ERF**

- **Downward Evaluators:** Maximum: 3

List those professionals (both intra- and interdivisional) for whom you have worked closely in the last year who can provide a comprehensive assessment of your performance.

If a superior (not your Direct Manager) cannot provide a comprehensive assessment (due to limited, brief contact), then list this evaluator in the colleague section. This type of evaluator will be designated a colleague evaluator and will use the colleague form.
- **Colleague Evaluators:** Maximum: 4 Long, 4 Short

Colleagues are defined as those professionals (both intra- and interdivisional) with whom you have worked in the last year, and who can comment on your performance.

Colleague evaluators may include those at the same title level as you as well as those senior or junior in title to you.

For Colleague Long: Colleagues with whom you have worked most closely and who are most knowledgeable about aspects of your performance.

For Colleague Short: Colleagues with whom you have had meaningful but limited exposure.
- **Upward Evaluators:** Maximum: Unlimited

List the names of those professionals who have worked directly for you in the last year and who can provide a meaningful assessment of your managerial and leadership skills. It is preferable to include all those considered to be your direct reports (at the professional level), since selecting some and omitting others may cause concern and misunderstanding.

To preserve anonymity, an upward evaluation report is produced only if three (3) or more upward evaluations are returned.

#### **2. Sign and date the ERF and then submit it to your Evaluation Director**

Your Evaluation Director must review, make the final determination, sign, and return the completed ERF to OOD.

Your Evaluation Director is listed at the top of the ERF Form.

## Exhibit 2 Annual Self-Evaluation Form

## ANNUAL SELF-EVALUATION

**Name:** \_\_\_\_\_  
**Title:** \_\_\_\_\_  
**Department:** \_\_\_\_\_  
**Date:** \_\_\_\_\_

This Self-Evaluation is an important tool in your ongoing personal and professional development. Your thoughtful and candid self-evaluation will help your manager to acquire a full and accurate understanding of your progress toward agreed-upon goals and objectives, your role in business transactions, client relationship development and cross-selling and your contributions to the divisional and MS communities. It will also allow you to identify attributes you feel need development to increase your professional effectiveness.

Please keep a copy of the self-evaluation for use during the Performance Review Discussion and for future reference. (Use the space provided on this form only.)

**I. BUSINESS GOALS & ACCOMPLISHMENTS**

Comment on your role in achieving your business goals and objectives. Consider any of the following that are relevant:

- Important new business
- Major new transactions
- Key relationships/enhanced
- New product development
- Client upgrades/downgrades
- Market penetration
- Performance vs. indices
- Cross-selling
- Expense control/profit enhancement
- Capital usage/risk management

(Over)

**II CONTRIBUTION TO MS, DIVISION, AND EXTERNAL/INDUSTRY-RELATED COMMUNITY**

Comment on your contribution to the MS, Division, and external/industry-related communities, especially in the areas of training, recruiting, firm/divisional task forces, committees, events and administration, industry panel representation, speaking engagements, and volunteer activities (e.g., MS Foundation):

**III. PROFESSIONAL DEVELOPMENT**

In light of your progress toward business goals and your contributions to the MS, Division, and external communities:

1. What do you consider to be your three greatest strengths?

- 
- 
- 

2. What attributes should you develop to enhance your professional effectiveness?

- 
- 
- 

3. What skills and abilities are currently underutilized which you would like to put to greater use?

- 
- 
- 

4. What are your longer-term career goals at Morgan Stanley?

- 
- 
- 

5. What training, other job experience(s) and/or Divisional management support would help you reach your goals and improve your effectiveness?

- 
- 
- 

Signed: \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

Exhibit 3 Short Evaluation Form

**SHORT EVALUATION FORM**

<b>Evaluatee:</b> _____	<b>Evaluation</b>
<b>Department</b> _____	<b>Period:</b> _____
<b>Evaluator:</b> _____	<b>BEGIN:</b> (MONTH/YEAR) <b>END:</b> (MONTH/YEAR)
<b>Date:</b> _____	<b>Project/</b>
	<b>Assignment:</b> _____

COMMENTS ON OVERALL PERFORMANCE:

- Please describe the evaluatee's primary Overall Performance/Strengths as well as the evaluatee's most important Development Areas.
- Pay particular attention to the categories listed (refer to the criteria matrix for a description of the specific criteria)

<p><b>Professional Skills:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Market &amp; Product Knowledge</li> <li>• Analytical/Quantitative Problem Solving Skills</li> <li>• Creativity</li> <li>• Initiative &amp; Commitment</li> <li>• Judgment &amp; Decision Making</li> <li>• Versatility</li> <li>• Oral/Written Communication Skills</li> <li>• Professionalism</li> </ul> <p><b>One Firm Contribution:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Team Player Skills</li> <li>• Contributes to MS &amp; External Related Community</li> </ul>	<p><b>Commercial Orientation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationship Management</li> <li>• Cross-Selling/Selling</li> <li>• Commercial Instincts/Revenue Contribution</li> <li>• Enhances PBT/Expense Control</li> <li>• Adherence to Firm Policies/Limits</li> <li>• Deal Execution/Project Management</li> </ul> <p><b>Management Skills:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Global Business Management</li> <li>• Leadership &amp; Management of People</li> <li>• Evaluation, Development &amp; Coaching</li> <li>• Management of Diverse Workforce</li> <li>• Management of Firm's Resources</li> <li>• Time Management</li> <li>• Planning</li> </ul>
---	--

Three Greatest Strengths (provide examples):

Three areas in need of further development. Indicate suggestions for developing those areas:

**Signed (Evaluator):** \_\_\_\_\_



Exhibit 4 IBD Long Evaluation Form

**LONG EVALUATION FORM**

Evaluatee:
Department:
Evaluator
Date:

This evaluation is based on (check one):

Extensive Involvement	
Normal Involvement	
Limited Involvement (Do not fill the Skills Evaluation section, i.e., any boxes, if you check this)	
Unable to Evaluate (explain on reverse side)	

Not observed	Data insufficient to make an evaluation
Unsatisfactory	Overall performance was unsatisfactory; failed to meet job requirement and Firm standards of excellence
Needs Improvement	Performance is fully satisfactory in most respects, but development is required to achieve Firm standards of excellence
Good	Performance meets all job requirements and Firm standards of excellence
Very good	Performance exceeds job requirements and Firm standards of excellence in many areas
Outstanding	Exceptional performance which consistently and in all areas exceeds job requirements and Firm standards of excellence

Not Observed	Unsatisfactory	Seeks Improvement	Good	Very Good	Outstanding
--------------	----------------	-------------------	------	-----------	-------------

**Professional Skills:**

- Market & Product Knowledge
- Analytical/Quantitative/Problem Solving Skills
- Creativity
- Initiative & Commitment
- Judgment & Decision Making
- Versatility
- Oral Communication Skills
- Written Communication Skills
- Professionalism


**Commercial Orientation:**

- Relationship Management
- Cross-Selling/Selling
- Commercial Instincts/Revenue Contribution
- Enhance PBT/Expense Control
- Adherence to Firm Policies/Limits
- Deal Execution Project Management


**Management Skills:**

- Global Business Management
- Leadership & Management of People
- Evaluation, Development & Coaching
- Management of Diverse Workforce
- Management of Firm's Resources
- Time Management
- Planning


**One Firm Contribution:**

- Team Player Skills
- Contributes to MS & External-related Community


**Overall Rating:**

Over
------

Three greatest strengths (provide examples):

Three areas most in need for further development. Indicate suggestions for development of these areas:

Signed (Evaluator): \_\_\_\_\_

Exhibit 5 Annual Upward Evaluation Form

ANNUAL UPWARD EVALUATION

Evaluatee/Title \_\_\_\_\_  
 Department: \_\_\_\_\_  
 Date: \_\_\_\_\_

This Evaluation is Based on (check one):

<b>Extensive Involvement</b>	
<b>Normal Involvement</b>	
<b>Limited Involvement</b>	
<b>Unable to Evaluate</b>	

This Upward Evaluation form should be completed on professionals who have closely supervised your work. The primary purpose is developmental—to help your manager pinpoint managerial and leadership strengths and development areas.

Your comments are submitted anonymously and will be maintained in strict confidence. No manager will receive an upward report unless at least three evaluations are submitted.

Instructions

Complete the skills evaluation section by checking one box for each criterion. Please use the following scale:

Not observed	Data insufficient to make an evaluation.
Unsatisfactory	Overall performance was unsatisfactory, failed to meet job requirements and Firm standards of excellence.
Needs Improvement	Performance is fully satisfactory in most respects, but development is required to achieve Firm standards of excellence.
Good	Performance meets all job requirements and Firm standards of excellence.
Very Good	Performance exceeds job requirements and Firm standards of excellence in many areas.
Outstanding	Exceptional performance which consistently and in all areas exceeds job requirements and Firm standards of excellence.

### Leadership/Management Skills Section

	Not Observed	Unsatisfactory	Needs Improvement	Good	Very Good	Outstanding
<b>I. LEADERSHIP</b>						
<b>1. Establishes Direction</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develops &amp; communicates a positive vision of the unit's future &amp; engages people in the vision</li> <li>• Maintains consistent focus on client/users</li> <li>• Keeps staff informed of changes &amp; developments</li> </ul>						
<b>2. Builds Commitment</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provides sufficient resources &amp; organizational support</li> <li>• Recognizes time commitments of other projects; balances real deadlines &amp; minimizes artificial ones</li> <li>• Invites information, questions, suggestions &amp; opinions from staff</li> <li>• Ensures appropriate participation of junior members in meetings, phone calls, etc.</li> <li>• Builds mutual respect &amp; trust among team members</li> <li>• Confronts conflict situations honestly and directly</li> </ul>						
<b>3. Creates High Performance</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Challenges conventional wisdom; takes prudent risks; seeks continuous improvement</li> <li>• Empowers people by delegating clear &amp; full authority &amp; accountability</li> <li>• Inspires enthusiastic efforts &amp; highest levels of achievement</li> <li>• Treats a diverse workforce with sensitivity, fairness &amp; respect</li> <li>• Fosters collaboration &amp; cross-selling, builds partnerships across organizational lines</li> <li>• Effectively deals with pressure &amp; crises</li> </ul>						
<b>4. Leads by Example</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leads by example; has high credibility</li> <li>• Shows patience &amp; understanding</li> <li>• Exhibits tough-mindedness &amp; the ability to make difficult business decisions</li> <li>• Possesses required professional/technical/product knowledge &amp; skills</li> <li>• Strives to grow professionally; seeks &amp; accepts development feedback</li> </ul>						
<b>II. MANAGING PERFORMANCE</b>						
<b>5. Defines Expectations</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establishes &amp; communicates clear individual/team performance objectives &amp; expectations</li> <li>• Clearly indicates the highest priority goals &amp; assignments</li> </ul>						
<b>6. Provides Feedback</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provides insightful, real-time positive &amp; corrective feedback</li> <li>• Expresses appreciation for a job well done; recognizes value of contribution</li> <li>• Active &amp; accurate listener</li> </ul>						
<b>7. Improves Current Performance</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spends sufficient time teaching &amp; coaching</li> <li>• Keeps abreast of key activities without excessive "checking up"</li> </ul>						
<b>8. Coaching for Development</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acts as mentor, takes time to discuss career/development</li> <li>• Challenges people to expand their role &amp; maximize their abilities &amp; contribution</li> <li>• Develops leadership capabilities of staff</li> </ul>						
<b>9. Overall Rating</b>						



Exhibit 6 Evaluation and Development Summary Form

EVALUATION & DEVELOPMENT SUMMARY

<b>Evaluatee:</b> _____	<b>Evaluation Director:</b> _____
<b>Title:</b> _____	<b>Signature:</b> _____
<b>Date:</b> _____	<b>Date:</b> _____

Review of Annual Performance

I. PERFORMANCE SUMMARY, INCLUDING ACCOMPLISHMENTS:

Consider objectives identified in prior year's E&D Summary as well as business objectives set earlier this year. Refer to Self-Evaluation where applicable.

II. EVALUATION THEMES:

A. Strengths	Comments
--------------	----------

1.

2.

3.

B. Development Areas	Comment
----------------------	---------

1.

2.

3.

**EVALUATION & DEVELOPMENT SUMMARY**  
**Goals and Objectives for Upcoming Year**

**III. FUTURE PERFORMANCE OBJECTIVES:**

A. Business Goals (List important business and commercial targets):

B. Professional Development Goals (List important development suggestions to enhance evaluatee's professional effectiveness):

**IV. CAREER GOALS:** (Comment on evaluatee's short-term and long-term career goals as described in the self-evaluation):

**V. EVALUATEE'S COMMENTS:**

Evaluatee's Signature: \_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_

## **EVALUACION 360° PARA UN EJECUTIVO**

- I. AUTOEVALUACION
- II. PREGUNTAS PARA REALIZACION DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD  
(A REALIZARSE A SUPERIORES INMEDIATOS Y JUNTA DIRECTIVA)
- III. ENCUESTA PARA REALIZACION DE GRUPOS FOCALES (A  
REALIZARSE A PARES, SUBORDINADOS Y CLIENTES)



## **Encuesta para Autoevaluación**

**Evaluador:**

**Título:**

**Departamento:**

**Fecha:**

**Director de evaluación:**

**Instrucciones para la autoevaluación: su responsabilidad es dar respuestas veraces y autocríticas para una evaluación integral que arroje información fehaciente. Responda las siguientes preguntas:**

1) ¿Cuáles considera son sus tres virtudes más importantes?

A.

B.

C.

2) ¿Cuáles tres atributos considera fundamentales en un gerente de su nivel?

A.

B.

C.

3) ¿Cuáles tres atributos considera que realzan su efectividad en el trabajo?

A.

B.

C.

4) ¿Cuáles habilidades que usted posee cree que benefician su trabajo?

A.

B.

C.

5) ¿Cuáles atributos que usted posee cree que perjudican su trabajo?

A.

B.

C.

6) ¿Cuáles habilidades poco utilizadas considera debería utilizar más para mejorar su trabajo?

A.

B.

C.

7) ¿Cuáles son sus objetivos de corto plazo en la empresa?

A.

B.

C.

8) ¿Cuáles son sus objetivos de mediano o largo plazo en la empresa?

A.

B.

C.

9) ¿Conoce la misión y visión de la compañía en la que labora?

SI

NO

10) ¿Cuán identificado está usted con la misión y la visión de la empresa?

- A. Totalmente identificado
- B. Identificado
- C. Medianamente Identificado
- D. Poco Identificado
- E. Nada Identificado

11) ¿Cómo describe su relación con sus subordinados?

- A. Excelente
- B. Muy Buena
- C. Buena
- D. Regular
- E. Mala
- F. Muy Mala

12) ¿Cómo describe su relación con sus pares?

- A. Excelente
- B. Muy Buena
- C. Buena
- D. Regular
- E. Mala
- F. Muy Mala

13) ¿Cómo describe su relación con sus superiores?

- A. Excelente
- B. Muy Buena
- C. Buena
- D. Regular
- E. Mala
- F. Muy Mala

14) ¿Qué entrenamiento, estudios previos, o experiencias laborales previas considera pueden aportar a lograr sus objetivos y mejorar su efectividad?

- A.
- B.
- C.

**Fecha:**

**Firma:**

**Encuesta a realizarse a Superiores inmediatos y Junta Directiva**

**Entrevistado:**

**Título:**

**Departamento:**

**Periodo evaluado (fecha de inicio del periodo):**

**Entrevistador:**

**Instrucciones para la entrevista: su responsabilidad es dar respuestas veraces y críticas constructivas para una evaluación integral que arroje información fehaciente.**

1) Indique tres fortalezas del ejecutivo que se está evaluando y provea ejemplos

A.

B.

C.

2) Indique tres debilidades

A.

B.

C.

3) Indique tres áreas en las que crea que debe mejorar

A.

B.

C.

4) Indique dos fortalezas y dos debilidades del ejecutivo en torno a los siguientes temas:

A. Habilidades profesionales

B. Orientación comercial

C. Habilidades gerenciales

D. Habilidades de liderazgo

E. Contribución al desempeño de la compañía

## Encuesta para pares, subordinados y clientes

	Habilidades Gerenciales y de Liderazgo					
	No observada	Insatisfactoria	Necesidad mejorar	Bien	Muy bien	Destacado
<b>Desempeño gerencial</b>						
1. Establece y comunica claramente de forma individual y grupal los objetivos y expectativas de desempeño						
2. Indica claramente cuáles son los objetivos prioritarios y asignaciones						
3. Acompaña en el proceso a los miembros de su equipo						
4. Hace diferenciaciones entre los distintos miembros del equipo						
5. Provee una retroalimentación positiva y correctiva a los miembros de su equipo						
6. Expresa apreciación por el trabajo bien realizado, reconoce el valor de la contribución						
7. Se preocupa por mejorar el desempeño actual						
8. Se dedica un tiempo suficiente a enseñar a los miembros del equipo						
9. Está pendiente de las actividades sin ser excesivo en el control						
10. Es paciente en el proceso de aprendizaje de los miembros del equipo						
11. Actúa como mentor, se toma tiempo para discutir el desarrollo de la carrera de los miembros del equipo						
12. Desafía a la gente a asumir roles y responsabilidades y maximiza sus habilidades y contribuciones						
13. Desarrolla capacidades de liderazgo en el equipo de trabajo						

<b>Desempeño de liderazgo</b>						
14. Desarrolla y comunica una visión positiva del futuro de la unidad de trabajo						
15. Comunica los objetivos del trabajo y encuadra al equipo bajo la misión y visión de la empresa						
16. Mantiene constante atención en el cliente y usuario						
17. Mantiene al equipo informado acerca de cambios y desarrollos						
18. Provee suficientes recursos y apoyo organizacional						
19. Invita información, preguntas, sugerencias y opiniones del equipo						
20. Incentiva a la participación de empleados en reuniones						
21. Reconoce el compromiso del tiempo, realiza balances reales de los tiempos de entrega						
22. Crea un ambiente de respeto y confianza entre los miembros del equipo						
23. Es claro con el equipo, se muestra como una persona sincera						
24. Confronta situaciones de conflicto con honestidad						
25. Acepta nuevos desafíos, asume riesgos prudentemente, busca constantemente mejorar						
25. Empodera a las personas del equipo al delegar						
26. Es entusiasta, se esfuerza por lograr mejores niveles de realización						
27. Trata a los miembros del equipo con sensibilidad, justicia y respeto						
28. Busca un ambiente de colaboración, crea asociaciones entre los miembros del equipo						
28. Fomenta el trabajo colaborativo y cooperativo, nunca competitivo						



29. Trabaja eficientemente bajo presión y en un ambiente de crisis						
30. Lidera por medio del ejemplo						
31. Sus acciones son creíbles						
32. Demuestra paciencia y comprensión para con los miembros del equipo						
33. Demuestra capacidad para tomar decisiones difíciles						
34. Posee conocimientos profesionales y técnicos del producto						
35. Posee los conocimientos y la experiencia necesarios para ocupar su cargo						
36. Se esfuerza por crecer profesionalmente, busca y acepta la retroalimentación de los miembros del equipo						
37. Se muestra como una persona íntegra, con una escala de valores destacable						
38.						
39.						
40.						
<b>Total</b>						