



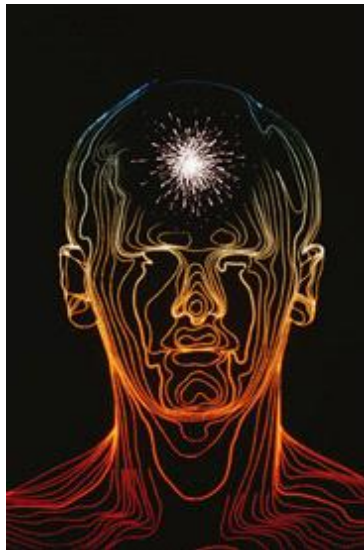


**POLITECNICO
GRANCOLOMBIANO**
INSTITUCION UNIVERSITARIA

PMP

Politécnico Marketing Plan

Simulación de Mercados



Bogotá, Marzo 2009



**POLITECNICO
GRANCOLOMBIANO**
INSTITUCION UNIVERSITARIA

EL PMP como Herramienta Pedagógica Interactiva Contextualización académica del proyecto PMP

Trabajo presentado para optar a grado de la Especialización en Gerencia de Marketing de la escuela de Posgrados del Politécnico Gran colombiano.

Presentado por:

Carlos Augusto García López.
Javier Darío Jiménez H.

Bogotá, Marzo 2009

*A mi Padre que desde el cielo me apoya.
A mi Madre incansable luchadora y ejemplo permanente.
A mis hermanos y amigos, fuente inagotable de buenas ondas,
consejeros permanentes para hacerme hombre de bien.
A Dios, por dar luz a mis ideas e iluminar mi caminar por la vida.
Al Poli por ser cuna de mi vocación.*

JAVIER DARIO JIMENEZ H.

A todos y cada uno de los estudiantes que con su permanente inquietud, su sana irreverencia y su contagiosa juventud, hacen posible que los paradigmas mentales no se perpetúen y que la práctica docente se haya convertido en mi manera de vivir.

CARLOS AUGUSTO GARCIA LOPEZ.

CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO
2. INTRODUCCIÓN
3. ANTECEDENTES
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
5. OBJETIVO GENERAL
 - 5.1. Objetivos Específicos
6. MARCO TEORICO CONCEPTUAL
 - 6.1. Antecedentes del PMP
 - 6.2. El plan de Mercadeo
 - 6.3. Competencias del profesional en marketing.
7. MARCO TEORICO
 - 7.1. Los juegos como herramientas pedagógicas y de aprendizaje
 - 7.2. El potencial de los simuladores para el aprendizaje
8. PRESENTACION DEL MANUAL DEL PMP
9. BIBLIOGRAFIA
10. ANEXOS (Lecturas Recomendadas)

1. RESUMEN EJECUTIVO

El simulador **Politécnico Marketing Plan** (PMP) se desarrolla como un proyecto institucional del Politécnico Grancolombiano e inicia desde el primer semestre del año 2006. Este documento pretende darle un primer piso académico y teórico profundizando en la relación que se presenta entre las competencias de un profesional de marketing, que debe saber proponer y ejecutar un plan de mercadeo, y las posibilidades pedagógicas que otorgan los juegos y los simuladores como estrategias de aprendizaje modernas e interactivas, que motivan al estudiante y aseguran el desarrollo de competencias laborales en esta área específica del conocimiento.

Con ese objetivo, se exploran conceptos haciendo una búsqueda bibliográfica de conceptos como mercadeo estratégico, plan de mercadeo y competencias profesionales en el área de mercadeo como marco conceptual y dentro del marco teórico se exploran conceptos relacionados con estrategias pedagógicas, la teoría de juegos, los simuladores, ejemplos y beneficios pedagógicos de ellos. Al final se plantea como resultado un primer piloto de manual del simulador PMP como una herramienta pedagógica interactiva viable para el emplear dentro del contexto académico del Politécnico Grancolombiano.

2. INTRODUCCION

La simulación de PMP, se ofrece como una herramienta de aprendizaje que podrá ser utilizada ampliamente por la facultad de mercadeo como una parte integral de su programa de desarrollo de tecnólogos y gerentes. El simulador PMP pretende generar una orientación estratégica de mercadeo integrando la mayor cantidad de características importantes del mercado real y su desenvolvimiento diario en una emulación lo más cercana a la realidad.

PMP se diseñó enfocado al aprendizaje, la práctica y la puesta a prueba de los conceptos de mercadeo, esperando el aprendizaje de los estudiantes que se presenten como jugadores del simulador.

Con el ánimo de asegurar ese aprendizaje, este documento pretende profundizar en algunos conceptos relevantes para su fundamentación como herramienta pedagógica interactiva, de tal manera que este documento se convierta en la parte inicial y posible justificación académica para que el simulador PMP se pueda constituir como un proyecto institucional de investigación y desarrollo de la Fundación Universitaria Politécnico Grancolombiano.

3. ANTECEDENTES

El simulador **Politécnico Marketing Plan (PMP)** se desarrolla como un proyecto institucional del Politécnico Grancolombiano e inicia desde el primer semestre del año 2006 como una idea concertada dentro del departamento académico de mercadeo, ofreciendo una respuesta a la necesidad de crear una herramienta pedagógica nueva que de manera eficiente y creativa asegure el aprendizaje de competencias en los estudiantes de mercadeo o con un interés en el mercadeo, la administración o los negocios.

El simulado PMP, se diseño enfocado al aprendizaje, la práctica y la puesta a prueba de los conceptos de mercadeo. Durante su diseño preliminar se enriqueció con los aportes de varios colegas docentes del Politécnico y su configuración técnica se baso en los avances previos y el conocimiento específico del profesor Walter Rodríguez Herrera, la dirección metodológica y académica, encargada de implementar en el simulador los enfoques y conceptos más apropiados de mercadeo conto con la colaboración de Juan Manuel Cárdenas y el ingeniero Javier Darío Jiménez H.

La primera versión del simulador PMP, se finalizó en Octubre del 2006 e inmediatamente se socializó con la comunidad académica mediante varias conferencias ofrecidas por Javier Darío Jiménez y se incorporo como herramienta pedagógica dentro de la asignatura Plan de Mercadeo de sexto semestre del programa de Tecnología en Mercadeo y Publicidad de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y artes.

Para los periodos académicos del 2007 y 2008, el simulador PMP se aplico como herramienta pedagógica y todos los estudiantes que tomaron la asignatura de Plan de mercadeo, jugaron de forma interactiva y aplicaron los conceptos de mercadeo. Los profesores respectivos aplicaron esta herramienta como estrategia final del semestre para asegurar el aprendizaje de la competencias de planeación, análisis y pensamiento estratégico necesarios para un tecnólogo en mercadeo y publicidad y abonando el terreno para tomar posteriormente las cátedras de Gerencia de Mercadeo I y II, que hacen parte del ciclo profesional.

En la actualidad el simulador requiere de una contextualización académica y pedagógica para fundamentar con argumentos sólidos toda la propuesta y perfilarla de la mejor manera como una herramienta pedagógica interactiva apta para los avances de la universidad del siglo XXI.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta el previo desempeño del simulador PMP durante los periodos académicos del 2007 y 2008 dentro de la asignatura Plan de Mercadeo del ciclo tecnológico del programa de Mercadeo y Publicidad, se hace necesario plantear una ruta a seguir en pro de perfilar el simulador como una herramienta pedagógica interactiva para los temas de mercadeo, que se pueda emplear a nivel de pregrado, postgrado o de educación continuada, convirtiéndose así en un producto académico de alto valor.

Estableciendo como objetivo a largo plazo lo anterior, resulta entonces importante el fundamentar el simulador PMP en unos conceptos académicos y pedagógicos que argumenten la pertinencia y posible eficiencia del juego interactivo, cuya función es facilitar el aprendizaje del mercadeo. Por lo tanto se genera así el siguiente planteamiento a resolver en este trabajo:

¿Cuáles son los conceptos académicos y pedagógicos que pueden llegar a argumentar la eficiencia del simulador PMP, como herramienta pedagógica interactiva que facilite el aprendizaje de las competencias en mercadeo?

Planteado el problema en estos términos, se puede desglosar la investigación en este documento presentada, de la siguiente manera:

¿Cuáles son los conceptos y competencias de mercadeo que se intentan transmitir en el simulador PMP?

¿Qué es un plan de mercadeo y porque la pertinencia del juego como un facilitador de su aprendizaje?

¿Qué alternativas pedagógicas se pueden conseguir con el uso de los simuladores, encontrando así las ventajas o desventajas de estas?

¿Existen ejemplos exitosos sobre el empleo de los simuladores como herramientas o estrategias de aprendizaje?

Teniendo en cuenta los avances en la investigación y desarrollo del proyecto PMP entonces ¿Cuál sería la mejor forma de comunicar en un manual las posibilidades que ofrece el simulador PMP como herramienta pedagógica interactiva para el aprendizaje del mercadeo?

5. OBJETIVO GENERAL

- Determinar en cuáles conceptos académicos y pedagógicos se puede argumentar la eficiencia del simulador PMP, como herramienta pedagógica interactiva que facilite el aprendizaje de las competencias en mercadeo.

5.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Plantear los conceptos y competencias de mercadeo que se buscan transmitir en el simulador PMP.
- Definir lo que se entiende por plan de mercadeo y evidenciar la pertinencia del juego como un facilitador de su aprendizaje.
- Determinar la ventajas que presentan los simuladores como herramientas o estrategias de aprendizaje.
- Encontrar ejemplos exitosos de la aplicabilidad de los simuladores como herramientas o estrategias de aprendizaje.
- Plantear un preliminar manual del simulador PMP.

6. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

6.1 EL MERCADEO

Dentro de los mercados actuales, hipercompetitivos, globalizados, altamente interactivos, digitales y sobre todo muy cambiantes, se hace importante replantear los paradigmas del mercadeo. Pasar de pensar que el mercadeo es una simple función empresarial a pensar que es la filosofía con que se deben hacer los negocios hoy en día. Es la forma más indicada de hacer los negocios, aprovechando las ventajas que ofrece la tecnología para incrementar la interactividad con los clientes, proveedores y demás instituciones involucradas en el crecimiento de un mercado. Definitivamente el mercadeo no es una función empresarial, ahora paso a ser una forma de organizar la empresas en función de la posibilidad exitosa de hacer negocios en un mercado.

Para Philip Kotler, según lo expresado en su conferencia realizada en el *Forum Mundial de Marketing y Ventas*, en Barcelona, octubre 2004, *“El Marketing tal como lo conocemos hoy, está acabado y tiene que evolucionar a algo mucho más acorde con nuestro tiempo en el que la inmediatez de la información y la segmentación total, han cambiado completamente nuestros hábitos de compra.”*¹ Es importante destacar que, Philip Kotler es un autor reconocido como la mayor autoridad mundial en Mercadeo y ha escrito obras importantes en este campo como “el marketing se Mueve”. Ha sido consultor de empresas como General Electric, General Motors, IBM, At&T, Honeywell, Bank of America y Merck, entre otros.

Ahora bien, si analizamos su afirmación, podríamos definir que el mercadeo de hoy es interactivo e inmediato y se basa en la información. El mercadeo de hoy maximiza las oportunidades y minimiza los riesgos en un mercado solo y solo si está basado en datos. Datos reales e inmediatos que permiten la gestión y facilitan el control de los planes de mercadeo.

Los paradigmas son extensos y muy arraigados, El mercadeo en primera instancia se aborda como una función que tiene a su cargo el control de algunas variables que son visibles para el consumidor y esta función por tanto no es estratégica. Afirmación que queda ampliamente demostrada en otro aparte del artículo de Kotler, donde nos demuestra lo que habitualmente se

¹ Fuente: Extraído del artículo de Philip Kotler: “Los 10 principios del Nuevo Marketing” Fecha: 15/11/2004.
http://www.geamarketing.com/articulos/philip_kotler_los_10_principios_del_nuevo_marketing.php

piensa del mercadeo, en este caso particular lo que piensan los directores financieros, según lo verifican las conclusiones de su investigación:

“¿Qué piensa un Director Financiero, acerca del Marketing de su empresa?”

- Menos de un 57% de los directores financieros creen que la inversión en marketing que hace su empresa, tenga un efecto positivo en el crecimiento de la misma.*
- Un 27% cree que el Marketing sólo es útil como táctica a corto plazo.*
- Un 32% confiesa que en momentos duros para una empresa, el primer presupuesto que cortaría es el de Marketing.”²*

Por tanto, es importante asumir desde la academia nuevos horizontes para la enseñanza y socialización del mercadeo como profesión y luchar por desmitificar el mercadeo y lograr profesionales integrales capaces de resolver los problemas del mercado del hoy y del mañana. Con tal propósito a continuación se anexan algunos conceptos relevantes para la comprensión de la filosofía y la mecánica empleada en el simulador PMP.

¿El mercadeo en qué consiste?, es la pregunta inicial. El Mercadeo: consiste en actividades estratégicas, tácticas y operativas, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios de valor dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. Dinamismo propio de la interacción e interrelación de productores, intermediarios y consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas.

El Mercadeo se describe como el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

El mercadeo en esencia debe contemplar posiciones estratégicas frente a los mercado y por ello se describe el Mercadeo estratégico, que se define como la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus metas, (misión y visión) y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico busca escoger el mercado, plantear la meta, define la creación y estructura la mezcla de mercadeo de manera tal que satisfaga las necesidades, deseos y expectativas del consumidor con una propuesta de valor específica.

Entonces el departamento de mercadeo integrado por profesionales, debe actuar como el guía y líder de la compañía ante los otros departamentos en el

² Ibis 1.

proceso de desarrollar, producir, completar los servicios y productos que los consumidores requieren, asegurando no solo las ventas sino las relaciones a largo plazo con cada uno de los consumidores o clientes. Y para esto el departamento de mercadeo no debe actuar solo debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización, logrando la sinergia empresarial en función del mercado y su respectivo consumidor.

En este punto, cuando se determina la importancia del mercado, sus interacciones y en específico del consumidor se hace necesaria la exploración de valor, la búsqueda del conocimiento propio del mercado, que solo se logra con la aplicación correcta de la investigación de mercados.

La investigación de mercado y su respectivo análisis, son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y las amenazas, los códigos, los lenguajes y sobre todas las relaciones entre los actores del mercado con primordial énfasis en el consumidor y todo lo que a estas las rodea. La investigación no solo es externa sino que también se hace necesaria la investigación interna para lograra identificar las fortalezas y las debilidades de las organizaciones y definir bien los recursos y posibilidades para entrar y permanecer en un mercado. Solo con esta información de carácter externo e interno cuando el mercadeo analiza y plantea con propiedad y argumento los objetivos de mercadeo, la estrategia y desde allí las tácticas y operaciones más pertinentes.

Formalizando en otras palabras, se trata entonces de una revisión del mercado en función del negocio, para poder poner en orden las variables mercadológicas y esto ocurre si se tiene claro el concepto de negocio y las características de los productos o servicios que se tienen en el contexto de la competencia.

Es fundamental conocer el tamaño del mercado objetivo, su estructura, competidores, estacionalidades, necesidades no satisfechas, para que los esfuerzos comerciales se orienten en forma adecuada. Y establecer los Factores del entorno, delimitar como factores del macro entorno aquellos de índole política, económica, social, tecnológica, demográfica, cultural, geográfica y legal. Al mismo tiempo que delimitan los factores del micro entorno relacionados con la competencia, los distribuidores, los proveedores y las instituciones que permean el mercado investigado.

Se presentan con este fin varias herramientas estratégicas, como el DOFA, matriz que consiste en el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Donde se describe una situación particular en función de un objetivo y luego de realizar el análisis se plantean los aspectos positivos y negativos

tanto externos como internos, para luego si proceder a realizar un análisis cruzado determinando acciones para incrementar oportunidades y fortalezas y disminuir al mismo tiempo debilidades o alejar amenazas del mercado.

Estas herramientas estratégicas ayudan a una compañía a determinar la mejor manera de administrar las variables controlables en función de un mercado y con el objetivo de crecer y ser rentables. Estas variables controlables han sido denominadas de muchas maneras por diferentes autores pero la más significativa denominación es la de Mezcla de mercadeo o "*Marketing Mix*": Concepto formulado como una mixtura de ingredientes, que fue postulado inicialmente por Borden (1964) a mediados del siglo anterior, consistente en un listado de 12 elementos a ser reconsiderados bajo determinadas circunstancias y sintetizados en las famosas 4 P's por McCarthy en 1964, quien finalmente fue quien dio inicio en la literatura del marketing a esta mezcla de componentes que Kotkler (1997) ha denominado actividades de Marketing.

Estos 12 elementos eran (Borden, 1964):

- Planeación de producto
- Precio
- Definición de marcas
- Canales de distribución
- Venta
- Personal
- Publicidad
- Promociones de venta
- Empaque
- Exhibición
- Servicio
- Manejo físico
- Búsqueda
- Análisis de hechos de mercado

Es importante resaltar que a diferencia de sus sucesores, Borden nunca vio esta lista de elementos como algo fijo y tautológico, sugiriendo por el contrario que bajo otras circunstancias o bajo características específicas de un determinado mercado, esta enumeración de factores podía ser completamente distinta. Posteriormente aparecieron los esbozos conceptuales sugeridos por Frey (1961) quien proponía que las variables de marketing debían ser divididas en 2 partes: Oferta (conformada por producto, empaque, marca, precio y servicio) y métodos e instrumentos (estructurados por canales de distribución, ventas personales, publicidad, promoción de ventas, y publicidad indirecta), tratando de dar un modelo al ¿Qué? y al ¿Cómo?

Con el tema del mercadeo y sus variables ya planteado se presentaron otros aportes como el de Lazer and Nelly (1962) y Lazer et al (1973), quienes sugirieron 3 elementos que a su juicio le daban vida al marketing y sus variables controlables: Mezcla de bienes y servicios, mezcla de distribución y mezcla de comunicaciones. Es importante resaltar la importancia de la introducción de la palabra “mezcla”, donde se da lugar a la interpretación de que el mercadeo tiene una serie de ingredientes por mezclar y que gracias a esas mezclas se llega con éxito a un mercado y se mantiene allí.

Partiendo de la mezcla, las variables controlables del marketing se denominaron “Marketing Mix” compuesto por las 4 P’s planteadas por McCarthy en 1964 precio, producto, promoción y plaza o distribución. Propuesta que aun hoy se mantiene vigente y en completo uso. Sin embargo ya se han presentado estudios donde se concluye que el modelo de las 4 P’s resulta insuficiente dado que el foco central del mercadeo no es el producto como tal, sino las estrechas relaciones que se establecen entre compradores y vendedores (Webster, 1984), donde prevalecen las acciones de negociación más que las de la persuasión de un oferente frente a un mercado que demanda sus esfuerzos y recompensa su gestión.³

Es claro entonces, que el mercadeo aun sigue en construcción como una ciencia joven y directamente ligada con el dinamismo propio de las sociedades y de las relaciones humanas. No obstante es necesario entender que para hacer mercadeo es necesario identificar estas variables que se pueden gestionar y organizar de manera que las empresas formulen propuestas de valor exitosas en un mercado. Por lo tanto definir producto, precio, comunicación, distribución, posicionamiento y otras variables mas es de vital importancia para el mercadeo de hoy.

El Precio, por ejemplo se define como el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción. Existen distintas estrategias de precios: precios *premiuim*, de penetración, económico, precio de descreme y precio psicológico entre otros.

Por otra parte la P de Plaza hoy se describe como distribución la cual se entiende como el proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Proceso que se realiza mediante los canales de

³ Páramo-Morales D., “El marketing y el modelo de las 4 p’s: una revisión crítica”. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2003; 25:129-139.

distribución como intermediarios mayoristas, agentes, detallistas, internet entre otros.

En cuanto a la P de promoción, se han presentado más alternativas a través del tiempo en función del avance tecnológico de las comunicaciones y los medios de información, permitiendo que promoción hoy se entienda como la variable referente a la comunicación, que a su vez dentro de las dinámicas actuales de los mercados se debe asumir de manera integrada. Antes la promoción se definía como Mezcla promocional, entendida como todas las herramientas disponibles para el proceso de comunicación mercadológica, hoy sencillamente como Comunicaciones Integradas de Marketing.

El producto lo define Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea"⁴. O según Jerome McCarthy y William Perrault, autores del libro "Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica", el producto "es la oferta con que una compañía satisface una necesidad"⁵.

Las definiciones anteriores contrastan de manera muy interesante, ya que la primera demuestra que el producto es el conjunto de todos los factores que resultan relevantes para el consumidor, características a las cuales el consumidor atañe valor y la otra definición describe de manera muy concreta que el producto es la forma como una empresa se comunica con el mercado para satisfacer una necesidad. Es decir, que el producto es un conjunto de factores que la empresa ofrece para que un consumidor supla su necesidad específica y al mismo tiempo cumpla su deseo y supere sus expectativas cuando de diferenciación se trata.

6.2 Mercadeo Estratégico.

Definido previamente el concepto teórico de mercadeo y planteada su evolución, podemos afirmar que una de las características más útiles e importantes de este consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la empresa, basándonos para ello en las respuestas que se ofrecen a la demanda específica del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, y mantener el éxito comercial de las empresas dependerá, en gran parte, de la capacidad

⁴ Fundamentos de Marketing, 13a edición, de Stanton, Etzel y Walker, McGraw Hill, Pág. 248.

⁵ Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, 11a edición, de McCarthy y Perrault, Tomo 1, Pág. 271.

de adaptación y anticipación a estos cambios. Se debe entonces ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán el desempeño de la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovechar los cambios al máximo en beneficio de la compañía, asegurando su crecimiento su posicionamiento y claro esta su rentabilidad.

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables propias del macro y micro entorno no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. Logrando así adquirir la capacidad de formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro y mantenerse allí, pese a los cambios del mercado. El mercadeo de carácter estratégico responde entonces a la principal preocupación de los estrategas corporativos, la cual es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.

En esta definición de mercadeo encontramos que el mercadeo estratégico requiere sin lugar a dudas unos esfuerzos de carácter táctico y estos a su vez de otros de carácter operativo. Entonces, se puede afirmar que a diferencia de un mercadeo operacional, el estratégico está ligado al largo plazo por lo que su responsabilidad estará ligada siempre a los niveles más altos de la organización. Fundamentalmente el mercadeo estratégico se puede subdividir en dos grandes áreas: la selección del mercado escogido como meta de la organización y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del mercado entendidas éstas como las necesidades insatisfechas de los consumidores del producto o servicio.

El Mercadeo estratégico inicia con la definición de la misión y visión de la empresa. Este será el marco de referencia para proceder a establecer los lineamientos mercadológicos de largo plazo que a la vez nos permitirá el

establecimiento de un plan de mercadeo y dentro de éste la gestión de la mezcla de mercadeo, previamente descrita en este documento.

6.3 Plan de mercadeo

El plan de mercadeo es una herramienta de gestión por la que se determinan las actividades a seguir, las metodologías y los tiempos para alcanzar unos objetivos determinados, conformando así la planificación estratégica de una compañía.

El proceso de desarrollar un plan de mercadeo debe ser similar al proceso cuando un niño empieza a dar sus primeros pasos. Se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades propias de la organización, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, identificar las oportunidades y las amenazas que presenta el cambiante mercado, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias implementado políticas y reestructurando las metas de la organización en función de las oportunidades cambiantes del mercado.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc...). La importancia del plan estratégico en este caso es que básicamente constituye el documento a largo plazo, mientras que el plan de mercadeo cubre los objetivos a corto plazo.

El plan de mercadeo es un plan diseñado para poner en ejecución las estrategias. El plan de mercadeo es la gestión de las variables en un corto plazo, y es ajustable al siguiente según los resultados obtenidos y los controles planteados.

Un plan de mercadeo debe incluir un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos y micro segmentos del mercado objetivo. Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis SWOT, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos mercadológicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, logística y distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas y por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

Teniendo definido el marco de un plan de mercadeo, procederemos a definir cada uno de sus componentes con mayor detalle.

- **Resumen ejecutivo:** incluye un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo, incluye resumen del mercado, competencia, productos, SWOT, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación.
- **Análisis del mercado:** Se trata de cualificar y en lo posible de cuantificar la situación propia del mercado, es el proceso de describir el contexto del mercado en el momento del estudio, y debe claramente incluir el tamaño del mercado, su actividad hacia el crecimiento, cambios previsibles, Micro entorno y macro entorno, segmentación y micro segmentación del mercado y competencia y grupo objetivo incluyendo su demografía. Así mismo dentro el grupo objetivo también debe procederse con el análisis psicográfico para conocer las percepciones acerca de los beneficios y el valor del producto o servicio, en pocas palabras conocer por que compran o utilizan el producto o servicio. Dentro del análisis de la competencia se debe tener en cuenta en adición a la competencia directa sino los sustitutos o competencia indirecta. Se debe proceder con un análisis SWOT y como se puede capitalizar las debilidades y amenazas.
- **Análisis de la propuesta de valor.** Esta etapa es fundamental ya que nos permitirá conocer realmente lo que tenemos, debe incluir el producto y su uso, características, estructura de precios, requerimientos logísticos, canales de distribución, posición y posicionamiento en el mercado, plan de comunicación, plan de medios y empaque. Adicionalmente se debe proceder con el análisis de convertir cada una de las características en al menos dos beneficios, definir los objetivos de ventas concretamente y en forma que se puedan medir, establecer los niveles y metas que sean alcanzables pero a su vez que signifiquen un compromiso de trabajo, el cronograma de actividades para poder medir el avance del plan y desde luego las estimaciones de utilidades asociadas al plan.

Todo plan de mercadeo debe estar acompañado de los objetivos mercadológicos para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que nos permitan delimitar nuestras potencialidades que a su vez nos permita definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos. Posicionamiento sería el siguiente paso dentro del plan, se debe incluir desde un posicionamiento de carácter amplio hasta llegar a una situación estrecha y de gran esfuerzo que nos permita tener

una definición del posicionamiento en forma específica que se alcanza mediante la traducción de las características del producto a beneficios tangibles únicos para el producto o servicio sujeto del plan.

El plan de mercadeo nos debe permitir poder llegar a definir un posicionamiento de valor que es la mezcla del precio, canales de distribución que al final es una situación de percepción del consumidor.

- **Mezcla de mercadeo:** (Marketing mix, Mezcla de mercadotecnia). La mayoría de las decisiones operativas del mercadeo se pueden enmarcar dentro de los que hemos definido como las 4 p, sean estas producto como el producto físico incluido el servicio que se ofrezca como parte integral de éste, o el servicio ofrecido al consumidor. Decisiones de producto incluyen funcionalidad, apariencia, empaque, servicio, garantía etc. Precio que debe tomar en consideración la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido. Promoción, entendido como las decisiones relacionadas con la comunicación orientada a la venta a los clientes potenciales. Este acápite contempla el costo de adquirir un cliente adicional, la publicidad, las relaciones públicas, medios. Distribución entendido como las decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio.

En el tema de precios, en las otras secciones abordamos algunos criterios de precios pero para estar razonablemente cubiertos en el tema hay que considerar que existen además precios por líneas de productos, precio de opciones, precios cautivos, precios en combo, precios promocionales, geográficos, de valor. Como se puede ver la variable precio no es solo el ponerle a un producto un valor por transacción sino que está íntimamente ligado al posicionamiento y estrategia del producto o servicio ofrecido al cliente.

En el tema de distribución las decisiones de canales se pueden enmarcar dentro de utilizar canales directos o indirectos, sencillos o múltiples, múltiples, intermediarios por nivel cada uno asociado al segmento del mercado, ciclo de vida del producto. Los mayoristas o intermediarios se caracterizan por comprar grandes cantidades para venderlos en pequeñas cantidades a muchos clientes, los representantes son aquellos que trabajan en nombre de la empresa y por ello reciben una comisión, no mantienen inventarios, la empresa hace el proceso logístico. Detallistas son aquellos que están en la línea de fuego, son los que tienen contacto con el cliente consumidor del producto o servicio

asociado a la creación de valor de su propia marca de establecimiento comercial.

Como se puede ver, la mezcla de mercadotecnia es el proceso por medio del cual se aterriza el mercadeo estratégico, en mercadeo táctico y finalmente en las operaciones a realizar dentro de los planes de mercadeo para así poder alcanzar los objetivos planteados. La mezcla de mercadeo no es más que las tácticas aplicadas para alcanzar los planes propuestos, que a su vez serían los objetivos de la estrategia comercial.

Entonces, se puede concluir que para alcanzar el éxito en un mercado en términos de posicionamiento, crecimiento y rentabilidad la estrategia de mercadeo debe ser planteada con visión y hay que ser muy claro en la misión del negocio, fundamentada en la orientación a servir al cliente actual y potencial. La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mercado, la adecuada segmentación y micro segmentación y tener los objetivos claros y alcanzables, con tácticas ejecutables, programas y presupuestos que conlleven al adecuado seguimiento del desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden son la clave del éxito.

Es así, donde el mercadeo coloca al consumidor en el centro de la organización, ya que es la única forma de lograr mantener la base de clientes de cualquier empresa y poder subsistir en un mercado cada vez más competitivo con crecientes abanicos de posibilidades, con acceso ilimitado a la información alrededor del mundo e inmersos en lo denominado Economía Digital. Que se basa en la revolución digital y en la gestión de las industrias de la información.⁶

Es importante resaltar la importancia del plan estratégico que es el que básicamente constituye el documento a largo plazo, mientras que el plan de mercadeo cubre los objetivos a corto plazo. El plan de mercadeo es un cronograma de actividades con sistemas de control para ejecutar actividades de mediano y corto plazo. El plan de mercadeo es un plan diseñado para poner en ejecución las estrategias.

Los objetivos y la forma cómo se piensan alcanzar esos objetivos, se constituyen en el núcleo del plan de mercado. Los objetivos no deben establecerse arbitrariamente, se deben basar en las estrategias y planes de los diversos componentes de la función de mercadeo. Lo anterior no significa que no se pueda asistir en un mayor nivel de desempeño que los propuestos por los

⁶ “El Marketing se mueve”, Kotler Philip y Jain Dipak C. 2000 editorial Paidos. Pág. 20.

diferentes involucrados en las acciones de mercadeo. Por lo tanto, debe existir una comunicación entre todas las instancias que participan en el mercadeo, de lo contrario se apropia por las instancias los objetivos y su correspondiente alineación a ello, haciendo que no lo considerarán como su plan y su entusiasmo disminuirá.

Es importante también que el plan de mercadeo sea aprobado en su totalidad por la dirección antes de iniciar cualquier actividad correspondiente al mismo. Siendo el plan de mercado un documento que debe ser leído y aprobado por la dirección, debe ser relativamente corto y conciso.

- **Formato del Plan de Mercadeo**

El plan de mercadeo debe empezar con una exposición de las estrategias más importantes. Enseguida se presentan los objetivos del mercadeo. Cada objetivo debe ser descrito en forma tal que sea posible su medición de tal manera que al finalizar un determinado período de tiempo se pueda determinar si el objetivo ha sido logrado. Los objetivos deben ser específicos e influir una meta cuantificable, a un costo específico con fecha de terminación precisa.

¿Por qué los objetivos deben ser cuantificables?

- Si no se establece una medida, nunca se sabría si los objetivos fueron alcanzados.
- Se constituye en un banco de datos para la preparación de futuros planes de mercadeo.
- Se facilita el control
- Se logra equilibrar los recursos versus los resultados
- Se pueden plantear nuevas alternativas posteriores a la experiencia cuantificada y analizada.
- Se pueden visualizar de manera más contundente os diferentes pasos del ciclo de vida de la relación del producto con el mercado. (ciclo de vida del producto)

Seguidamente se incluye el plan de comunicaciones, el plan de investigación de mercados y el plan de gerencia de ventas.

- **El Plan de Comunicación**

El Plan de Comunicación, tiene como propósito reforzar los objetivos específicos en el plan de mercadeo, pero que normalmente no deben identificarse con los objetivos de ventas, sino con los de posicionamiento que a

su vez repercuten en ventas. La idea del plan de comunicaciones es planear y gestionar los esfuerzos de comunicación empleando de manera integral las diferentes herramientas y medios de comunicación. Por ejemplo, la publicidad constituye solamente uno de los diversos factores que afectan las ventas, también está el merchandising, la fuerza de ventas, los patrocinios e inclusive las ferias.

¿Por qué los objetivos del plan de comunicación no deben identificarse con los objetivos de ventas?

- Los costos de mercadeo en promedio, presentan aproximadamente un 50 por ciento de los costos totales de un producto o servicio.
- La publicidad constituye solamente uno de los diversos factores que afectan las ventas.
- La comunicación debe generar valor y no solo estar en función de las ventas.

Las empresas muchas veces experimentan un crecimiento estable en sus ventas, durante algunos meses, incluso años y nunca toman en consideración en evaluar sus planes de comunicación y por ejemplo sus presupuestos en publicidad, con el propósito de evaluar su efectividad. Cuando se hace la evaluación de la publicidad, se denotan por muchas de las personas de que la publicidad tiene poco o ningún efecto sobre las ventas. Es cierto que una publicidad eficaz apoyada por un producto superior, una correcta fijación de precios y una adecuada distribución puede tener un efecto trágico sobre las ventas.

La mejor manera de evitar que se malgasten los recursos en publicidad es preparar una estrategia creativa que sea precisa y decisiva y que tenga la aprobación del cliente como de la empresa antes de que se inicie cualquier trabajo creativo. La estrategia creativa debe abarcar cuatro partes fundamentales:

¿Cuáles son las partes fundamentales en las que se debe basar una estratégica?

- el grupo objetivo
- el posicionamiento
- la plataforma de texto
- el tono y la ejecución.

La estrategia creativa que requiere un plan de comunicaciones bien estructurado y con la característica de ser integral en cuanto a la vinculación de las herramientas de comunicación y el empleo de las diferentes medios para provocar en el consumidor experiencias de marca. Por tanto, es necesario identificar el grupo objetivo, el cual se compone de los grandes usuarios, de la

gente a quien se dirige la empresa. Puede definirse por elementos psicodemográficos, tales como: Edad, el ingreso, la educación, el tamaño de la familia. Y psicográficos como que estudia, los estilos de vida o las personalidades. Otro método de determinar el grupo objetivo es dividir el mercado en segmentos con base en los principales beneficios que se pretende buscar, para luego desarrollar el producto y dirigir la comunicación hacia uno de estos grupos, ahora bien cada vez este proceso se hace más importante debido a que hoy en los mercados se micro segmenta.

Los principios de la micro segmentación y sus alcances, son descritos por Kotler de la siguiente manera en su libro “el marketing se mueve”, donde él afirma que en la nueva economía, el marketing ha cambiado fundamentalmente, hoy las empresas no se dedican a encontrar clientes para los productos sino más bien a descubrir productos para los clientes.⁷ También se hace evidente que hoy en día que muchas compañías compiten con un paradigma de percepción y respuesta. Estas empresas invitan a sus clientes a definir sus necesidades generales e incluso a participar en la elección de los atributos exactos que se desean, organiza sus actividades en respuesta a las solicitudes y emplean la tecnología digital para procesar rápidamente dichas necesidades, deseos y así superar expectativas. Las compañías que adoptan este modelo de percepción y respuesta son superiores a empresas que tan solo se dedican a producir y vender, porque se estimula el desarrollo de productos más originales presentándose la anhelada diversificación, y se orientan hacia lo que el cliente quiere satisfaciendo de manera más eficiente las necesidades del consumidor obteniendo una alta rentabilidad. La micro segmentación permite estar permanentemente pendiente del consumidor como ser único y no como una masa crítica.

Por otra parte la tecnología digital ha permitido a las compañías realizar este nuevo concepto de la micro segmentación, puesto que hoy ellas siguen la pista de cada cliente, convirtiendo el marketing tradicional de uno para muchos en el marketing de uno para uno. De acuerdo con Martha Rogers y Don Peppers, las compañías uno para uno reúnen información y se comunican directamente con cada uno de los individuos de un mercado, creando así relaciones empresariales íntimas y fluidas.⁸

En el desarrollo de los planes de comunicaciones se hace importante el ejecutar la micro segmentación para así asegurar el éxito de los productos y la construcción por medio de ellos de relaciones sostenibles mutuamente

⁷ “El Marketing se mueve”, Kotler Philip y Jain Dipak C. 2000 editorial Paidós. Pág. 30.

⁸ The One to One Future: Building Relationships one customer at a time, Nueva York, Doubleday, 1993. Martha Rogers y Don Peppers.

satisfactorias, que son a la final las responsables de un crecimiento empresarial basado en la diferenciación y en el logro del posicionamiento.

- **El posicionamiento.**

El posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos, el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; re vincular las conexiones que ya existen, hacerlas más fuertes, lograr que el consumidor no busque otra alternativa sino que vea en la propuesta de valor empresarial su única y mejor forma de obtener un satisfactor para su necesidad evidenciada.

Esta es la segunda parte de la estrategia creativa, se denomina posicionamiento, y consiste en definir dónde se desea colocar la propuesta de valor en relación con la competencia, así como en la mente del grupo objetivo, previamente micro segmentado. Un posicionamiento adecuado le da personalidad al producto.

- **Plataforma de texto**

Para lograr el éxito del plan de comunicación, este se debe fundamentar en el beneficio como argumento básico de venta. El benéfico debe ser la esencia del mensaje y no caer en lo que Levitt denominó "*la miopía del Marketing*"⁹

Se debe entonces constituir una definición de los principales beneficios del bien o servicio, para luego redactar el mensaje eje en el menor número posible de palabras y en forma original, por ejemplo: "Tome una Coca-Cola y una sonrisa". El argumento básico de venta debe comunicar algo provechoso, no solo una característica, también debe incluirse en toda publicidad, periódicamente, pero el mismo argumento básico de venta debe usarse por años.

Además del argumento básico de venta pueden usarse dos o tres argumentos secundarios para llamar la atención sobre los beneficios que ofrece la marca, generalmente son los subtítulos en los medios impresos y los puntos principales del texto tanto en los anuncios impresos como en los difundidos por radio. El

⁹ La miopía de marketing está relacionada con el hecho de definir el mercado de referencia en términos del producto y no de la necesidad que satisface. Si se mira solamente a los competidores que producen el mismo bien y no se presta atención a otras empresas, de otras industrias, que producen bienes destinados a satisfacer la misma necesidad, se incurre en un error de miopía de marketing. Los productos no se venden por el bien en sí mismo sino por la función que cumplen y la necesidad que satisfacen, la cual hay que salir a comunicar dentro del mercado. El término fue acuñado por Theodore Levitt en 1960.

resto de la plataforma de texto es "el por qué", la información de apoyo que respalda su argumento básico y secundario de venta. "El por qué" es generalmente el texto básico del anuncio impreso y la información de apoyo en el radial.

- **Tono y ejecución**

Esta es la cuarta y última parte de la estrategia creativa, normalmente refleja su posicionamiento, dependiendo de la naturaleza del negocio su ejecución puede ser audaz y atrevida. Si el negocio vende productos de calidad su tono y ejecución pueden hacer uso de un gran despliegue a todo color o con los mejores efectos visuales o sonoros según el medio.

La estrategia de medios publicitarios definirá la forma de cómo usar el presupuesto de comunicación con el fin de abarcar el mayor número de personas del grupo objetivo, de la manera más eficiente y efectiva, logrando ofrecer una experiencia de marca al consumidor. El plan de medios detalla los medios específicos que habrán de utilizarse, durante qué meses, semanas, días u horarios, así como el tamaño y la duración de sus avisos y comerciales.

La idea de realizar de esa manera un detallado plan de medios consiste en la determinación del presupuesto, el cual generalmente se se dimensiona empleando uno los siguientes métodos

- El primer método consiste en basar los gastos de comunicación en un porcentaje de las ventas. A pesar de que este es un método común es el menos significativo. Los requerimientos presupuestales para publicidad y las demás herramientas, con relación al volumen de ventas varían según la industria e incluso según los productos o servicios individuales dentro de cada industria.
- El segundo método para determinar el tamaño del presupuesto consiste en gastar a la misma tasa de la competencia. Actualmente, es muy fácil descubrir lo que están haciendo los competidores en cada medio y con cada herramienta de comunicación y como integran sus planes de comunicación.
- El tercer método y el más eficaz de todos para determinar el tamaño de la inversión en comunicación, es basarlo en lo que se desea lograr. Por lo tanto, primero se debe decidir qué estrategia de mercadeo se va a adoptar. Cuando se tenga establecida la estrategia, se deben calcular los esfuerzos de comunicación necesarios y la mejor forma de hacerlo requiere el uso de cifras sobre alcance y frecuencia para llegar al peso

de impacto apropiado. Estos tres factores se miden siempre con relación al grupo objetivo.

Ahora bien, fijado el presupuesto se debe afinar el plan para asegurar la exposición eficaz. Estudios realizados afirman que el nivel ideal de exposición está entre dos o tres veces, según esos estudios, la primera vez que las personas ven o escuchan un comercial, se dicen así mismos "¿Qué Es?" o algo similar. La segunda vez, la mente no tiene que concentrarse en identificar el mensaje y pregunta "¿Qué ventajas puede traerme a mí y a mi empresa?", llegado a este punto algunos investigadores opinan que la decisión de comprar ya está tomada. Mientras tanto otros opinan que se requiere una tercera exposición antes de decidirse a comprar. La frecuencia por su parte se estima que sea entre 5 a 10 exposiciones, ya que solamente alrededor del 50 por ciento de la audiencia que tiene la oportunidad de ver o escuchar su anuncio está realmente expuesta a él. Además, es conveniente elegir un medio que proporcione el máximo número de impactos totales con una frecuencia de 5 a 10.

La selección del medio, se debe determinar teniendo en cuenta la eficacia al momento de generar experiencias para la audiencia de acuerdo al mensaje que se quiera difundir, entre ellos están: La radio, la televisión, la prensa y otros medios menos usuales (revistas, volantes, etc.). La duración o el tamaño estará en relación al presupuesto y la necesidad de llegar al grupo objetivo.

Una de las herramientas de comunicación en marketing es la publicidad, la cual de manera muy eficiente puede lograr inducir al grupo objetivo a que por una vez adquiera el bien o servicio. En efecto, la manera más rápida de tropezar con dificultades financieras es tener una buena campaña publicitaria que promueva una marca desastrosa, ya que las personas que lo comprenden lo harán una sola vez. La publicidad tendrá éxito en el grado en que cumpla con su objetivo. Los anuncios pueden ser muy graciosos, es posible que inclusive sean recordados, pero sino inducen a la compra el problema es grave. Después de la estrategia creativa, es importante preparar el plan creativo, este proporciona pormenores de los anuncios mismos cualquiera que sea el medio seleccionado.

Como se dijo párrafos atrás, todo esfuerzo de comunicación incluyendo los publicitarios deben ofrecer al comprador un beneficio. El grupo objetivo no está interesado en las ventas o utilidades de la empresa o en el bienestar de los empleados, los posibles compradores están interesados en lo que la empresa puede hacer por ellos. Si no se les ofrece un beneficio, puede que acuerden de la publicidad pero esta ciertamente no inducirá a nadie a comprar la marca o producto. Las condiciones son ideales cuando su producto tiene un beneficio

especifico real, lo cual simplifica mucho el trabajo publicitario, esencialmente lo que se tiene que hacer es lograr que el mensaje sea comprendido.

¿Cómo crear un beneficio?

La mayoría de empresas que comercializan varios productos, muchas veces no ofrecen un beneficio real frente al producto de la competencia, al encontrarse en esta situación el negocio, debe posicionar un beneficio en la mente del consumidor potencial. Los factores que contribuyen a crear un beneficio son los que a continuación se describen:

- Originalidad. La comunicación como actividad de marketing, aparte de ser sencilla debe ser también singular, la idea es que aún sin incluir un logotipo o nombre de marcas en los anuncios publicitarios, el público objetivo lo pueda reconocer con facilidad. La originalidad puede lograrse según se presente el mensaje. El tono de humor por ejemplo es un recurso para agregar originalidad a las campañas de comunicación, no obstante debe existir cuidado en no ser demasiado cómico y que pierda el interés del público.
Se requiere de un esfuerzo grande para producir anuncios humorísticos eficaces. Otro factor que puede hacer más interesantes los anuncios es la música, la cual se puede constituir en una técnica muy eficaz especialmente para incrementar la retención del anuncio. Otro factor que puede contribuir al éxito de la campaña publicitaria es la animación, ya que da realce a los anuncios, sin embargo de no hacerlo con cuidado puede ser una campaña con pocos resultados
- Simplicidad. El plan de comunicaciones debe constituir un mensaje sencillo que registre no más de uno o dos puntos importantes, esto no significa que el texto deba ser breve. No hay nada malo en presentar un texto largo, siempre que exista la seguridad de tener un título convincente para llamar la atención hacia el anuncio y facilitar la lectura del texto y la comprensión del mensaje.
- Longevidad. Este factor consiste en mantener la campaña de comunicación que ha tenido éxito durante el tiempo y darle perpetuidad pero transformándola a las tendencias cambiantes, hacer esto ha permitido en algunos casos que por generaciones se conozca la propuesta de valor. Por el contrario, muchos anunciantes dejan de usar una campaña de mucho éxito y luego cuando se dan cuenta de su error tratan de reiniciarla para recuperar el tiempo perdido.

- Credibilidad. Este es el cuarto y último factor para asegurar de que el público retiene el beneficio que ofrece la marca. Si las personas no creen en lo que afirma el anuncio, tampoco estarán en la disponibilidad de adquirir el producto. Uno de los métodos utilizados para establecer la credibilidad es la demostración. Lo cual no ocurre con los anuncios en la televisión, en la radio o en la prensa, aunque se muestra el producto no se puede confirmar que las especificaciones que se presentan realmente sean las que presenta el producto o servicio, por lo tanto se hace indispensable desarrollar planes de comunicación de forma integrada, dando paso al concepto de Comunicación integradas de Marketing que no son otra cosa que esfuerzos coordinados de comunicación que aseguran experiencias de marca en los consumidores ya que toman lo mejor de cada herramienta de comunicación y la eficiencia de los medios convencionales y los alternativos.

Según la *Asociación Americana de Agencias de Publicidad*¹⁰, las CIM (Comunicaciones Integradas de Mercadeo) como disciplina resultan de la aplicación del conjunto de herramientas de comunicación ATL (publicidad) y BTL (mercadeo directo, promoción de ventas, patrocinios, merchandising y relaciones públicas), reconociendo el rol estratégico de cada una y combinándolas en un plan de comunicaciones para ofrecer un impacto comunicacional máximo basado en las experiencias de marca.

Sin embargo es de destacar que cualquier contacto de la empresa con su entorno debe estar alineado con la visión estratégica de las Comunicaciones Integradas y, por ende, con la visión, misión y valores de la compañía. Desde un comercial de radio, hasta el patrocinio de un acto benéfico, desde las palabras que dice el presidente en un evento, hasta la forma como nos deshacemos de los desechos al final la cadena de producción, todo es capaz de afectar la reputación de la empresa, la lealtad de marca de los consumidores y el valor de nuestra marca.

De esta forma, el alto precio de un producto o servicio, simboliza para el consumidor calidad; elementos como el diseño del empaque, el nombre de la marca y hasta la forma de exponer el producto en los anaqueles, están comunicando algo, que no se puede dejar a la suerte de interpretación del consumidor, debe ser premeditadamente cuidado, estudiado y diseñado por la compañía para comunicar un único mensaje fundamentado en los beneficios del producto, la marca y la compañía.

¹⁰ http://multidoc.rediris.es/publidocnet3/index.php?option=com_content&task=view&id=3448&Itemid=235

El representante más importante de los conceptos de las CIM es el profesor Don Schultz,¹¹ quien resume que las comunicaciones integradas de mercadeo son las que hacen posible las relaciones del mercadeo, esta conexión posibilita el desarrollo de nuevas oportunidades en el mercado. Estas, sumadas a las relaciones públicas, las respuestas directas, los medios interactivos, la promoción de ventas y las ventas en sí mismas, dejan de ser simple publicidad para convertirse en una forma de comunicación más personal.

En cuanto a las relaciones públicas como herramienta de comunicación en algunas ocasiones se han definido como la imagen pública de la empresa que comercializa, sin embargo las relaciones públicas representan más que un simple imagen. Además, las necesidades de relaciones públicas de una empresa podrían diferir considerablemente de las necesidades de otra. Los objetivos de las actividades en el campo de las relaciones públicas deben establecerse antes de preparar cualquier tipo de plan. Estos objetivos varían con relación al tipo de industria, a las políticas en la dirección, a la etapa en el ciclo de vida del producto, a la situación financiera, a los reglamentos gubernamentales y el estado de las comunicaciones.

Los objetivos de las relaciones públicas deben ser en lo posible, tan directos como lo es la acción de vender el producto o el servicio. Incrementar la moral de los empleados o distribuidores pueden constituirse en un ejemplo de objetivo de las relaciones públicas.

Particularmente las relaciones públicas consisten en una serie de actividades de comunicación para posicionar una imagen de la empresa. Generalmente las actividades en el campo de las relaciones públicas caen dentro de una de las cuatro categorías siguientes:

- Relaciones con el gobierno, los negocios y la comunidad. Crear una personalidad empresarial que sea admirada por los principales dirigentes del gobierno, de los negocios y de la comunidad es una de las tareas más difíciles y nebulosas de las relaciones públicas. Muchas empresas lo han intentado y han fracasado, mientras que otras parecen estar haciendo todo correctamente. Siempre y cuando se esté bajo un plan de comunicaciones.
- Financieras. Presentaciones de resultados o decisiones financieros de interés general. Incluyen informes anuales y semestrales, presentaciones ante grupos financieros, publicidad en los medios financieros, asambleas de accionistas y cualquier otra actividad que

¹¹ Comunicaciones de marketing integradas - Como lograr una ventaja competitiva. Robert lauterborn; don schultz; stanley tannenbaum. Editorial GRANICA, 2003

pueda influir en el precio de acciones, en la capacidad de hacer circular los bonos, en la disponibilidad de crédito y de capital de riesgo.

- Comunicaciones de producto o de marca. En lo concerniente a esta, se debe adoptar una relación con los periódicos y revistas, para poder difundir artículos sobre el producto o marca, se debe hablar con los editores acerca del interés que puedan tener las innovaciones de productos, modificaciones a productos existentes en aplicaciones poco comunes, en nuevos canales de distribución en promociones de éxito y cualquier otra cosa que pueda constituirse en una verdadera noticia.
- Comunicaciones internas. El propósito de toda actividad encaminada a mejorar las comunicaciones debe consistir en garantizar o incrementar el flujo del diálogo dentro de la empresa. Los canales internos colectivos e interpersonales, mediáticos usados principalmente como medio de comunicación entre la dirección y los empleados han demostrado ser eficaces. Cuando el canal de comunicación interno permite a los empleados exponer sus puntos de vista y relatar sus actividades tanto a la dirección como a otros empleados, esta actividad de relaciones públicas puede resultar muy benéfica. Por ejemplo el SIM (sistema de inteligencia de mercados) se ve altamente nutrido con la información de carácter informal que bien administrada puede dar pie a resultados estratégicos muy bien fundamentados. Por otra parte, al aumentar el diálogo, aumenta la motivación y al aumentar la motivación, aumenta la productividad. En la economía actual, cualquiera que contribuya a incrementar la productividad está logrando un objetivo muy meritorio.

También dentro de las herramientas de comunicación encontramos la promoción vista como el valor agregado que no esperaba el cliente por un tiempo determinado y con un objetivo específico. Es decir, un valor agregado que no hace parte integral de la propuesta normal de valor, por ejemplo puede ser un pague 2 lleve 3 o compre y participe en una rifa. Estos valores adicionales son los que se perciben por el consumidor como un factor que no esperaba y alienta la compra o el consumo.

La promoción o promoción de ventas es considerada como una actividad importante y eficaz siempre y cuando se realice bajo un plan de comunicaciones que como ya se dijo se ejecute de forma integrada. Y a su vez

se debe determinar cómo va a encajar esta actividad con el plan global de mercadeo y qué es exactamente lo que se quiere lograr. Las diferentes actividades en el campo de la promoción de ventas, son las siguientes:

- Exposiciones
- Degustaciones
- Muestras gratis
- Cupones
- Rifas y concursos
- Rebajas
- Promoción auto liquidable
- Amarres
- Extra contenidos
- Regalos
- Objetos promocionales
- Reembolsos
- Descuentos al comercio

Para lograr integrar todas estas variables controlables descritas anteriormente, dentro de un plan de mercadeo debidamente alineado con los objetivos estratégicos corporativos es necesario ajustar los objetivos de mercadeo y comunicación. En otras palabras, ajustar las metas a lograr con el plan, teniendo en cuenta los recursos y el estado actual en función de las oportunidades cambiantes del mercado.

Si nos remitimos a la definición de planeación, encontramos que no es otra cosa que un conjunto de actividades organizadas en el tiempo para lograr un objetivo y cuando colocamos esta simple definición dentro del contexto estratégico podríamos concluir que la planeación estratégica es entonces un conjunto de actividades organizadas en el tiempo que buscan direccionar todos los esfuerzos corporativos para alinear las metas y los recursos de la organización con las oportunidades cambiantes del mercado.

Entonces, lo anterior nos demuestra la importancia de la investigación de mercados para analizar tanto la situación interna y externa y las infinitas posibilidades de actuación en busca del éxito en el mercado.

La investigación de mercados se puede definir como la recopilación y análisis de información interna y externa, en lo que respecta al contexto de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática basados en una metodología que asegure la veracidad y la representatividad de la información, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico, táctico y operativo.

La investigación de mercados se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes, metas y estrategias más adecuadas a l interés de ser exitoso y prospero en un mercado.

*The American Marketing Association (AMA)*¹² la define como: «La recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios».

Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

La American Marketing Association (AMA) la define como: «La recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios».

Así entonces, es definitivo especificar que el objetivo de todo estudio de mercados debe estar directamente relacionado con los objetivos de mercadeo y por ende con los de comunicación, como en todos los demás segmentos del plan de mercadeo, las actividades investigativas solo se justifican en la medida en que contribuyan a que la empresa a alcanzar o cumplir con sus objetivos corporativos estratégicos.

Cuando se considera el estudio de mercados desde el anterior punto de vista, toda investigación mal orientada quedará propensa a generar información equivocada e irrelevante. Los estudios sobre el mercado son un elemento trascendental del plan de mercadeo, porque proporciona información que toda empresa necesita tener para tomar las mejores decisiones. Toda empresa debería hacer esfuerzos de investigación para conocer las respuestas a estas cinco preguntas:

- ¿Cuál es el grupo objetivo y bajo que parámetros se debe micro segmentar?

¹² <http://www.ama-pdx.org/>

- ¿Qué desean los clientes y cuál es la mejor forma de comunicarles el beneficio?
- ¿Qué les ofrece la competencia y cómo se desarrolla el mercado?
- ¿Qué puede ofrecerles la empresa y cómo se asegura el dominio empresarial?
- ¿Qué creen los clientes sobre la propuesta de valor de la empresa y cómo definen su posicionamiento?

Por otra parte, ya contando con una pertinente información suministrada por las actividades de investigación se pueden perfilar mucho mejor los esfuerzos de la gerencia de ventas, la cual busca optimizar con un carácter administrativo pero siempre en función del consumidor y del mercado la fuerza de ventas llevando a cabo tres actividades específicas que son: Planeación, comunicación y capacitación.

Lo primero que debe hacerse al planear, es detallar dónde, cómo y a qué precios se harán las ventas para satisfacer los objetivos de venta definidos en las metas de mercadeo y ajustado a la información suministrada por las investigaciones y en busca de llegar con éxito al micro segmento seleccionado.

Además, es importante y necesario definir objetivos cuantificables de ventas con el fin de establecer un eficaz programa de ventas. Promover una metódica retroalimentación con respecto a los resultados y aumentar la motivación, constituyen una excelente base para la evaluación del desempeño. Ayudan a efectuar ventas y a alcanzar metas de utilidades y contribuyen directamente al logro de los objetivos corporativos.

Por otra parte al plantear las actividades propias de la fuerza de ventas se hace necesario plantear el tema de los incentivos y para ello la gerencia de ventas por objetivos (GVPO) aporta una gran luz ya que esta forma de gerencia, se basa en los programas de incentivos desarrollados por expertos en el tema de la administración del recurso humano. Científicos dedicados al estudio del comportamiento humano, entre los cuales encontramos a Herzberg, McGregor, Maslow y Likert entre otros. Ellos señalan el hecho de que la motivación positiva está basada en la satisfacción proporcionada por el empleo que se desempeña y los incentivos encontrados en él, ponderando el grado que éste permite en el desarrollo, la realización, la responsabilidad y el reconocimiento personal de cada individuo.

Esta gerencia de ventas por objetivos incluye la evaluación de los puntos fuertes y débiles del equipo de ventas y los planes para él, al mismo tiempo que

la administración de tiempo, la planeación individual de mercados y clientes con el fin de asegurar el máximo rendimiento con relación a los esfuerzos realizados por cada vendedor. El análisis de la competencia, el análisis de los clientes actuales son necesarios para obtener el máximo volumen de ventas de cada uno y asegurar al mismo tiempo el éxito de los planes para la introducción de nuevos productos, la difusión de catálogos de ventas, la participación en convenciones, exposiciones, ferias industriales y otros.

6.4 Competencias del profesional en marketing

Formar un profesional en mercadeo implica aportarle a un sujeto las características que hacen que él se desempeñe con éxito en un campo laboral específico, en este caso el mercadeo. Por lo tanto plantear que se entiende por competencias del profesional de marketing es vital para validar el desempeño de una herramienta pedagógica.

Autores como Rodríguez y Feliú (1996) definen las competencias como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".¹³

Las competencias profesionales de un sujeto se pueden definir como características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse, actuar, pensar o resolver, y llegan a ser generalizables en una situación u otra, ahora bien, estas características se mantienen durante un tiempo razonablemente y son de difícil alteración.

Por su parte, el profesor Ansorena Cao (1996) plantea que las competencias son: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento está orientado a la tarea y se puede clasificar de forma lógica y fiable."

Woodruffe (1993) se enfoca más hacia el rendimiento de una persona y su descripción se ajusta más al ambiente laboral. Él plantea las competencias como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".¹⁴ No obstante, otros autores señalan que las competencias son: "conjuntos de patrones de conducta, que el profesional debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

¹³ <http://www.portalcalidad.com/foros/399-competencia>

¹⁴ "La Medición de las Competencias con Fines de Selección". Nelson Rodríguez Trujillo. psicoconsult@cantv.net. Escuela de Psicología. Especialización en Administración de Recursos Humanos. Universidad Central de Venezuela

En conclusión y a manera de sinopsis, una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" o capaz para realizar un trabajo o una actividad exitosa, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

¿Qué son las competencias profesionales?

- Son características permanentes de la persona, en este caso dentro del contexto profesional.
- Son características que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Tienen una relación causal con el rendimiento profesional o laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación), estos constructos son:
 - Cognición (conocimientos y habilidades),
 - Afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad),
 - Psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas)
 - Psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores).

Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos, características de personalidad o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Lo anterior propone una clara diferencia. Las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan. La psicología tradicional en cambio intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de las competencias (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos).

Sin embargo, según Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como competencias profesionales: a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, c) La

disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. En realidad estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

Por otra parte la misma esencia del ser humano y de la concepción de las competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y Spencer consideran, que las competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (*“skills”*) y destrezas mentales o cognitivas.

Mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

Al revisar las características o componentes de las competencias, observamos que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona "competente". La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.

Es importante diferenciar las competencias necesarias para realizar un trabajo exitosamente, de lo que la persona hace en su trabajo. Woodruffe (1993) destaca, que, por ejemplo persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, desear resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos.

Por lo tanto para cualificar y cuantificar posteriormente las competencias profesionales de un profesional en mercadeo y publicidad es necesario analizarlos en contexto con su diaria labor y dentro de sus precisas pero innumerables situaciones de trabajo. Observando en cada ejecución de tareas aspectos como: ¿cómo toma decisiones?, ¿cómo las comunica?, ¿Cómo se

controla?, ¿Cómo se autoevalúa? y hasta ¿Cómo convence basado en argumentos?

Tratando de explorar un poco más el infinito campo de las competencias humanas, a continuación se describen las principales identificadas.

Por la inmensidad de la capacidad humana se puede decir que el número de competencias "existentes" puede muy amplio. Ansorena Cao (1996) por ejemplo, incluye 50 competencias conductuales, mientras que Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas muy amplias. Woodruffe (1993) por su parte plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.

Sin embargo dentro de esta complejidad el Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas competencias Únicas. Bajo el mismo esquema Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.

Lo único cierto es que en todas esas listas hay competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes por ejemplo: Toma de decisiones es la denominación de una competencia que en otros listados se le llama Solución de Problemas. Igualmente, algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes (Orientación al Cliente puede ir en Apoyo y Servicio Humano – Spencer y Spencer – o en Gerencia – Barnhart). Esto hace que el número de competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

Lo mismo ocurre en las profesiones, no se puede asumir que el listado de competencias de los administradores en finanzas sean las mismas que los administradores de un contexto agropecuario por ejemplo. Por lo tanto, las competencias de un profesional en mercadeo deben ser examinadas bajo el contexto de la labor propio del profesional en mercadeo y publicidad y su desempeño habitual y diario.

No es fácil entonces tratar de hacer un listado único de competencias , sin embargo, para analizar con más profundidad lo que son las competencias,

utilizaremos el Diccionario de Competencias de Hay McBer, (Spencer y Spencer, 1993), que se observa a continuación.

Tabla 1. Resumen de las Competencias para gerentes y vendedores según Hay Mcber.

| CATEGORIA | COMPETENCIAS |
|------------------------------------|---|
| I. Logro y Acción | <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al Logro 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de Información. |
| II. Apoyo y Servicio Humano | <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión Interpersonal • Orientación al Servicio al Cliente |
| III. Impacto e Influencia | <ul style="list-style-type: none"> • Impacto e Influencia • Conciencia Organizacional • Establecimiento de Relaciones |
| IV. Gerencia | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Otros • Asertividad y Uso del Poder Posicional • Trabajo en Equipo y Cooperación • Liderazgo de Equipo |
| V. Cognitivo | <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Analítico • Pensamiento Conceptual • Pericia (Expertice) |
| VI. Efectividad Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Autoconfianza • Flexibilidad • Compromiso Organizacional |

Fuente: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor)

En la anterior tabla, se agrupan las competencias en categorías o conglomerados, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad bajo las ideas de lograr, apoyar, impactar o influir, gerenciar, pensar y actuación personal.

Teniendo en cuenta la anterior agrupación y tipificación de las competencias, es claro que los diferentes tipos de trabajos requieren diferentes magnitudes y combinaciones de estas competencias. Por ejemplo el conjunto de categorías descritos y las competencias incluido en la tabla 1, es especialmente adecuado para el trabajo gerencial de mercadeo y de ventas, aunque posiblemente no se adecúen para un maestro universitario o para un investigador científico, lo que significa, que puede haber otras competencias adecuadas para otros tipos de trabajo y sus especificidades.

Una simple lista de los nombres de las Competencias naturalmente que no es suficiente para comprenderlas. Para ello es necesario contar con detalles que amplíen la identificación nominal. Dentro de la tabla 2 se presenta con mayor detalle la categoría o conglomerado número V denominado “*Competencias de Carácter Cognitivo*” donde puede verse, que se da una definición de toda la categoría, así como de cada una de las competencias que lo conforman.

Es importante resaltar, que aún cuando se trata de una categoría "Cognitiva", se incluyen aspectos motivacionales, lo que es congruente con los planteamientos de que la ejecución del trabajo exige, no solamente conocimientos o habilidades, sino también la disposición para realizarlo, muy de la mano con la nueva teoría de la educación y su propuesta de saber, saber hacer y sobre todo de saber ser, y esto significa que las entidades de educación superior se deben concentrar en la generación de competencias cognitivas que desarrollen la personalidad de un buen ciudadano, de una buena persona que realmente aporte a la sociedad.

TABLA 2. Categoría Cognitiva

| |
|---|
| <p>CATEGORIA V. COGNITIVO.</p> <p>Trabajar para comprender una situación, tarea, problema, oportunidad o cuerpo de conocimiento. No se mide inteligencia básica (aunque cierto nivel de C.I. es un requisito mínimo) sino la tendencia a aplicar esa inteligencia en forma útil para trabajar las situaciones, dar valor agregado a su rendimiento en ese trabajo. Incluye una combinación de habilidad y motivación.</p> <p>1. Pensamiento Analítico. Comprender una situación dividiéndola en partes pequeñas o determinando las implicaciones de una situación paso a paso estableciendo causalidades. Incluye la organización de las partes de un problema o situación en una forma sistemática, haciendo comparaciones de las diferentes características o aspectos, estableciendo prioridades sobre una base racional, identificando secuencias de tiempo, relaciones causales o relaciones condicionales –si ... entonces</p> <p>a. Complejidad del análisis (o de lo analizado)</p> <p>b. Magnitud del problema que se enfrenta.</p> <p>2. Pensamiento Conceptual. Es comprender una situación o problema armando las partes a fin de establecer la totalidad. Incluye la identificación de patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas; identificar los elementos clave que subyacen en situaciones complejas. El pensamiento conceptual es la utilización del razonamiento creativo, conceptual o inductivo aplicado a conceptos existentes o para definir conceptos nuevos.</p> <p>a. Complejidad y originalidad de los conceptos.</p> <p>3. Pericia (Expertise) técnica, profesional y gerencial. Incluye tanto el dominio de un cuerpo de conocimientos relacionados con el trabajo - que puede ser técnico, profesional o gerencial - como la motivación para expandir, utilizar y distribuir (divulgar) a otros el conocimiento relacionado con el trabajo.</p> <p>a. Profundidad del conocimiento. b. Amplitud c. Adquisición de la Pericia. d. Distribución de la Pericia.</p> |
|---|

Fuente: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor)

La anterior tabla permite observar, que cada competencia incluye uno o varios componentes. En el caso de la cognición por ejemplo se desprende los siguientes aspectos: el Pensamiento Analítico, que asu vez incluye, la Complejidad del Análisis (o de lo analizado) y la Magnitud del Problema que se confronta. También está el pensamiento Conceptual donde se describe la complejidad y la originalidad en los conceptos y su forma de aplicación y por ultimo en esta categoría se encuentra la Pericia, que se refiere a los conocimientos relacionados con el trabajo en sí, su habilidad para aplicarlos y, curiosamente, también incluye la motivación para "divulgar a otros" esos conocimientos. Este último componente, de carácter motivacional, pareciera pertenecer más bien a la categoría IV, Gerencia, y en la competencia Desarrollo de Otros, pero por alguna razón los autores lo ubicaron aquí.

Todo lo que resta pertenece al ámbito tradicional de los conocimientos, que también es un constructo ampliamente estudiado y que ha permitido el desarrollo de eficientes instrumentos, tanto de tipo psicométrico, como operacional (es decir, de ejecución de un trabajo), destinados a evaluar la información que posee una persona peor no necesariamente como la emplea y en donde.

Nuevamente, la diferencia entre el concepto de competencia y las variables psicológicas tradicionales está en la aplicación directa de la competencia en el trabajo, en lo que la persona debe hacer para ser exitoso en el mundo laboral.

Por otra parte es interesante comparar como el Pensamiento Analítico y el Pensamiento Conceptual, guardan paralelismo con los constructos psicológicos Razonamiento Abstracto y Razonamiento Lógico (Inductivo y Deductivo), que tradicionalmente han sido evaluados con pruebas psicométricas de alto nivel de eficiencia y homogeneidad interna. Aquí, sin embargo, se definen en función de la magnitud de lo que se hace, y del grado de complejidad de lo que debe ser analizado, lo que automáticamente lo relaciona con la situación específica del trabajo. Por ejemplo, las situaciones que debe analizar un vendedor son de menor complejidad, que las que analiza el gerente de mercadeo, mientras que un gerente general confronta situaciones aún de mayor complejidad. Esto es así, porque precisamente, las competencias se asocian con la aplicación directa en circunstancias laborales específicas.

Cuando se desea evaluar una competencia en un contexto determinado, es necesario analizarla en función de la situación laboral específica que supuestamente debe confrontar la persona. Por lo tanto la evaluación se debe dar en contexto donde la experiencia sea lo más real posible, donde se asegure que el evaluado puede interactuar de manera libre con las variables propias de la situación inherente al cargo, para así determinar cuáles son los

requerimientos del cargo y cuál es el nivel de dominio que debe demostrar la persona.

Por otra parte también se puede contemplar las denominadas competencias genéricas que se describen a continuación:

- Orientación al cliente
- Orientación al logro
- Establecimiento de relaciones personales (interacción social)
- Pensamiento analítico
- Toma de decisiones (asunción de riesgo)
- Desarrollo personal

Particularmente en el programa de mercadeo del Politécnico Grancolombiano se busca privilegiar en el estudiante su formación integral como estratega, humanista, fundamentado en la investigación. La definición del perfil del profesional que se encuentra plasmada en el folleto institucional es “Profesional estratega, comunicador y creativo, capaz de aportar alternativas a las empresas para alcanzar resultados óptimos en los negocios”¹⁵. La conforma una oferta innovadora diferenciada que tiene ventajas competitivas con respecto a los planes de estudio locales y nacionales.

Propuesta o planteamiento que busca propiciar el desarrollo de habilidades y competencias en diseño de estrategias, planes y programas interviniendo con creatividad para lograr innovar productos y sistemas, también busca la capacidad para cautivar y expandir mercados, diversificar ofertas, atraer y fidelizar clientes, entre otras competencias. La intención también es crear una cultura investigativa en la comunidad académica. Y así lograr que el estudiante integre la tecnología dentro de los campos de formación del profesional de mercadeo.

Al mismo tiempo se enfatiza en la responsabilidad social del profesional de mercadeo desde la innovación y la gestión de nuevas empresas con generación de valor para el cliente interno, la red de colaboradores y el consumidor desde la perspectiva planteada por Kotler, en su libro “El Marketing se mueve”. Pues al fundamentar epistemológicamente el mercadeo, como un campo del conocimiento donde interactúan diferentes disciplinas es importante la interacción social como competencia de los profesionales de mercadeo.

¹⁵ Folleto institucional del Politécnico Grancolombiano , Facultad de ciencias de la comunicación y artes. 2008. Pág. 09

7. MARCO TEORICO

7.1 Los juegos como herramientas pedagógicas y de aprendizaje

Al conceptualizar el aprendizaje es necesario considerar dentro del acto didáctico los procesos de enseñar a pensar, de enseñar a aprender y sobre todo de enseñar a ser, que en definitiva son mecanismos que favorecen el conocimiento de uno mismo, y ayudan al estudiante a identificarse y posteriormente a diferenciarse de los demás encaminándose al éxito dentro de la realización personal.

Consiste en que el estudiante conozca su propio proceso de aprendizaje, y perciba de manera concreta las estrategias de aprendizaje, basadas en memoria, la solución de problemas, las opciones de elección y toma de decisiones y, en definitiva, de autorregulación. Esto hará que se amplíe extraordinariamente la capacidad y la eficacia del conocimiento.

De esta manera las estrategias de aprendizaje son factores importantes para desarrollar la competencia en la toma de decisiones estratégicas en función de las variables personales, del trabajo y del contexto las cuales implican el análisis y la explicación de un conjunto de factores que son:

Personales

- Los objetivos: Propósitos y expectativas que se pretenden conseguir con relación al trabajo que se hace
- Los conocimientos previos: ¿Qué sé sobre el tema? ¿Qué ignoro? ¿Qué puedo hacer para obtener la información?
- Recursos personales: Consciencia de la disponibilidad individual de las capacidades que requiere el trabajo: (concentración, memorización, tranquilidad, comprensión, etc.). También el dominio personal de habilidades contextualizarse y técnicas de estudio entre otras.
- Interés: Manifestación de las motivaciones personales, interés y desinterés sobre el tema que se está tratando.
- Auto-concepto y eficacia: Análisis sincera de la propia imagen de uno mismo. Explicación de la visión de las propias capacidades y dificultades para resolver el trabajo.

Del trabajo

Variables que implican el poder analizar y explicar los factores que intervienen en el desarrollo de cualquier trabajo para actuar estratégicamente

- Los objetivos del trabajo: Consciencia de la comprensión o no, de la demanda del trabajo. Comprender las instrucciones del ejercicio o actividad, las preguntas de una evaluación o examen por ejemplo. También la finalidad de aquello en lo que se está trabajando.
- Características del contenido: Reflexión sobre los diferentes tipos de contenido (hechos, conceptos, procedimientos, valores, etc.) y su estructura interna, amplitud y nivel de dificultad, entre otras.

Del contexto

Muchos trabajos sobre técnicas de estudio han fijado sus esfuerzos en las variables ligadas al contexto de estudio, a los espacios y situaciones físico-mentales donde se desarrollan las labores de aprendizaje.

- El tiempo: Adecuación de las actividades al tiempo disponible. Cumplimiento de cronogramas.
- El lugar: Valoración de la incidencia del contexto físico en las acciones a tomar: luz, temperatura, ruidos, interrupciones, etc.
- Los materiales: Los recursos que se utilizan en función del trabajo y el resto de variables que intervienen.
- Adecuación a la demanda: Relación entre las propias actividades y la demanda del trabajo.

Por otra parte dentro de los métodos pedagógicos que aseguran el aprendizaje se deben incluir los métodos evaluativos en función del alcance y los propósitos planteados, podemos concretar diferentes formas y técnicas de evaluación entre ellas: diagnosticar, verificar, regular, demostrar y valorar.

En todo este camino en búsqueda del mejor esquema para el aprendizaje, hace relativamente pocos años, nadie se percató del impacto que provocaría el uso de la informática prácticamente en todas las áreas; y precisamente en la pedagogía mediante el juego que es un aspecto de la vida que se revolucionó de manera contundente con el uso de la tecnología.

Definitivamente jugar es hacer algo por placer; por el puro gusto de hacerlo, por la satisfacción propia de desarrollar una actividad altamente gratificante. Para la

mayor parte de nosotros y la mayoría de las veces, el juego tiene espíritu de alegría y diversión, atrae nuestro interés y provoca entusiasmo.

Una característica importante del juego es que, muchas veces, requiere habilidades o competencias que hay que adquirir mediante el aprendizaje y la práctica. Jugar no es nada más que esparcimiento, los mejores juegos tienen reglas, disciplina y cierto grado de dificultad por lo cual se exige pensar, interactuar, decidir y hasta evaluar mediante el análisis de las propias acciones.

Entonces se puede afirmar que hay que aprender a jugar. Y, también jugando, aprendemos. Es decir, adoptamos nuevas formas de comportamiento y desarrollamos otras capacidades. Jugando aprendemos a convivir, a cooperar con los demás, a observar reglas, a cumplir acuerdos, a comunicar ideas, decisiones, deseos y hasta sentimientos o estados de ánimo. También desarrollamos nuestros sentidos y nuestra inteligencia, nos volvemos más perceptivos, mejor organizados, más hábiles y a veces hasta más fuertes y disciplinados.

La versatilidad de los juegos permite que se pueda jugar en cualquier momento y lugar, aunque hay algunos juegos que requieren ser practicados en determinadas circunstancias o se realizan con ciertos artefactos, más o menos especiales, que varían de tiempo en tiempo, de un espacio a otro y de una persona a otra. Niños y adultos de la antigüedad se entretenían con juegos muy parecidos a los de hoy en día, pero con diferentes materiales lo más seguro.

Pero gracias a la tecnología los tiempos modernos también han hecho su considerable aporte en materia de juegos y juguetes. Los juegos mecánicos han seguido los pasos del desarrollo de la mecánica y los juguetes electrónicos por ejemplo, tuvieron que atenerse a los progresos de la electrónica. La informática, ciencia y técnica de nuestros días, han hecho una notable contribución a nuestros juegos y juguetes, que no habría sido posible imaginar hace 50 años.

Juegos y juguetes

Los arqueólogos no pueden estar seguros, pero sin embargo, es probable que hasta los humanos más antiguos jugaran. Puede suponerse que las personas jugaron siempre que contaron con un rato de ocio. Y el ocio es una necesidad humana según Max Neef (1986).¹⁶

¹⁶ “Desarrollo a escala humana”, Manfred Max Neef, Chile 1986.
<http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/DesEscalaHumana.pdf>

Por otra parte pueblos menos arcaicos, como pueden ser: Persia, Egipto, China, India, Mesopotamia o Mesoamérica, produjeron juegos y juguetes muy parecidos a los actuales, por ello los arqueólogos los reconocen con mayor facilidad. Además, de 3 mil años a la fecha, contamos con registros escritos y dibujados que muestran a personas jugando, y explican las reglas de algunos juegos que hoy en día se mantienen como principios de otros más modernos conocidos por ejemplo, el Backgamón, el ajedrez o las damas que son la base de los juegos de estrategia actuales.¹⁷

Los egipcios se divertían con juegos de mesa¹⁸, algunos de los cuales requerían un ingenio aguzado y una mente estratégica o rápida. Los griegos conocían el yoyo y el diábolo (este último hasta tenía el mismo nombre, que quiere decir lanzadera). Por ejemplo otra evidencia es que en los juegos olímpicos de hace 2,500 años se practicaban las mismas contiendas con las que el Barón de Coubertin los reinauguró en 1896.¹⁹

Por su parte, los romanos inventaron la palabra ludo, que quiere decir jugar; por eso, lo que se relaciona con el juego se llama también lúdico, y algún sabio versado en estas cosas, tratando de definir alguna característica propia del ser humano, le puso al Homo sapiens el nombre de Homo ludens, que significa el humano juguetero.

Con fines de investigación y enseñanza la historia de los juegos está dispuesta en museos de juguetes y muñecos, donde podemos ver la evolución de estos objetos lúdicos, de qué materiales estaban hechos y cómo se fabricaban, entre otras cosas. Por supuesto, los videojuegos no se han quedado con las ganas de tener su museo y se puede encontrar mucha información al visitar el Museo virtual de "Atari"²⁰ (nombre comercial de una consola de video juegos muy popular en la década de los ochenta)

Hubo un tiempo en el que, prácticamente, no existían juegos programados para instalar en la computadora o en la televisión. Entonces, los aficionados tenían que aprender a programar la computadora, y los resultados eran, a veces, poco satisfactorios, porque las máquinas no contaban con los avances disponibles hoy en día (colores, gráficas de gran detalle, sonido, rapidez de respuesta).

Los videojuegos han avanzado con el paso de la informática, y ahora se puede jugar en línea por medio de la internet. Es decir, que un videojuego no es

¹⁷ http://www.freeonlinegames.com/tag/Strategy_Games/1/played

¹⁸ <http://usuarios.lycos.es/cristinitaisthebest/photoalbum0.html>

¹⁹ <http://www.aebm.com/jjoo.htm>

²⁰ <http://www.atari-history.com>

únicamente el que se realiza mediante consolas especiales como Nintendo, Playstation ²¹ y 'la última novedad' el Dreamcast. Las consolas o maquinitas de videojuego son, ni más ni menos, que computadoras con características especiales y con el principal atributo de ser portable.

Entre los más grandes productores de artefactos electrónicos y software dedicados a la diversión de niños, adolescentes y adultos, se destacan las empresas japonesas Sony²² y Nintendo²³ y las norte americanas Sega²⁴ y Atari²⁵, entre otras marcas que se pueden emplear como referente del sector para analizar su desarrollo del software del juego y su interacción con la sociedad y el consecuente cambio de paradigmas.

Los jugadores en el juego

El juego, además de diversión, ejercicio físico o mental y satisfacción personal, brinda a quien lo domina la oportunidad de ganarse la admiración de su grupo social, ofreciéndole así un reconcomiendo y dándole con ello un motivo más de alegría.

Los videojuegos no son la excepción. Cuando logras un puntaje excelente en las maquinitas, en las consolas o hasta en los celulares, apuntas tu nombre para que todos lo sepan, y si eres as del Nintendo (nombre comercial de una consola familiar de videojuegos popular desde la década de los noventa hasta hoy en nuevas versiones como el Wii) lo normal es que quieras que tus amistades se enteren, te admiren o envidien tu habilidad.

En la actualidad, esta sensación de ser reconocido por los demás como un buen jugador, ser un ganador, por ganarle a la máquina o a otra persona, ha rebasado los límites de los salones de videojuegos; ahora el nombre del jugador puede estar en una lista nacional o internacional de competidores de un juego en línea. Hoy se puede llegar a ser el mejor o más reconocido del planeta en un videojuego y enterar por medio de internet a una población numerosa y fanática del mismo juego que a su vez de esta manera crea comunidades dignas de estudio en los tiempos modernos, yq que permanentemente generan subculturas, modelos de interacción y hasta lenguajes propios.

²¹ <http://www.scea.com/games/>

²² <http://www.sony.com/>

²³ <http://www.nintendo.com/>

²⁴ <http://www.sega.com/>

²⁵ <http://www.atari.com/>

Los simuladores planteados como juegos plantean estas alternativas y pueden llegar a ser un potencial como herramientas pedagógicas.

Los simuladores

Dentro de la categoría de juegos el simulador ha ganado un espacio muy interesante por ser la aproximación más exacta a la realidad de cualquier contexto. Así pues un simulador es un elemento especialmente diseñado para un propósito específico. "Es un contexto tangible o virtual diseñado para satisfacer objetivos específicos, el cual reproduce parte de una situación real para permitir a los alumnos practicar y/o demostrar competencias, dentro de un ambiente controlado pero abierto.

Para que un juego pueda denominarse simulador, debe satisfacer los siguientes requisitos y características:

- Incluir equipos o aparatos (el juego de roles no constituye un simulador)
- Debe ser diseñado con un propósito específico (por ejemplo enseñar, practicar, entrenar, demostrar competencia, investigar y desarrollar)
- Algunos de los aspectos de la realidad que reproducen han sido deliberadamente omitidos, para concentrar la atención del alumno en la simulación que se desea representar (el Simulador Radar es un ejemplo).
- El equipamiento debe permitir al alumno adquirir una nueva habilidad, o practicar y/o demostrar una competencia e inclusive la habilidad adquirida específicamente (ello puede incluir además conocimiento y/o actitudes)
- Durante la simulación el alumno interactúa con un profesor y/o instructor, quien ejerce cierto control durante la ejercitación, ya sea mediante la configuración de las condiciones iniciales o mediante la intervención directa durante el ejercicio donde gracias al profesor y/o instructor se ofrece retroalimentación asegurando el desarrollo de las competencias o habilidades.

Para evitar confusiones en la conceptualización de los simuladores ellos deben como mínimo contar con tres atributos:

- **Imitar la realidad:** La imitación de la realidad es lo que distingue un simulador de un juego. Un juego puede ser imaginario en contextos irreales (*súper Mario Bros* o *Pacman*) mientras que un simulador por ejemplo, *SimCity* se esfuerza en imitar el transcurrir de una ciudad como la conocemos en la realidad y su intención es que el usuario, que simuladamente es el alcalde de un pueblo, puede conseguir que el pueblo sea próspero y la gente feliz o hundirlo en la bancarrota mediante sus

decisiones y acciones. En este juego lo más interesante es visualizar los resultados y explorar las infinitas posibles decisiones.

- **Puede ser cambiado por sus usuarios:** Característica muy interesante de los simuladores desde la óptica de la pedagogía el simulador permite practicar y practicar hasta que se consolida una habilidad o una competencia de manera contundente. Las simulaciones son activas, y dinámicas y por ello fuerzan a los estudiantes pasivos hacia un aprendizaje activo. El profesor de psicología Salvatore Soraci, demostró que la gente recuerda mejor las cosas que ha aprendido después de un esfuerzo mental. Y este se evidencia por lo general con un sonido similar a un “<ah-haaaa!>” que generalmente expresa que cuando alguien genera su propia hipótesis de cómo funciona algo antes de descubrir la respuesta correcta. Ese “<ah-haaaa!>” no ocurrirá nunca cuando el aprendizaje sólo es empírico, por el contrario se producirá repetidamente cuando el aprendizaje asegura la apropiación del conocimiento por repetición e interacción con los resultados posibles.
- **No es real:** Un simulador es un medio para practicar, nunca se debe asumir como realidad. Es claro que se debe crear conscientes de que nunca podrá obtener el 100% de veracidad o de parecido con la realidad. El Simulador es una herramienta un medio que se usa para practicar algo, no sustituye experiencias reales. Un simulador es una simplificación de la vida real. Los simuladores sencillos son, normalmente, mejores que los complicados. Los simuladores complejos pueden hacer que el usuario se pierda en los detalles y no pueda extraer el aprendizaje o las lecciones valiosas que busca aportar el simulador.

Sin embargo también existe la posición contraria, un simulador diseñado para el aprendizaje puede resultar más efectivo que la experiencia en la vida real, ya que en él se puede repetir y repetir hasta desarrollar el mejor conjunto de decisiones en función del tiempo y del objetivo, como es el caso del artículo titulado “*¿Is Simulation Better Than Experience?*” por la profesora McKinsey, donde se expone que las simulaciones pueden ser mejores que la experiencia real ya que comprimen el tiempo y elimina detalles irrelevantes. A diferencia de la vida, las simulaciones pueden ser optimizadas para el aprendizaje.

Los simuladores y su particular metodología

La posibilidad de empleo de los simuladores es muy amplia y con una doble finalidad. Por una parte, se encuentra el aprendizaje, el simulador puede utilizarse como herramienta, principal o de apoyo, en el proceso de aprendizaje

de conceptos de gestión propios del marketing, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo (I+D), y particularmente sobre las estrategias de negocio. Por otra parte, el simulador puede utilizarse para la formación de habilidades o competencias directivas: liderazgo, interacción social, trabajo en equipo, dirección de reuniones, etc.

Lo más interesante del empleo de la simulación como herramienta pedagógica y de aprendizaje es que permite a los participantes vivir la realidad de la gestión empresarial observando sin riesgos las consecuencias de las decisiones estratégicas, tácticas y operativas que se planteen en cada situación simulada.

Por ejemplo, en el negocio de “*retail*” o consumo masivo está cambiando dramáticamente y para lograr un éxito sostenible no es suficiente el sentido común o el instinto de negocio. Continuamente este contexto en particular se está redefiniendo, el mercado de productos masivos exige nuevas interpretaciones por que el consumidor espera innovación y calidad. Es aquí donde las tecnologías de información han permitido capturar grandes volúmenes de información de variables propias del consumidor de las cuales antes no se mantenía mucha información, y con ella se han diseñado nuevas herramientas para el manejo del negocio. En este orden de ideas *Store Smart* por ejemplo, es una herramienta de simulación creada para el manejo del negocio de “*retailers*” de una forma simulada. Simplemente lo que hace el software es adaptar escenarios reales en la simulación para obtener resultado de un negocio en “*retail*”.

Definitivamente los simuladores se utilizan cada vez más para la predicción, la toma de decisiones, la formación y el entrenamiento de profesionales en diversos campos. Y la diferenciación la hace la visualización dinámica que forma parte nuclear de la mayoría de las propuestas de simulación.

Por otra parte, la complejidad creciente de la tecnología y del mercado, junto con la necesidad de tomar decisiones informadas pero de forma ágil consientes de los resultados probables de nuestros actos, ha dado lugar a la aparición de numerosos simuladores. Y existen casos de simuladores que deben interpretar múltiples variables para determinar factores de riesgo y disminuir el peligro en situaciones inciertas e inusuales, como es el caso de fenómenos de gran complejidad como la meteorología o la física nuclear donde se hace necesario el uso de simuladores para poder predecir su comportamiento.

En la oferta de simuladores hay muchos ejemplos, que van desde los simuladores de vuelo, utilizados para el entrenamiento profesional de pilotos comerciales y militares o como juegos (MS Flight Simulator, X-plane), pasando

por los financieros, logísticos y de mercadotecnia, los simuladores de procesos productivos o urbanísticos, hasta los simuladores científicos que se ocupan de predecir aspectos tan prácticos como la meteorología, otros tan exóticos como la colisión entre dos galaxias o el último desarrollado en Europa que pretende simular el inicio del universo.

El concepto de simulación está íntimamente ligado al de modelo que es el núcleo de cualquier simulación. En el contexto del mercadeo una simulación es la ejecución sistematizada de un modelo que reproduce el comportamiento de un sistema sometido a unas condiciones predeterminadas, posiblemente cambiantes en el tiempo. El modelo es un esquema teórico, habitualmente matemático, que representa el comportamiento y la evolución de un sistema definido mediante una serie de parámetros originados el desarrollo de un mercado y su comportamiento registrado.

En otras instancias por ejemplo, en los simuladores de vuelo, el modelo matemático de la dinámica de fluidos permite, una vez definida la geometría del avión y las condiciones de velocidad, rumbo, presión atmosférica, viento, etc., calcular las fuerzas resultantes que actúan sobre el avión en cada instante y simular su comportamiento en respuesta a nuestras acciones sobre los mandos. Los simuladores de vuelo pueden reproducir las condiciones de vuelo con gran precisión y tienen una versatilidad para reproducir las características propias de muchos modelos de avión desde los más antiguos (segunda guerra mundial) hasta los más modernos e inclusive prototipos que aún no han salido al mercado. También cuentan con la infinita posibilidad de simular contextos o situaciones únicas, en el caso de misiones o de emergencias tan solo para ilustrar un ejemplo de las posibilidades con las que cuenta un simulador.

FIGURA 1. El simulador de vuelo



Fuente: Simulador X-Plane de Laminar Research. Capturas de pantalla realizadas en el programa

La complejidad es también una de las señas de identidad de las simulaciones, ligadas casi siempre a fenómenos con gran cantidad de parámetros asociados. Por ello el resultado de una simulación suele ser un conjunto de datos que evoluciona en el tiempo y cuya comprensión se hace difícil mirando solamente a las tablas de datos y exige una comprensión cada vez más profunda del fenómeno, lo que asegura el desarrollo de un contexto cada vez más real y apropiado para el aprendizaje.

Desde otro punto de vista, la mayoría de los simuladores tienen en común también el uso de representaciones gráficas que permiten visualizar de una forma sencilla él, a veces complejo, resultado de la simulación. En muchos casos la visualización incluye una representación realista, por ejemplo los simuladores de vuelo reconstruyen las vistas, sonidos y movimientos que se tienen dentro del avión ver figura 1 (El simulador de vuelo).

También los simuladores financieros y de mercado por su parte recurren habitualmente a gráficos explicativos de tipo torta o de barras y otros elementos habituales de los gráficos de negocios. En definitiva, la visualización de simulaciones utiliza básicamente las herramientas habituales de representación gráfica, con una importante diferencia: la mayoría de las visualizaciones son dinámicas, y representan la variación en el tiempo de forma real.

Es una realidad que la simulación se está empleando cada vez más por su capacidad predictiva (ver ejemplos en la tabla 3) y, quizá aún más, por las posibilidades de entrenamiento y aprendizaje en muchos campos donde la complejidad es importante. Por ejemplo, en el caso específico del desarrollo de competencias profesionales en determinados contextos como el de mercadeo que es dinámico y depende de la permanente interacción de múltiples actores, generando así infinita posibilidad de situaciones, como en el simulador de vuelo.

TABLA 3. Ejemplos de simuladores, descripción y direcciones

| Direcciones | Descripción |
|---|--|
| http://www.advancedsimulation.com | Simuladores de vuelo |
| http://www.x-plane.com | |
| http://www.microsoft.com/games/flight simulator/ | |
| http://www.moneychimp.com/articles/risk/risk simulator.htm | Simulador financieros |
| http://www.mel.nist.gov/proj/msv.htm | Simulación de procesos productivos |
| http://empact.geog.kent.edu/slt_county.html | Simulador urbanístico |
| http://www.ee.iastate.edu/~gsheble/ | Simulación del mercado de la energía eléctrica |

La perspectiva comercial de los simuladores de negocios es muy promisorio ya que son una de las mejores herramientas que pueden acompañar en la etapa de planeación del negocio y por medio de la simulación encontrar posible escenarios donde se puede proveer las mejores actividades antes de que sucedan.

Los juegos y los simuladores se han desarrollado de la mano gracias al interés de los seres humanos por estas actividades denominadas divertidas. Como es el caso de uno de los primeros simuladores que han existido es el juego de mesa Monopolio²⁶, que se basa en compraventa de inmuebles y diversos negocios, con sus respectivas pérdidas y ganancias, y que de forma bastante simple, te da una idea de la clase de retos que enfrenta un negocio real. Hoy existen juegos virtuales de creación de negocios mucho más avanzados que prevén ciertos factores de la economía, decisivos en el éxito o fracaso de un negocio.

Otro desarrollo impresionante y otra fase más dentro de este camino de la simulación, son los juegos “online”. Un ejemplo de esto es un caso sueco donde uno de estos programas es el videojuego Billionaire²⁷. Se desarrolla en una ciudad virtual donde se puede adquirir lotes y comenzar un negocio o invertir en alguno. Al igual que en una metrópoli real, existen competidores y adversarios que intentan, por todos los medios, ganar el mercado. Ofrece la posibilidad de construir desde casas para vender o rentar, hasta supermercados, misceláneas y hoteles. Tiene un simulador de mercado que cambia constantemente haciendo que las propiedades y las acciones bajen o suban de precio. El juego cuenta con diagramas que permiten saber cómo van los negocios de todas las compañías, para poder determinar qué compañía es el oponente más fuerte o cuál se adelantó en la adquisición de algún negocio y así poder actuar con argumentos dentro del mercado simulado encada una de las jugadas.

Otro buen ejemplo en este caso español, es el simulador Risky Business²⁸. En este juego se ayuda a diseñar estrategias de mercado al representar los desafíos que implica operar o dirigir una compañía de consumo en el mercado español. El software es muy interesante debido a que este mercado está dividido en siete zonas geográficas que son muy diferentes entre sí, ya que cada producto o servicio existente tiene diferente valor en cada área y se maneja también en distinta cantidad.

²⁶ <http://www.monopolylive.co.uk/>

²⁷ <http://www.gameon.se>

²⁸ <http://www.riskybusiness.com>

En el simulador Risky Business se plantean varios departamentos entre los que destacan ventas, producción, administración y finanzas. Dentro de cada departamento deben tomarse decisiones que afectan a la empresa como: contratación de personal, incentivos o tipos de contrato. Permite también controlar factores como cartera, pago a proveedores, financiamiento a corto y largo plazo, y gestión de clientes, por mencionar algunas de las variables a interactuar. Por lo tanto es un simulador que ofrece una guía para conocer el funcionamiento de una compañía grande a través de todos sus departamentos; conocer los riesgos que conlleva cada una de las decisiones en las diferentes partes en las que se divide el negocio; ejercitar con los diversos resultados que se pueden esperar de cada política a implementar, y aprender cómo remediar las pérdidas o invertir las ganancias para seguir generando ingresos.

Se puede concluir entonces que gracias al desarrollo de la industria del software el uso de simuladores como herramienta de formación está siendo todo un éxito en diversos sectores. Por ejemplo, como en párrafos anteriores se evidencio la simulación asistida por ordenador ha jugado un papel muy significativo en los programas de formación de importantes sectores de la economía como la aviación o la industria militar.

De hecho, los primeros simuladores se crean en la década de los 60 con el objetivo de reducir el nivel de error humano en los vuelos comerciales. Desde entonces el entrenamiento de los pilotos consta de una gran cantidad de horas de vuelo pero en un simulador, y son un requisito indispensable y se complementan con horas de vuelo reales.

De tal forma que actualmente, el modelo de simulaciones asistidas por computador está siendo utilizado con éxito en diversos sectores de negocio para el desarrollo de una amplia gama de competencias. Competencias o habilidades que dentro de una simulación se ven alentadas y ejercitadas ya que un software de este estilo nace de una reconstrucción de modelos de actuación reales donde gracias a la interacción se permite tomar decisiones relacionadas con dicho modelo, minimizando el riesgo de tomar decisiones erróneas. De esta forma, el usuario aprende por la experiencia, con una base eminentemente práctica.

Si analizamos, la formación basada en la simulación permite a los estudiantes a aprender “haciendo” o lo que es lo mismo, “tomando decisiones en escenarios reales”. Es lo que se conoce como “*learn by doing*” es decir, aprender mediante la experimentación en contextos o situaciones que parecen reales. Este tipo de aprendizaje facilita esa aprensión, captura o retención de la información y

permite aprender más rápido a la vez que facilita el desarrollo de una mayor intuición a la hora de tomar decisiones reales.

Las barreras técnicas y los costos de desarrollo, han sido los dos principales factores que, hasta ahora, han frenado la expansión de los simuladores como herramienta de aprendizaje. Pero las nuevas tecnologías y desarrollos veloces de software, como *Free Hand*, *Macromedia Flash*, entre otros desarrollos en la formación a través de Internet, así como la creación de herramientas de autor específicas para simulaciones están abaratando significativamente los procesos de producción²⁹.

Por otra parte este tipo de actividades lúdicas de carácter diferente como las simulaciones hacen que los estudiantes sean responsables de su propio aprendizaje y su motivación consiste en la consecución de metas u objetivos al mismo tiempo que del reconocimiento y la posibilidad de ver infinitos escenarios dentro de una realidad simulada.

¿Pero son estos los únicos motivadores para un estudiante?

Definitivamente la motivación en el aprendizaje basado en simuladores proviene de la autosuperación. Un estudiante que se sienta delante de un ordenador y comienza a interactuar dentro de una simulación irá a través de un círculo de aprendizaje: el individuo reflexiona sobre el caso, elige la estrategia, toma decisiones y observa las consecuencias de esas decisiones. Y todo lo anterior implica un esfuerzo propio con su respectiva asunción de responsabilidades y sin este auto esfuerzo el simulador se convertiría en un simple juego. Y para no convertirse en un ejercicio frustrante el estudiante busca su autosuperación mediante sus propios medios.

En el ámbito académico podemos hablar del Centro de Simulación Empresarial (CESIEM) de México, líder en el desarrollo y administración de simuladores en América Latina.³⁰ Diseñan para el aprendizaje de sus alumnos y ya cuentan con varios simuladores como el Simulador de Administración general y estrategias “The business policy game”, el Simulador de Marketing “Marketing game”, también el “Threshold Team Competidor”, un simulador que involucra a los participantes con una pequeña empresa manufacturera que fabrica dos productos de plástico y los comercializa en un mercado específico por medio de tiendas detallistas. Demuestra cómo se interrelacionan cada una de las áreas

²⁹ <http://www.engines4ed.org/hyperbook/nodes/NODE-120-pg.html>

³⁰ <http://www.cem.itesm.mx/centro>

de la compañía y ayuda a los participantes a percibir los problemas de una manera integral e interactiva.

También, existe un ejemplo español, que proviene del Instituto Nacional de Empleo el cual cuenta con el “Simulador Virtual de Industria Láctea”³¹ que permite emular las prácticas de fabricación en una industria lechera, aportando los conocimientos teóricos necesarios para complementar la intervención formativa del docente tanto en instalaciones como en el proceso de fabricación. Además, ofrece al alumno la visión necesaria de conjunto de las industrias lácteas, proporcionándole, con ello, la posibilidad de interactuar en el proceso formativo y observar las consecuencias de los diferentes procesos estudiados, adquiriendo las habilidades necesarias para su desempeño.

Otro ejemplo de simulación lo podemos encontrar en la página de innovación del Gobierno de Castilla la Mancha, se trata del “Simulador de Gestión Para Empresa Innovadoras”.³² El simulador permite recrear toda la problemática a las que se enfrentan los directivos y emprendedores en la gestión empresarial cotidiana. Los participantes no compiten contra la máquina sino contra otros participantes, estando condicionados por las decisiones de estos y sus interacciones en el mercado emulado.

Un caso bien interesante se da en el sector de telecomunicación español, donde la empresa privada implementa simuladores para mejorar áreas específicas de su negocio³³. Como es el caso de *Telefónica* que ha incluido en sus programas de formación el uso de simuladores y ha puesto en marcha el primer simulador de negocio orientado a la capacitación de mandos medios, gerentes, personas que lideran equipos y aquellos que deben comprender las variables de control de gestión de la empresa. Este simulador de Gestión de Recursos de *Telefónica* ha sido producido por *Educaterra*³⁴, empresa de *Telefónica*, que durante años viene trabajando en la formación basada en simulación y ha creado numerosos cursos basados en simulaciones de herramientas de gestión y aplicaciones informáticas.

³¹ http://www2.inem.es/sggfo/formacion/cursos/simulador_virtual.asp

³² <http://www.clminnovacion.com/formacion/business/default.htm>

³³ http://sociedaddelainformacion.telefonica.es/documentos/articulos/B_SERV_simuladores.pdf

³⁴ <http://www.educaterra.com/>

FIGURA 2. El simulador de e-learning de Telefónica



FUENTE: Imágenes del Simulador de Gestión de Recursos de Telefónica

El Simulador de Gestión de Recursos, es una herramienta de monoparticipación, donde el empleado - alumno individualmente se enfrenta a situaciones de la realidad en un contexto de trabajo en el que debe tomar decisiones. Son cinco horas de formación en la modalidad de autoestudio pero con el apoyo de un experto para la resolución de dudas. Y el objetivo planteado que busca lograr es formar a los mandos medios de *Telefónica* en todos aquellos aspectos que mejoran la eficacia en la gestión de recursos, haciendo especial hincapié en el incremento de la productividad

Teniendo en cuenta este fabuloso ejemplo de iniciativa empresarial y privada, es evidente que a nivel de la educación, uno de los campos con más potencial para la aplicación de los simuladores es la formación profesional. Y se convierte para los proveedores de contenidos en un gran reto hacer entender a las autoridades competentes el gran valor de integrar este tipo de recursos en la formación y capacitación profesional por que la principal dificultad por resolver es encontrar la financiación para crear y diseñar estas especiales herramientas pedagógicas altamente eficientes.

Ahora bien, en este aspecto se cuenta con algo a favor y es que en cuanto a los proveedores, las evidencias apuntan a que empresas que se dedican a la creación de videojuegos están comenzando a trabajar en el desarrollo de simuladores y, por tanto, entrando de lleno en el campo del eLearning

Los simuladores forman parte central del e-learning debido a que estas herramientas son poderosos medios para aprender conceptos complejos y entrenarse para la toma de decisiones, en un contexto que imita la realidad y que por lo tanto genera mayor interés en los participantes y mejores resultados a nivel de habilidades o competencias adquiridas. A este respecto es interesante el libro *La Nueva Disciplina* de Peter Senge, buena parte de sus conceptos pueden desarrollarse con el simulador.

8. PRESENTACIÓN DEL MANUAL PMP

¡BIENVENIDO A PMP!

GENERALIDADES

La simulación de PMP, se ofrece como una herramienta de aprendizaje que podrá ser utilizada ampliamente por la facultad de mercadeo como una parte integral de su programa de desarrollo de tecnólogos y gerentes. PMP pretende generar una orientación estratégica de mercadeo integrando la mayor cantidad de características importantes del mercado real y su desenvolvimiento diario.

PMP se diseño enfocado al aprendizaje, la práctica y la puesta a prueba de los conceptos de mercadeo, esperando ofrecer las siguientes ventajas:

- Oportunidad de administrar las decisiones de Marketing en función de cada una de las variables.
- Posibilidad de generar y dirigir una perspectiva a largo plazo.
- Énfasis en temas estratégicos como el análisis competitivo, lanzamiento de productos, segmentación de mercados, tácticas de distribución, planes de comunicación y colocación de precios entre otros.
- Disponibilidad de investigaciones de Mercado donde se incluyen graficas sobre las participaciones en le mercado y el registro de precios con su respectivo promedio, conformando así una aproximación a las actividades del Benchmarking dentro del sector.
- Un ambiente más dinámico que se refleja en la inclusión de diversos ciclos de vida de la relación del producto con el mercado, en el lanzamiento de productos relacionados directamente con los factores económicos como la inflación, la devaluación, el crecimiento de la economía con el PIB como indicador y por ultimo muy relacionado con el comportamiento específico del sector.

Para una eficiencia máxima, la simulación de PMP debe integrarse a una cátedra que haga hincapié en los conceptos de mercadotecnia estratégica y su aplicación bien argumentada. A nivel universitario es necesario que los jugadores ya cuenten son una gran cantidad de información conceptual acerca de la administración de mercadotecnia, para lograr argumentar con contundencia sus planes de mercadeo y validen sus éxitos o recapaciten sobre los fracasos que se puedan suceder dentro del juego.

No hay que olvidar el potencial que también tiene el PMP como una herramienta de capacitación y aprendizaje para ejecutivos que estén interesados en mejorar sus habilidades gerenciales y su estructura lógica para

la toma de decisiones coyunturales dentro de contextos de incertidumbre, presionados por una situación tensa de competencia directa.

Por otra parte, el simulador tiene un gran potencial dentro de programas de capacitación empresarial. La aplicación del PMP debe resultar exitosa si se presenta como una herramienta para el desarrollo no solo de las habilidades particulares del talento humano si no que también facilita la estructuración de políticas de trabajo en equipo y por lo tanto establecer una cultura corporativa orientada al mercado y sobretodo bien entrenada por el departamento comercial de la compañía.

El manual de PMP intenta dar una primera aproximación a la realidad virtual que ofrece el simulador y recolecta la mayor cantidad de experiencias obtenidas desde el desarrollo propio del juego, pasando por las primeras sesiones y desde luego la mayor cantidad de comentarios y percepciones ofrecidas por los jugadores. En particular, esta primera edición comunica mas efectivamente tan solo lo importante, como es: La información necesaria para iniciar la simulación, la justificación y el método de juego. Cada capítulo contiene numerosas ilustraciones con exactamente las mismas pantallas ofrecidas por el software, para aclarar una mas su operatividad.

PMP se desarrollo como un proyecto de la Institución universitaria Politécnico Grancolombiano, desde el primer semestre del año 2006. Es un proyecto de gran importancia que esta bajo el dinámico y avezado liderazgo del Departamento de mercadeo en cabeza de Abel Eduardo Uribe, director de departamento. La organización que hay detrás de PMP tiene los compromisos de mejorar constantemente la simulación, de analizar y diseñar productos relacionados, de desarrollar nuevos modelos de aprendizaje alrededor del simulador y de apoyar la implementación de los programas de simulación para la gerencia de mercadeo.

El desarrollo de PMP se enriqueció con los aportes de muchos de nuestros colegas docentes del Politécnico Grancolombiano: Martha Isabel soto, Rodolfo Vargas, Wilson, bajo la dirección técnica de Walter, la dirección metodológica y estratégica en los conceptos de mercadeo del Dr Juan Manuel Cárdenas y el ingeniero Javier Jiménez H.

Como una simulación educativa, el PMP presenta las siguientes características:

- Es un software de simulación que pretende facilitar la aplicación de conceptos básicos de Mercadeo y Publicidad, mediante la formulación y argumentación de planes de mercadeo que interactúan con la competencia dentro del Mercado simulado.

- Es una simplificación de la realidad. Los modelos informáticos usados en el PMP contienen un grupo de relaciones funcionales que simulan fenómenos de negocios y productos reales, en particular aquellos relacionados con las decisiones estratégicas de marketing. Sin embargo con el fin de maximizar su efectividad como una herramienta de aprendizaje en el modelo solo se incluyen las principales variables implícitas en dichos fenómenos.
- Es una representación de un contexto de negocios específico: En el mundo PMP se presenta una realidad propia en términos de productos, tamaño de mercado, canales de distribución, perfiles de consumidor, entre otros. Por consiguiente el estudiante debe basar sus decisiones a partir de la información obtenida en el manual y en las indicaciones del administrador del juego, sin embargo el ambiente general del negocio es similar al ambiente del sector tecnológico. De esta forma, Las decisiones se ajustan más a situaciones reales y ofrecerán al estudiante jugador más contexto real que los acondicionara como futuros gerentes.
- Proporciona un ambiente de aprendizaje realista. En el mundo PMP se pone a prueba una propuesta novedosa para el entorno de la educación superior en el área de mercadeo en Colombia, gracias a su hiperrealismo que connota un ambiente inigualable para la interacción de los jugadores incrementado a su vez la posibilidad de adquirir mejores y más puntuales habilidades gerenciales.

Ahora bien, desde el punto de vista pedagógico, las prácticas de simulación en los juegos de mercadotecnia son una valiosa técnica de soporte y complemento a los métodos tradicionales de enseñanza, ya que facilitan el proceso de aprendizaje.

Por ejemplo, la toma de decisiones es la actividad central de los gerentes de mercadeo en la búsqueda de la generación de valor para las compañías. Y la práctica por medio de la simulación es un medio para proporcionar experiencia en esta tarea, ya que como se explico en párrafos anteriores, se aproxima a la realidad y dentro de un contexto dinámico permite el análisis de la empresa y de su entorno, logrando así experimentar con algunos de los problemas típicos de la mercadotecnia.

Esta responsabilidad gerencial en la toma de decisiones incluye mejorar el desempeño en la obtención de resultados exitosos, para lo cual es necesaria la

utilización de técnicas que ayuden a incrementar la eficiencia y la efectividad de todos los procesos. Para ello resulta indispensable la implementación de dos funciones en la gerencia, las cuales son: La Planeación y el Control.

El simulador se convierte entonces en una herramienta que ofrece una solución práctica para los gerentes al permitirles desarrollar las destrezas y habilidades necesarias para pensar en el futuro y sus posibilidades empresariales.

Es importante resaltar que el PMP permite a los gerentes de mercadeo comprender la naturaleza de los negocios en los que están involucrados. *Ignorar la mecánica de los mercados podría llevar a un gerente a jugar algo totalmente diferente a lo que están jugando sus competidores, no entender el mercado y entonces perder.*

A su vez, el software simula situaciones de interdependencia estratégica entre agentes. Y permite analizar la forma en que varios agentes o “jugadores” eligen estrategias y cursos de acción que afectan en conjunto a cada uno de los participantes bajo unas reglas de juego predeterminadas.

TEORIA DE JUEGOS

La teoría de juegos estudia decisiones realizadas en entornos donde interaccionan. En otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costos y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos. La teoría de Juegos fue desarrollada en sus comienzos como una herramienta para entender el comportamiento de la economía, la teoría de juegos se usa actualmente en muchos campos, desde la biología a la filosofía pasando por las actividades comerciales.

Son modelos de simulación mediante los cuales se reproducen actividades y situaciones similares a la realidad empresarial, permitiendo procesar decisiones de mercadeo parecidas a las que toman los gerentes de Mercadeo en un ambiente de competencia, proporcionando a los participantes la posibilidad de mejorar la habilidad en la toma de decisiones dentro del ejercicio de la actividad comercial.

Un modelo de simulación es una representación simplificada y a escala de la realidad en un escenario artificial, mediante el cual se determinan los componentes principales de esa realidad y se muestra como están relacionados entre sí.

Los analistas de juegos utilizan a profundidad otras áreas de la matemática, en particular las estadísticas, las probabilidades, y la programación lineal entre otras especialidades, en conjunto con la teoría de juegos. Además de su interés académico, la teoría de juegos ha recibido la atención de la cultura popular. La vida del matemático laureado con un premio Nobel *John Forbes Nash*, desarrollador del *Equilibrio de Nash*, fue el tema de la biografía de Sylvia Nasar *Una mente maravillosa* (1998), y de la película del mismo nombre (2001), que se hizo mundialmente conocida gracias a este esfuerzo de Hollywood.

VENTAJAS DE LOS JUEGOS

- Brinda una excelente oportunidad para el trabajo en grupo y como empresa, aumentándose el conocimiento de cada participante por el aporte y experiencia de los demás.
- Es un proceso mediante el cual se “aprende haciendo”. Se aprende con mayor rapidez y profundidad con participación activa, eliminando el receptor pasivo.
- Se alcanza un contexto dinámico para el estudio de problemas de la gerencia de mercadeo.
- Se puede verificar rápidamente la efectividad de las decisiones en términos de resultados y posibilita la realización de los ajustes necesarios para rectificar las desviaciones con lo planeado.
- Se facilita, en corto tiempo, el análisis y la aplicación de conceptos teóricos generales en situaciones concretas.
- Es entrenamiento válido para la “toma de decisiones”.
- Permite el análisis integral y sistémico de la empresa, el mercado, la competencia y la economía en general, después de cada periodo jugado.
- Es un laboratorio eficaz para el manejo y asignación de recursos.
- Los juegos permiten desarrollar la creatividad al combinar las variables interdependientes que avanzan en un tiempo virtual pero tal como sucede en el mundo empresarial.

- Es un medio apropiado para tomar decisiones bajo incertidumbre, ya que depende de las decisiones que toma la competencia y de los cambios del entorno.
- Permite la auto evaluación de conocimientos y de la capacidad analítica.
- Es una experiencia dinámica y personalizada que se construye paso a paso de los propios aciertos y equivocaciones pasadas.

DESVENTAJAS DE LOS JUEGOS DE SIMULACION

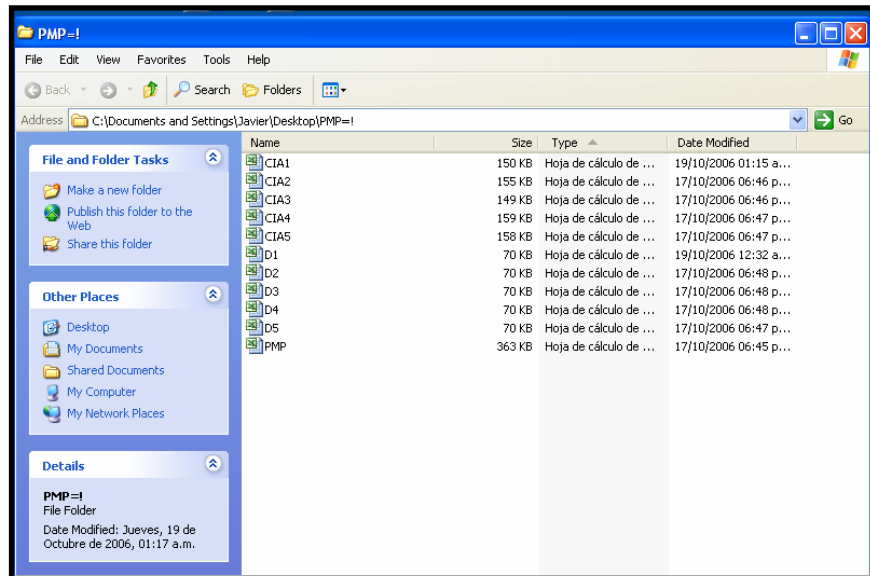
- Los juegos no están diseñados como “recetarios” para tomar decisiones infalibles.
- Los juegos no pretenden determinar soluciones para los problemas de todos los posibles escenarios del ámbito empresarial del mundo real.
- Aún cuando en los juegos se tratan aspectos del mundo de los negocios y problemas de la gerencia de mercadeo, no garantizan la total aproximación a la realidad.
- Por la naturaleza cuantitativa de los juegos se presenta la tendencia a tomar decisiones exclusivamente en el campo numérico, por lo cual se deben argumentar todas las decisiones.
- Es posible tomar decisiones equivocadas porque el juego no se comporta de acuerdo a su “propia realidad” o no se ajusta exactamente a una teoría estudiada con anterioridad.

¿COMO FUNCIONA PMP?

FUNCIONAMIENTO DEL PMP

El PMP es un simulador que se compone de varios archivos en Excel que se dividen en tres según su propósito y usuario. Los módulos son:

- Captura de Datos. Archivos Dn (D1, D2, D3, D4 y D5).
- Entrega de Resultados. Archivos CIAn (CIA1, CIA2, CIA3, CIA4 y CIA5)
- Matriz de simulación. Archivo PMP.



EL MODULO GENERAL PMP

El módulo general PMP está diseñado para la comunicación con el profesor. En el Modulo se presenta tres posibilidades para relacionarse con la matriz de simulación del programa, con las cuales el administrador cuenta con dos tipos de botones de acción:



INICIAR UN JUEGO NUEVO:

Este botón es necesario para limpiar las jugadas y dar inicio a un juego nuevo, considerando que el inmediato ingreso de los datos de decisiones serán los

propios al semestre N° 1 y que históricamente las compañías se encuentran en las condiciones iniciales ofrecidas por el manual.

CONTINUAR CON EL JUEGO ACTUAL: SIGUIENTE SEMESTRE:

Este botón permite el ingreso de las nuevas decisiones y estas serán tomadas como consecutivas, es decir, este botón es necesario para ingresar las decisiones del semestre N° 2 en adelante. La matriz de Simulación se alimenta de las variables de las decisiones por medio de esta puerta y gracias a ella se genera el transcurso consecutivo de los cuatro semestres para conformar así, el total del juego.

SALIR:

Botón que permite la salida del modulo general PMP, de manera correcta para que todos los demás módulos cierren pertinentemente.

MODULO DE TOMA DE DECISIONES

El módulo de toma de decisiones esta diseñado para la comunicación con el estudiante jugador. En el Modulo se espera que el jugador ingrese sus decisiones, por lo tanto se estructuro con un formato ideal para la captura de datos y se considera el programa de entrada. En el se encuentran cuatro posibilidades para relacionarse con el simulador PMP, con ellas el jugador estará en la facultad de accionar las siguientes acciones:

The screenshot shows a software interface with a blue background. At the top, a blue header bar contains the text 'REGISTRO DE LAS DECISIONES'. Below this, a white box displays 'POLITECNICO GRANCOLOMBIANO'. In the center, a larger white box contains 'PMP' and 'SIMULADOR PARA MERCADEO'. Below these are two input fields: 'MARCA: []' and 'EMPRESA No.: []'. A red instruction box reads 'HAGA "CLIC" EN EL BOTON CORRESPONDIENTE A LO QUE UD. DESEA REALIZAR'. At the bottom, four buttons are arranged vertically: 'DATOS INICIALES PARA EL JUEGO' (red text), 'INGRESAR LAS NUEVAS DECISIONES' (blue text), 'VER LAS DECISIONES ANTERIORES' (blue text), and 'SALIR' (red text).

DATOS INICIALES PARA EL JUEGO:

Acción necesaria solamente para el inicio del juego , es decir, antes de la primera toma de decisiones semestre N°1. Este botón es necesario para incluir y registrar los datos de Numero de Compañía y Nombre de la Marca, los cuales se seguirán repitiendo durante a lo largo de las cuatro jugadas. Con esto el jugador le otorga una identidad a su empresa y facilita las lecturas posteriores de los informes.

Es importante recordar que en esta pantalla ninguna otra opción de ingreso de datos esta disponible, sin embargo el programa emite un mensaje al intentar ingresar otro tipo de información.

INGRESAR LAS NUEVAS DECISIONES:

Este botón permite el ingreso de las nuevas decisiones. El encabezado de esta pantalla debe ser previamente escrito en la acción de Datos iniciales para el juego, mediante el botón de actividad anteriormente explicado.

Por lo tanto al visualizar esta pantalla ya debe contener el número de la empresa, su marca y el semestre correspondiente al nuevo ingreso de decisiones.

HAGA "CLIC" AQUI PARA GUARDAR Y SALIR

| | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|----------------------|----------------------|
| EMPRESA No.: | <input type="text"/> | | |
| MARCA: | <input type="text"/> | | |
| SEMESTRE: | <input type="text" value="1"/> | | |
| DECISIONES | | | |
| | MODELO "A" | MODELO "B" | MODELO "C" |
| PRECIO (\$): | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| PUBLICIDAD (%): | <input type="text"/> | | |
| MEDIOS | | | |
| TELEVISION (%): | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| RADIO (%): | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| IMPRESOS (%): | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ALTERNATIVOS (%): | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| RELACIONES PUBLICA | | | |
| ACTIVACION DE MARCA (#): | <input type="text"/> | NO | |
| PATROCINIOS (#): | <input type="text"/> | NO | |
| FERIAS (#): | <input type="text"/> | NO | |
| PROMOCION DE VENTAS (#): | <input type="text"/> | NO | |
| CANAL DE DISTRIBUCION (#): | <input type="text"/> | NO | |
| MERCHANDISING (%): | <input type="text"/> | | |
| FUERZA DE VENTA: | | | |
| VENEDORES (#): | <input type="text"/> | | |
| COMISION DE VENTA (%): | <input type="text"/> | | |
| INVESTIGACIONES DE MERCAD | | | |
| MUESTREO DE PRECIOS (#): | <input type="text"/> | NO | |
| PRODUCCION (#): | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| AMPLIACION CAPACIDAD PRODUCCION (#): | <input type="text"/> | | |

En cada uno de los espacios el jugador debe digitar sus decisiones empleando caracteres numéricos. Caracteres que representan diferentes unidades según la variable. Las unidades posibles son Dinero (Pesos \$), Porcentajes (%), si o no (0=no / 1=si), Cantidades (#) y opciones (1,2, 3 o 4 = diferentes opciones).

El Simulador PMP, dispone de una gran cantidad de mensajes alternos que direccionan el ingreso de las decisiones, de manera que el jugador siempre este acompañado en cuanto a aspectos operativos del juego. Los mensajes pueden ser de color azul si son indicativos o de color rojo si son de llamado de atención o de error.

Estos mensajes son de gran ayuda para las variables de opción, pues cada carácter numérico significa algo específico y el programa genera un mensaje con la opción registrada.

Luego de Ingresar todas las decisiones frente a cada variable de mercadeo, pedidas por el PMP, es necesario hacer “clikc” en la barra superior, para que las decisiones sean guardadas y se regrese al menú anterior.

VER LAS DECISIONES ANTERIORES:

Botón que permite la visualización de las decisiones inmediatamente anteriores, solamente las decisiones del semestre anterior, es importante resaltar que esta opción no permite ver las decisiones de todos los semestres, tan solo las del semestre previo.

El manual recomienda al jugador de PMP, que por lo tanto es importante guardar mediante un sistema ordenado de archivos las decisiones de cada semestre para poder visualizarlo con entera seguridad, para lo cual sugiere que se guarden todos los archivos de decisión después de jugados y compilados por el administrador, bajo un nombre distinto a Dn. Esto para tener las cuatro decisiones y que no se confundan con el archivo de entrega.

SALIR:

Botón que permite la salida del modulo de toma de decisiones, de manera correcta y pertinentemente. Además el Modulo confirma la correcta salida mediante un mensaje muy amigable y cordial.

MODULO DE INFORME DE RESULTADOS

El módulo de resultados esta diseñado para que el jugador se entere del estado de su empresa y de las posibilidades para la próxima jugada. En el Modulo se presenta toda la información a manera de informes particulares, divididos en: Empresa, Mercado, Economía e Índices.

Por lo tanto, el Modulo presenta cuatro botones de acción, que llevan a pantallas diferentes y que contienen información integrada pero presentada y tratada de manera distinta, según el enfoque del informe respectivo.



EMPRESA

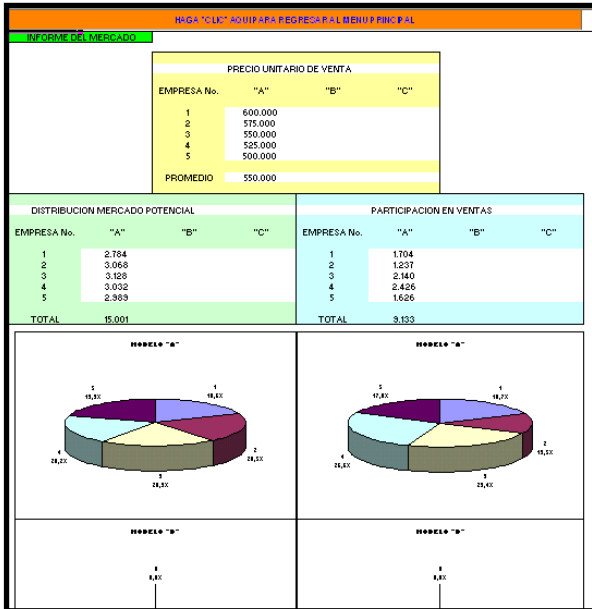
Botón que presenta la información más detallada de los resultados, desde el enfoque empresarial, muy similar en la vida real aun completo informe de gerencia. Presenta la información mediante pantallas que describen temas específicos. Se pueden ver bajo un formato de tablas todas las variables y sus respectivas cifras.

Las siguientes son las opciones que presenta este botón de acción (EMPRESA):



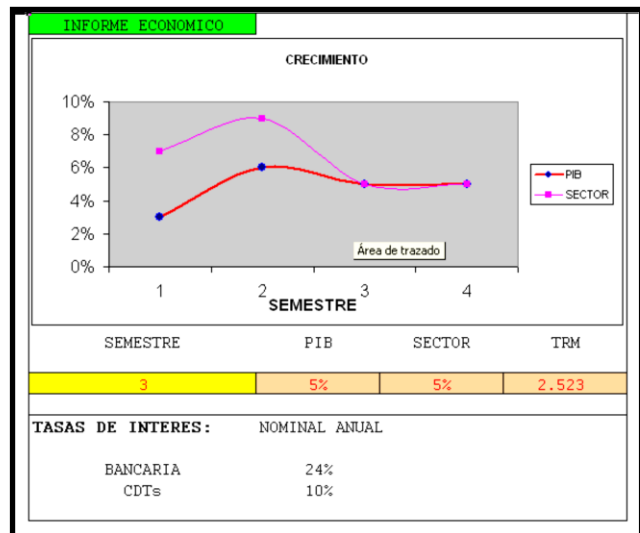
MERCADO

Este botón de acción solo estará activado si el jugador en la decisión de mercadeo del semestre anterior opto por comprar (1) la investigación de Mercados que tiene un costo virtual de (\$5.000.000) y que consta de dos informes, uno de precios y otro de participación en el mercado.



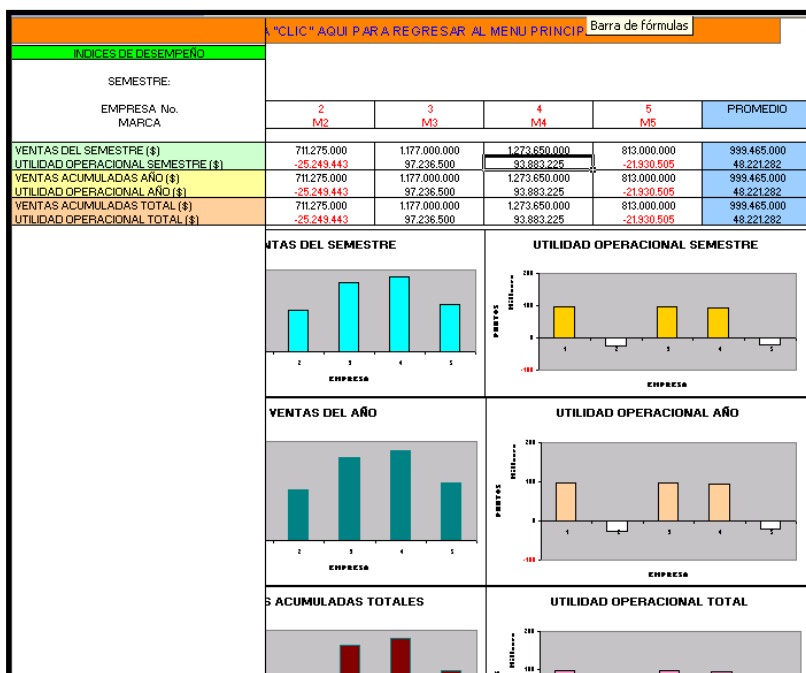
ECONOMIA

Al oprimir este botón de acción el jugador encontrara todos los datos indispensables para entender en términos generales las tendencias económicas del país virtual donde se contextualiza la comercialización de las consolas de entretenimiento. En esta pantalla esta la Información vital para la correcta estructuración del plan de Mercadeo que consolida las decisiones de cada semestre, desde el punto de vista económico y del ambiente general, contemplando el PIB como instrumento de medición Macroeconómica del País, el crecimiento propio del sector y los demás indicadores financiero y económicos como la TRM del semestre.



INDICES

Botón de acción, que de manera muy general presenta los resultados de todas las compañías, ofreciendo bajo el nombre de cada una, los datos de venta y utilidad operacional al mismo tiempo que muestra gráficamente todas las cifras para facilitar su análisis y posterior interpretación por parte del jugador para poder vislumbrar las siete decisiones, también presenta esta pantalla información acumulada a través de los diferentes semestres. Este botón de acción permite de manera muy rápida el visualizar los resultados generales de todas las compañías y su interacción dentro del mercado simulado.



SALIR:

Botón que permite la salida del modulo informe de resultados, de manera correcta y pertinentemente. Además el Modulo confirma la correcta salida mediante un mensaje muy amigable y cordial.

¿COMO JUGAR PMP?

PASOS PARA JUGAR CORRECTAMENTE PMP

El PMP es un simulador de mercadeo con carácter lúdico, que pretende incrementar las habilidades gerenciales de los participantes, por lo tanto requiere de un orden y una planeación estricta que debe ser asumida por los jugadores de manera responsable, si se quieren lograr la mayor cantidad de

objetivos trazados, al plantearse el reto de ganar y aprender del juego. Los pasos son los siguientes:

1) DISEÑAR LA MARCA Y ORGANIZAR EL EQUIPO DE MARKETING.

Los participantes deben conformar su equipo de trabajo, el cual representa el comité de Mercadeo de la marca "X".

El profesor, se desempeña como asesor de la compañía y evaluador de los resultados y el desempeño

2) LECTURA DEL MANUAL

3) ELABORAR MODELOS DE APOYO

El equipo de marketing debe diseñar en una hoja de cálculo (Excel) el modelo de apoyo (simulación estática), que le permita hacer análisis de sensibilidad en función de la proyección de escenarios posibles, en el plan semestral.

4) REALIZAR JUGADAS DE PRUEBA

El equipo debe familiarizarse con la operatividad y lógica del programa

5) ANALISIS DEL ENTORNO Y DE LA SITUACION INICIAL DE LA EMPRESA

Analizar a la luz del manual General la situación de inicio de la compañía, la cual es igual para las 5 compañías en competencia, incluyendo el macroentorno del mercado.

6) REGISTRO DE LAS DECISIONES

Al definir las decisiones, cada empresa debe registrarlas bajo el formato de DECISIONES (Dn), grabarlas y entregarlas al profesor debidamente marcadas físicamente.

7) ARGUMENTACION DE LAS DECISIONES

Al definir las decisiones, cada empresa debe argumentar el plan de mercadeo diseñado; mediante una presentación. Plasmando los resultados esperados por la compañía.

8) OBTENCIÓN DE RESULTADOS

Del proceso de simulación se obtienen como consecuencia de las decisiones de mercadeo de todas las compañías en competencia y de las condiciones del entorno, los resultados de la gestión semestral, lo cual permitirá a los participantes un análisis detallado del estado de su compañía, la situación relativa con las otras empresas y del mercado en general.

9) CONTROL Y DIAGNÓSTICO

Comparando sus resultados con lo planeado y con los obtenidos por la competencia, los gerentes proceden a realizar el correspondiente diagnóstico (interno y externo) y definirán a continuación los correctivos a que hubiese lugar.

De acuerdo con sus objetivos y estrategias, los diferentes grupos toman las decisiones para el siguiente semestre y así sucesivamente se repite el ciclo para realizar los planes de mercadeo hasta el final del juego (4 semestres).

10) INFORME DE GESTIÓN

En la sesión final, una vez terminado el último semestre, cada equipo gerencial debe presentar un informe de gestión justificando las decisiones tomadas a lo largo de los dos años.

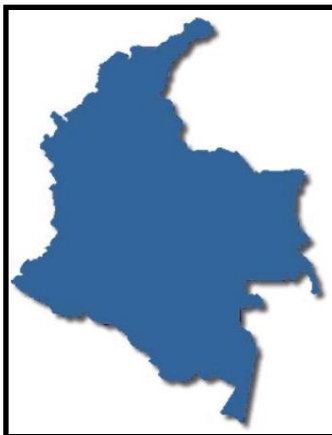
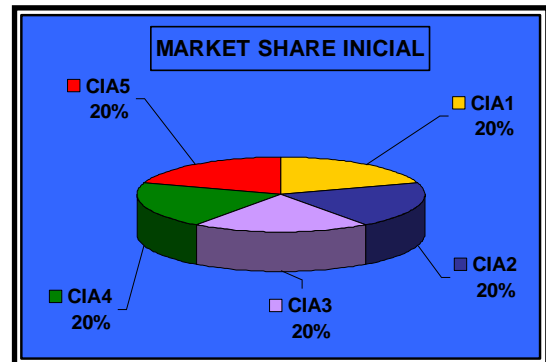
¿QUE SE DEBE TENER EN CUENTA PARA JUGAR PMP Y GANAR?

EL MERCADO



- El juego se contextualiza dentro de un mercado de productos tecnológicos de rápidos cambios. Este mercado virtual (simulado), se compone de 5 empresas competidoras que inician en igualdad de condiciones y compiten por la mayor participación y rentabilidad en el mercado, para lo cual deben presentar decisiones comerciales bajo un plan de mercadeo.

- El conjunto de empresas participantes conforman lo que denominamos Sector. Dichas empresas se encuentran en competencia directa teniendo en cuenta que los productos que ensamblan y comercializan son similares.



- Cada firma ha estado operante durante varios periodos antes de que los participantes se hagan cargo de ellas, y la historia de cada firma se asemeja esencialmente a la historia del Sector.

- La simulación del mercado está basada en un país como Colombia de aproximadamente 45 millones de habitantes cuya unidad monetaria es el peso Colombiano, simbolizada por \$.

- Este país se comporta globalmente como la mayoría de los mercados, y en él se aplican todos

los principios generales de marketing.

- Se presenta un informe económico del comportamiento tanto del país (PIB) como del sector en particular.
- Son empresas de ensamblaje y comercialización de productos de consumo de carácter tecnológico.

- Todas las empresas tienen igual desempeño (histórico).
- Cada empresa tiene la planta matriz en la misma zona.
- Los recursos iniciales son iguales para todas las empresas.



Tamaño del mercado

- La Demanda se estima en 15.000 mil consolas para 5 empresas y se distribuye en todas las diferentes referencias
- Se estima que la demanda se incrementara para el segundo semestre, debido al crecimiento macroeconómico y del sector en particular.
- Para el tercer semestre se estima que la demanda de productos nacionales se va a enfrentar a la importación de consolas Chinas. Por su parte la economía nacional presentara un leve decaimiento.
- Para el cuarto semestre el comportamiento del PIB es estable, pero el gobierno determinará mediante el Ministerio de Comercio un arancel compensatorio para la posición arancelaria de las consolas.

Generalidades de las Compañías y su labor



- La operación de las compañías está dirigida al ensamblaje y comercialización de productos de consumo, de carácter tecnológico y considerable obsolescencia, al cual llamaremos “Consola Portátil de Entretenimiento”, que resulta ser un aparato portátil de entretenimiento electrónico.
 - El producto de una firma es básicamente igual al producto de los competidores, condición que será sostenida a través de toda la simulación. Los participantes deben plantear sus planes de mercadeo bajo esta limitación y no pueden decidir arbitrariamente que su producto es “diferente”.
- El producto esta conformado por un “HARDWARE” y un “SOFTWARE” que se compran en Dólares (us \$), y se importan al país para su posterior ensamblaje y comercialización.
- Costo del “HARDWARE” = us\$ 30
- Costo del “SOFTWARE” = us\$ 100
- El producto actualmente disponible en el mercado del simulador de Plan de mercadeo es una consola que presta los servicios básicos de

entretenimiento, como son: juegos de video y posibilidad de navegación en Internet inalámbrica y se denominará producto A (**Consola A**).

- Técnicamente, es relativamente sofisticado, pero, a diferencia de lo ocurrido en los últimos años, se esperan mayores cambios tecnológicos en el futuro.
- Las marcas del PMP no tienen mayores diferencias tecnológicas, **la intención es crear las diferencias mediante todos los instrumentos de “Marketing Mix”, excluyendo las características intrínsecas o atributos propios del producto**, es decir todos cuentan con la misma tecnología y en el mercado no hay mayor diferencia tecnológica entre productos.
- Se considera el territorio Nacional de manera unificada.
- Mercado potencial aproximado de 15.000 unidades semestrales.
- Comportamiento cíclico (estacional).

Datos de segmentación

El mercado objetivo en el escenario del PMP, está constituido por individuos que generalmente son adolescentes, jóvenes y población mayor que tienen una afinidad con este tipo de entretenimiento y disposición a la compra.

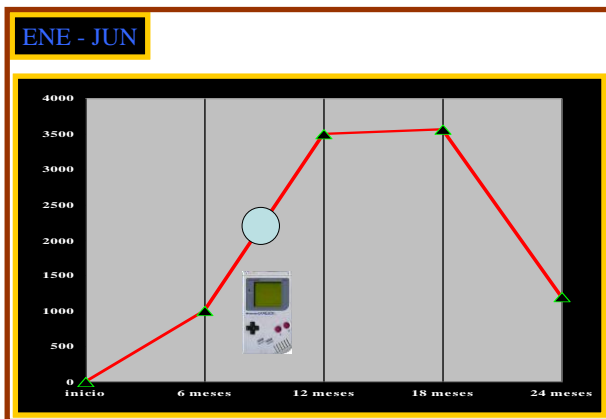
La opinión de los expertos, confirmada por varios estudios contratados por las empresas anteriormente, es que, en el mercado de las consolas de entretenimiento se pueden distinguir 4 segmentos con diferentes características y comportamientos de compra.

- **Los Adoptadores tempranos:** son personas muy entusiastas hacia los productos y con un alto grado de conocimiento de los mismos. Les preocupa la calidad y las cuestiones técnicas y tienen el poder adquisitivo de sus padres que les dan gusto en casi todos sus caprichos tecnológicos.
- **Los Seguidores:** si bien son menos técnicamente competentes que los Adoptadores tempranos en términos de poder adquisitivo y uso de tecnología, esperan un buen desarrollo del producto y lo usan con mayor frecuencia que el consumidor promedio y se informan a través de medios específicos donde justifican su decisión, gracias a la referenciación de otros que juzgan superiores.
- **Los Tardíos:** son personas que no tienen el poder adquisitivo suficiente para adquirir nuevas tecnologías, pero reconocen en el entretenimiento el campo ideal para desarrollar sus competencias sociales. Son personas que frecuenta los lugares públicos de entretenimiento (salas de video juegos y cafés Internet). poseen un nivel medio de educación. Tienen a ser independientes en sus ocupaciones y hábitos de entretenimiento y a

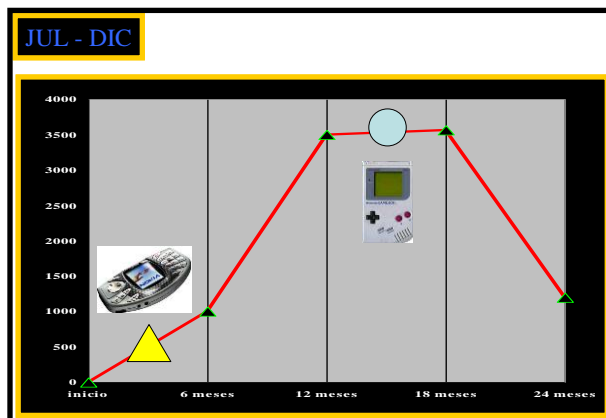
involucrarse en muchas actividades sociales. Al comprar el producto, están parcialmente motivados por la consideración del status social.

- **Los Caza ofertas:** son personas que no pertenecen a ninguno de los grupos antes mencionados. Este segmento representa la población que se encuentra pendiente de los remates y de las oportunidades promocionales sin importar el adquirir un producto de segunda o de baja calidad. En el pasado han mostrado tasa de compra de las consolas de entretenimiento significativamente inferior a la existente en otros segmentos, ya que son personas que visualizan la oportunidad de comercialización del producto.

Ciclo de vida de la Relación del producto con el Mercado

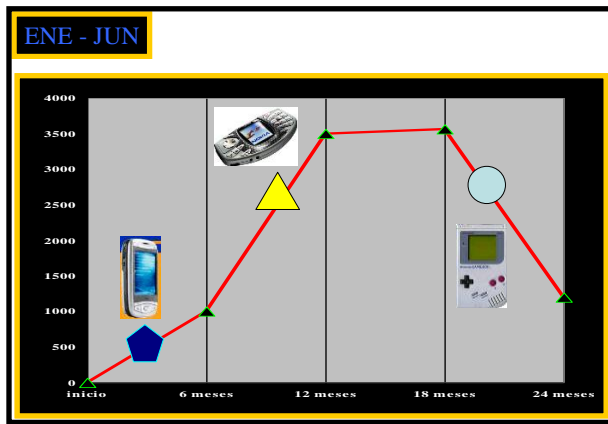


La duración de una consola en el mercado es aproximadamente de 2 años. Teniendo en cuenta que existen cuatro segmentos: los adaptadores tempranos, los seguidores, los tardíos y los mercados alternos, todas las firmas tienen estipulado el siguiente **plan general de Desarrollo de nuevos productos, como política inobjetable.**

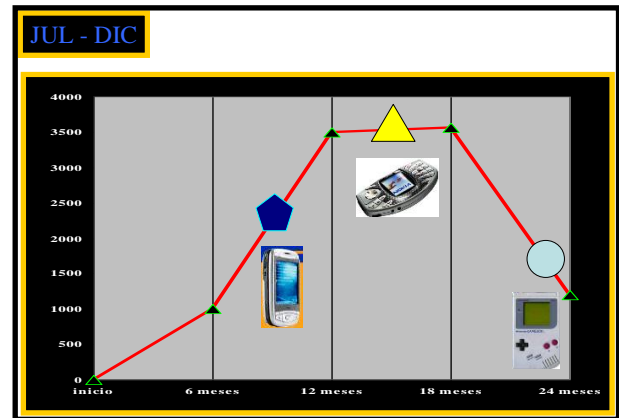


- Las empresas venden sus productos a través de distribuidores. Aunque las empresas no tienen relación directa con el consumidor se asume que las acciones de mercadeo se reflejan directamente en las de los distribuidores y por consiguiente estas acciones influirán en las ventas como si la empresa estuviera en contacto directo con el comprador final.

- Las actividades de mercadeo pueden ser de carácter "Push", "Pull" o "Mixta" y la comunicación con los intermediarios para efectos de la simulación es ideal y 100% efectiva, logrando que la empresa tenga casi un contacto directo con el consumidor final.



- Se considera entonces que el GAE (Gestión de la Asociación Empresarial) es Ideal.
- Se deben considerar los costos de Distribución física como Almacenamiento, Fraccionamiento y Transporte, incluyendo embalaje y "Packing".



CANALES DE DISTRIBUCION

Los productos pueden ser distribuidos a través de 3 canales:

- Tiendas especializadas. Son distribuidores de características muy particulares, puesto que se dedican exclusivamente al campo de la tecnología particularmente a las consolas de entretenimiento y video juegos. Las consolas constituyen una importante proporción de sus ventas, ya que también proveen servicios especializados como intercambios de juegos, ventas de accesorios, reparaciones, actualizaciones de software y literatura al respecto.
- Tiendas por departamentos. Manejan una gran cantidad de mercadería electrónica de todo tipo. Se encuentran ubicados cerca al consumidor, pero no ofrecen una profundidad en el tema del entretenimiento, puesto que se dedican a la comercialización de equipos electrónicos en general. Los márgenes de rentabilidad son bajos, lo que hace que el consumidor los perciba como tiendas económicas.
- Tiendas de remates. Manejan las consolas de video juegos exclusivamente cuando los productores destinan un lote en promoción. Su comunicación es interesante en sentido que es directa al consumidor y su mensaje de promoción, oferta o remate es único.

DATOS ADMINISTRATIVOS

- El manejo de inventarios estará referido a productos terminados, no habrá inventarios de productos en proceso, se asume que los productos se elaboran en su totalidad y en cuanto a inventarios de materias primas la política será el sistema "Justo a Tiempo" (JIT). El método de valorización

de inventarios utilizado es el sistema PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir).

- El inventario Inicial para todas las compañías es de 500 unidades de la Consola A
- Los planes de producción (ENSAMBLAJE) determinados al comienzo de cada período deben tener en cuenta los recursos, para poder cumplir con las unidades de producción planeadas.
 - Capacidad instalada
 - Materia Prima
 - Software us\$ 100
 - Hardware us\$ 30
 - Mano de Obra = \$8.000



- La capacidad Inicial de ensamblaje es de 3000 unidades por semestre.
- Los costos y gastos en que incurren las empresas son, aproximadamente, los de la vida real.
- Las relaciones Publicas, son considerados unos esfuerzos de comunicación, de importante contundencia y por lo tanto tiene un valor de \$15.000.000, tanto las Ferias, como los Patrocinios y las Activaciones de Marca. Todas las actividades valen lo mismo y a través de los cuatro semestres su valor es el mismo. Para comprender aun mas este factor, si el jugador decide realizar tres actividades de relaciones publicas, eses semestre habrá invertido \$45.000.000 y si tan solo invirtió en 2 pues pagara en R.P. \$30.000.000.

INFORME DE COSTOS Y GASTOS

- ❖ VENTAS: Es el precio unitario por las unidades vendidas
- ❖ COSTOS DE PRODUCCION
 - Materiales Software y Hardware
 - Mano de obra directa
- ❖ COSTOS DE VENTA
 - se compone de costo de producción mas el inventario inicial menos el inventario final de producto terminado
- ❖ GASTOS DE VENTA
 - Los gastos de venta se consideran los necesarios para la comercialización del producto. Estos incluyen los esfuerzos en las Comunicaciones integradas de Mercadeo, el salario y la comisión de los vendedores, el transporte y la dirección de mercadeo.
- ❖ GASTOS GENERALES


- En estos se incluyen al personal directivo y administrativo, arriendos, depreciaciones, mantenimiento e investigaciones de mercadeo.

❖ **GASTOS FINANCIEROS**

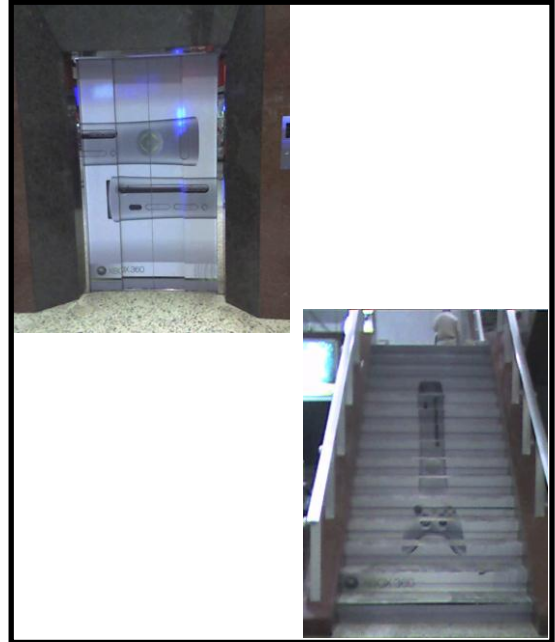
- Se consideran gastos financieros los intereses por las obligaciones adquiridas con entidades financieras.

| | | |
|--|--|---------------|
| COSTO DE VENTAS | | 1.654.505.115 |
| Materiales Directos: Software + Hardware | | 1.161.084.800 |
| Mano de Obra Directa | | 24.400.000 |
| Costo de Producción | | 1.185.484.800 |
| Inventario Inicial Producto Terminado | | 842.743.545 |
| Inventario Final Producto Terminado | | 373.723.230 |
| UTILIDAD BRUTA | | 978.072.885 |
| GASTOS DE VENTA | | 631.648.060 |
| Dirección de Mercadeo | | 48.000.000 |
| Salario de Vendedores | | 148.500.000 |
| Comisión de Ventas | | 105.303.120 |
| Publicidad | | 210.606.240 |
| Promoción de Venta | | 52.651.560 |
| Relaciones Públicas | | 45.000.000 |
| Merchandising | | 8.424.250 |
| Transporte | | 13.162.890 |
| GASTOS GENERALES | | 109.936.162 |
| Administración | | 60.000.000 |
| Investigaciones de Mercado | | 5.000.000 |
| Mantenimiento de Inventarios | | 18.686.162 |
| Depreciación Planta y Equipo | | 26.250.000 |

- Precio unitario de venta fijado por la empresa para cada versión de producto. Este precio se podrá modificar cada trimestre dependiendo de las políticas y estrategias adoptadas por la empresa.
- Los diferentes de modelos de Consolas A, B o C se ubican en cuanto a precios dentro de una franja.
- El consumidor tiene un comportamiento racional (no impulsivo) por consiguiente, un mayor precio implicará una menor demanda, a menos que se contrarreste con un aumento de los esfuerzos de mercadeo. Igualmente una disminución en el precio conlleva un aumento en la demanda particular de la empresa, siempre y cuando no se reduzca el presupuesto en mercadeo.

| | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
|  | ○ | ▲ | ◆ |
| | CONSOLA A | CONSOLA B | CONSOLA C |
| MINIMO | \$ 300.000 | \$ 350.000 | \$ 450.000 |
| MAXIMO | \$ 600.000 | \$ 700.000 | \$ 900.000 |

- La publicidad tiene un importante poder de persuasión debido a que se usa para comunicar características específicas de los productos. Las marcas son posicionadas y reposicionadas pues se trata de un producto de gran connotación tecnológica y eso significa status, reconocimiento y estilo de vida.
- Los esfuerzos en publicidad se hacen necesarios, debido a la velocidad del desarrollo del sector y su consecuente volumen de información en tecnología e innovación y a su vez es indispensable por la necesaria búsqueda de posicionamiento de marca como la de mayor actualidad y vanguardia.
- Por lo anteriormente descrito los recursos destinados a publicidad son importantes y se pueden ubicar en un rango promedio de inversión publicitaria como % de ventas, según el comportamiento del sector entre el 7% y el 25%
- La publicidad entonces dentro de la mecánica de este mercado en particular tiene una alta incidencia de estimulación en la demanda, pero no puede ser ubicada la publicidad como un esfuerzo único y aislado
- La efectividad de las comunicaciones esta directamente relacionada con los esfuerzos por medio.
- Los medios que se asumen como posibles canales de comunicación efectivos para este mercado son:
 - Televisión (Medio Masivo)
 - Radio (medio Masivo)
 - Impresos (medio Masivo Segmentado)
 - Alternativos (Medio Segmentado o interactivo)
- La efectividad de las comunicaciones esta directamente relacionada con los esfuerzos integrales de comunicación donde la planeación en conjunto con otras actividades como las relaciones publicas y el merchandising son realmente importantes para estimular la demanda y generar un alto nivel de efectividad de ubicación de producto.



| | | | |
|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| PUBLICIDAD (%): | <input type="text"/> | | |
| MEDIOS | | | |
| TELEVISION (%): | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| RADIO (%): | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| IMPRESOS (%): | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ALTERNATIVOS (%): | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

- Las relaciones publicas mas empleadas en este sector son las Activaciones de Marca (eventos), Patrocinios (eventos culturales y deportivos para jóvenes) y las ferias y muestras comerciales.
- El diseño de este tipo de eventos esta relacionado con el propósito de lanzamiento o mantenimiento de productos durante el año.

| RELACIONES PUBLICAS | |
|--------------------------|-------------------------|
| ACTIVACION DE MARCA (#): | <input type="text"/> NO |
| PATROCINIOS (#): | <input type="text"/> NO |
| FERIAS (#): | <input type="text"/> NO |

- El merchandising como instrumento de comunicación, es considerablemente representativo no solo para estimular la demanda sino para incentivar a los intermediarios.
- El esfuerzo de merchandising es valorado en un porcentaje sobre la inversión publicitaria.
- La intención del merchandising es potencializar las oportunidades de ubicación del producto encada uno de los diferentes tipos de intermediario.
- Cada distribuidor tiene sus características propias y por lo tanto su merchandising debe estar de acuerdo con ellas.

| | | |
|----------------------------|----------------------|----|
| PROMOCION DE VENTAS (#): | <input type="text"/> | NO |
| CANAL DE DISTRIBUCION (#): | <input type="text"/> | NO |
| MERCHANDISING (%): | <input type="text"/> | |
| FUERZA DE VENTAS: | | |
| VENEDORES (#): | <input type="text"/> | |
| COMISION DE VENTA (%): | <input type="text"/> | |

- En cuanto a la Fuerza de Ventas, se cuenta en la fase inicial con 4 vendedores, y desde la primera decisión, semestre N°1 se puede proceder a Contratar hasta 5 vendedores o despedir si es que se coloca el número negativo. Es decir cada semestre se pueden contratar hasta 5 vendedores más de los que ya se tenían y por otro lado se puede despedir la cantidad que se crea conveniente.
- La comisión de Venta va de 0% hasta 5%, y esta comisión conforma el sistema de incentivos por el cual el vendedor optara y esto termina siendo un estímulo al vendedor que potencializa sus esfuerzos por ser el mejor vendedor del semestre.

- AL final de la toma de decisiones se encuentra el campo para producción y el campo para la ampliación de planta.
 - Producción, solo se pueden producir lo máximo (100%) de la capacidad instalada que al inicio es de 3000 y luego se incrementa siempre y cuando en la decisión anterior se tome el camino de la ampliación, donde el programa pide una cifra, por ejemplo: si una compañía tiene una capacidad de 4000 unidades en el semestre N°2, significa que la empresa decidió invertir en la ampliación de planta en 1000 unidades.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Tapia, J. (1991): "Motivación y aprendizaje en el aula. Cómo enseñar a pensar". Madrid. Santillana-Aula XXI. Maclure, S. y Davies, P. (1994)
- Cassany, D. (1990): "Enfoques didácticos para la enseñanza de la expresión escrita". Comunicación, Lenguaje y Educación.
- Cassidy, M. y Baumann, J.F. (1989). "Cómo incorporar las estrategias de control de la comprensión a la enseñanza con textos básicos de lectura".
- Ferrell, O.C. y Hartline, Michael D. (2002) "Estrategia de Marketing". Mexico. Ed. Thomson
- Flavell, J. (1976): "Metacognitive aspects of problem solving". en Resnick, L.B.: The Nature of Intelligence. Hillsdale. L.E.A.
- Galagovsky, L.R. (1993): "Redes conceptuales: base teórica e implicaciones para el proceso de enseñanza-aprendizaje de las Ciencias".
- Gómez-Granell, C. (1990): "Estrategias de aprendizaje en la psicopedagogía de las Matemáticas". en Monereo, C.: Enseñar a aprender a pensar en la escuela.
- González Fernández, A. (1994). "Aprendizaje autorregulado de la lectura". Revista de Psicología General y Aplicada
- González García, F.M. (1992): "Los mapas conceptuales de J.D. Novak como instrumento para la investigación en didáctica de las Ciencias Experimentales". Enseñanza de las Ciencias.
- Graves, D. (1991). "Didáctica de la escritura". Madrid. Ed. Morata-MEC.
- Jager, M. (1989): "Thinking Skills Curricula: their Promise and Progress". Educational Psychologist, 24. pp. 25-77.
- Kotler, Philip y Dipak C. Jain. (2002) "El marketing se mueve". Barcelona, Ed. Paidós empresa.
- Lipman, M., Sharp, A. y Oscayan, F. (1980): "Philosophy in the classroom". Filadelfia: Temple University Press.
- Luther, William M. (1995) "El Plan de Mercadeo". Edición Económica. Editorial Norma.
- Maclure, S., y Davies, P. (1994): "Aprender a pensar, pensar en aprender". Barcelona. Ed. Gedisa.
- Monereo, C. (1993): "Un estudio sobre la formación de profesores estratégicos". Barcelona. Ed. Domènech.
- Novak, J.D. y Gowin, B. (1984): "Aprendiendo a aprender". Barcelona. Ed. Martínez Roca.
- Otero, J.M. y Pedralbo, M. (1993): "La intervención metacognitiva sobre la lectura y la importancia de las estrategias de apoyo". Comunicación, Lenguaje y Educación.
- Piaget, Jean. (1989) "Adaptación vital y psicológica de la inteligencia", Ed. Siglo 21 editores
- Teberosky, A. (1992): "Aprendiendo a escribir". Barcelona. ICE - Horsori.

Páginas recomendadas

- <http://info.queensu.ca/stserv/lr.htm> "Learning Strategies and Resources"
- <http://www.ozemail.com.au/~pjgrant/> "For Science Teachers and Students"
- http://la-lrc.rutgers.edu/LRC/Ads/learning_a.html "Learning Resources Centers"
- <http://www.xtec.es/~jmaguire/> "Introducción a la PNL (Programación Neurolingüística) y aplicación a la enseñanza de idiomas"
- <http://www.johnco.cc.ks.us/acad/communications/lrnstrat/> "Learning Strategies:"
- <http://www.ipcs.shizuoka.ac.jp/~eanaoki/LD/LLE/indexE.html> "Learning Learning"
- <http://www.redestb.es/personal/vyt/index.htm>
- <http://www.soyentrepreneur.com>
- <http://itc.conversationsnetwork.org/shows/detail1912.html>
- <http://www.estrategia.info/html/monografias/tallerdeestrategia/simuladores.pdf>
- <http://www.desarrollointelectual.com/pdf/ponencia01.pdf>

10. ANEXOS

Las siguientes son lecturas recomendadas y se disponen como anexos para promover la investigación y ampliar la base bibliográfica en la que se puede profundizar.

Lectura No1

<http://www.desarrollointelectual.com/pdf/ponencia01.pdf>

Lectura No 2 que se anexa porque es una adaptación de la primera.

¿QUÉ SON LAS ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE?

Al revisar las aportaciones más relevantes sobre el tema de las estrategias de aprendizaje nos encontramos con una amplia gama de definiciones que reflejan la diversidad existente a la hora de delimitar este concepto. De todas formas, como tendremos ocasión de ver a lo largo de las páginas siguientes, la disparidad de criterios en el momento de decidir qué son las estrategias de aprendizaje lleva consigo la existencia de ciertos elementos en común en torno a las características esenciales de las mismas, y en las que coinciden los autores más representativos en este campo.

Según Winstein y Mayer (4) las estrategias de aprendizaje pueden ser definidas como conductas y pensamientos que un aprendiz utiliza durante el aprendizaje con la intención de influir en su proceso de codificación. De la misma forma, Dansereau (5) y también Nisbet y Shucksmith (6) las definen como secuencias integradas de procedimientos o actividades que se eligen con el propósito de facilitar la adquisición, almacenamiento y/o utilización de la información.

Otros autores (7) las definen como actividades u operaciones mentales empleadas para facilitar la adquisición de conocimiento. Y añaden dos características esenciales de la estrategias: que sean directa o indirectamente manipulables y que tengan un carácter intencional o propositivo.

Para Monereo (8), las estrategias de aprendizaje son procesos de toma de decisiones (conscientes e intencionales) en los cuales el alumno elige y recupera, de manera coordinada, los conocimientos que necesita para cumplimentar una determinada demanda u objetivo, dependiendo de las características de la situación educativa en que se produce la acción.

Para otros autores (9), las estrategias de aprendizaje son secuencias de procedimientos o planes orientados hacia la consecución de metas de aprendizaje, mientras que los procedimientos específicos dentro de esa secuencia se denominan tácticas de aprendizaje. En este caso, las estrategias serían procedimientos de nivel superior que incluirían diferentes tácticas o técnicas de aprendizaje.

Según Genovard y Gotzens (10), las estrategias de aprendizaje pueden definirse como aquellos comportamientos que el estudiante despliega durante su proceso de aprendizaje y que, supuestamente, influyen en su proceso de codificación de la información que debe aprender. Esta definición parece delimitar dos componentes fundamentales de una estrategia de aprendizaje; por un lado, los procedimientos que el estudiante despliega durante su proceso de aprendizaje con la intención de aprender y, por otro, se relaciona con una determinada manera de procesar la información a aprender para su óptima codificación (11).

A partir de estas definiciones, se puede afirmar que existe una amplia coincidencia entre los autores más representativos en este campo en resaltar algunos elementos importantes del concepto de estrategias de aprendizaje. Por una parte, las estrategias implican una secuencia de actividades, operaciones o planes dirigidos a la consecución de metas de aprendizaje; y por otra tienen un carácter consciente e intencional en el que están implicados procesos de toma de decisiones por parte del alumno ajustados al objetivo o meta que pretende conseguir. De acuerdo con Beltrán (12), las definiciones expuestas ponen de relieve dos notas importantes a la hora de establecer el concepto de estrategia. En primer lugar, se trata de actividades u operaciones mentales que realiza el estudiante para mejorar el aprendizaje. En segundo lugar, las estrategias tienen un carácter intencional o propositivo e implican, por tanto, un plan de acción.

Por tanto, los rasgos esenciales que aparecen incluidos en la mayor parte de las definiciones sobre estrategias son los siguientes (13): Las estrategias son acciones que parten de la iniciativa del alumno (14), están constituidas por una secuencia de actividades, se encuentran controladas por el sujeto que aprende, y son, generalmente, deliberadas y planificadas por el propio estudiante (15).

En consecuencia, podemos decir que las estrategias de aprendizaje constituyen actividades conscientes e intencionales que guían las acciones a seguir para alcanzar determinadas metas de aprendizaje. Con ciertos matices, quizás sea más exacto afirmar que son actividades potencialmente conscientes y controlables (16); aunque debemos subrayar, siguiendo a Beltrán (17), que un rasgo importante de cualquier estrategia es que está bajo el control del

estudiante, es decir, a pesar de que ciertas rutinas pueden ser aprendidas hasta el punto de automatizarse, las estrategias son generalmente deliberadas, planificadas y conscientemente comprometidas en actividades. Dicho en otros términos, las estrategias de aprendizaje son procedimientos que se aplican de un modo intencional y deliberado a una tarea y que no pueden reducirse a rutinas automatizadas (18), es decir, son más que simples secuencias o aglomeraciones de habilidades (19). Como afirma Beltrán (20), las estrategias tienen un carácter intencional; implican, por tanto, un plan de acción, frente a la técnica, que es marcadamente mecánica y rutinaria.

Al servicio de estas estrategias existen diferentes tácticas o técnicas de aprendizaje específicas para conseguir las metas de aprendizaje que precisan la puesta en acción de ciertas destrezas o habilidades que el alumno posee, muchas de las cuales no precisarán de grandes dosis de planificación y de reflexión a la hora de ponerlas en funcionamiento, debido a que gracias a la práctica y al aprendizaje, anterior algunas de esas destrezas y habilidades se encuentran automatizadas. No debemos de olvidar que la capacidad de dominio de destrezas automatizadas presenta ventajas importantes por el hecho de que libera más mecanismos mentales y le permite al sujeto prestar mayor atención a otros aspectos de la tarea (21). De hecho, como han indicado algunos autores (22), una de las diferencias importantes entre expertos y novatos en la resolución de un problema o una tarea específica es el dominio por parte de los primeros de más destrezas automatizadas, es decir, los sujetos expertos han agrupado su conocimiento en secuencias de acciones automáticas que hace más rápida y eficiente su ejecución y, al mismo tiempo, libera espacio de procesamiento para dedicarlo a otros aspectos relevantes del problema (23).

En base a los comentarios anteriores y a modo de síntesis y delimitación conceptual, los rasgos característicos más destacados de las estrategias de aprendizaje podrían ser los siguientes (24):

- a) Su aplicación no es automática, sino controlada. Precisan planificación y control de la ejecución y están relacionadas con la metacognición o conocimiento sobre los propios procesos mentales.
- b) Implican un uso selectivo de los propios recursos y capacidades disponibles. Para que un estudiante pueda poner en marcha una estrategia debe disponer de recursos alternativos, entre los que decide utilizar, en función de las demandas de la tarea, aquéllos que él cree más adecuados.

c) Las estrategias están constituidas de otros elementos más simples, que son las técnicas o tácticas de aprendizaje y las destrezas o habilidades. De hecho, el uso eficaz de una estrategia depende en buena medida de las técnicas que la componen. En todo caso, el dominio de las estrategias de aprendizaje requieren, además de destreza en el dominio de ciertas técnicas, una reflexión profunda sobre el modo de utilizarlas o, en otras palabras, un uso reflexivo -y no sólo mecánico o automático- de las mismas (25).

CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

Aún reconociendo la gran diversidad existente a la hora de categorizar las estrategias de aprendizaje, suele haber ciertas coincidencias entre algunos autores en establecer tres grandes clases de estrategias: las estrategias cognitivas, las estrategias metacognitivas, y las estrategias de manejo de recursos (26).

1) Las estrategias cognitivas hacen referencia a la integración del nuevo material con el conocimiento previo. En este sentido, serían un conjunto de estrategias que se utilizan para aprender, codificar, comprender y recordar la información al servicio de unas determinadas metas de aprendizaje (27). Para Kirby (28), este tipo de estrategias serían las microestrategias, que son más específicas para cada tarea, más relacionadas con conocimiento y habilidades concretas, y más susceptibles de ser enseñadas. Dentro de este grupo. Weinstein y Mayer (29) distinguen tres clases de estrategias: estrategias de repetición, de elaboración y de organización. La estrategia de repetición consiste en pronunciar, nombrar o decir de forma repetida los estímulos presentados dentro de una tarea de aprendizaje. Se trataría, por tanto, de un mecanismo de la memoria que activa los materiales de información para mantenerlos en la memoria a corto plazo y, a la vez, transferirlos a la memoria a largo plazo (30). Por otro lado, mientras que la estrategia de elaboración trata de integrar los materiales informativos relacionando la nueva información con la información ya almacenada en la memoria, la estrategia de organización intenta combinar los elementos informativos seleccionados en un todo coherente y significativo (31). Además, dentro de esta categoría de estrategias cognitivas también estarían las estrategias de selección (32) o esencialización (33), cuya función principal es la de seleccionar aquella información más relevante con la finalidad de facilitar su procesamiento.

La mayor parte de las estrategias incluidas dentro de esta categoría, en concreto, las estrategias de selección, organización y elaboración de la información, constituyen las condiciones cognitivas del aprendizaje significativo (34). Este autor (Mayer) define el aprendizaje significativo como un proceso en

el que el aprendiz se implica en seleccionar información relevante, organizar esa información en un todo coherente e integrar dicha información en la estructura de conocimientos ya existente.

Al mismo tiempo, algunos autores (35), basándose en la diferenciación de Weinstein y Mayer (36) entre estrategias de elaboración, organización y repetición, asocian cada una de ellas a diferentes tipos o enfoques de aprendizaje que llevan a cabo los alumnos. Las dos primeras (elaboración y organización) hacen referencia a estrategias de procesamiento profundo y la tercera a estrategias superficiales. Mientras que las estrategias profundas son activas e implican elaboración y establecimiento de vínculos entre el nuevo aprendizaje y el aprendizaje previo, las estrategias superficiales son pasivas o reproductivas, es decir, son estrategias que enfatizan el aprendizaje como memorización mecánica del aprendizaje original. En la misma línea, Pozo (37) plantea que las estrategias de elaboración y organización estarían vinculadas a un tipo de aprendizaje por reestructuración y a un enfoque o aproximación profunda del aprendizaje, mientras que las estrategias de repetición se encuentran relacionadas con un aprendizaje asociativo y con un enfoque o aproximación superficial del aprendizaje.

2) Las estrategias metacognitivas hacen referencia a la planificación, control y evaluación por parte de los estudiantes de su propia cognición. Son un conjunto de estrategias que permiten el conocimiento de los procesos mentales, así como el control y regulación de los mismos con el objetivo de lograr determinadas metas de aprendizaje (38). Según Kirby (39), este tipo de estrategias sería macroestrategias, ya que son mucho más generales que las anteriores, presentan un elevado grado de transferencia, son menos susceptibles de ser enseñadas, y están estrechamente relacionadas con el conocimiento metacognitivo.

El conocimiento metacognitivo requiere consciencia y conocimiento de variables de la persona, de la tarea y de la estrategia (40). En relación con las variables personales está la consciencia y conocimiento que tiene el sujeto de sí mismo y de sus capacidades y limitaciones cognitivas; aspecto que se va formando a partir de las percepciones y comprensiones que desarrollamos nosotros mismos en tanto sujetos que aprenden y piensan (41). Las variables de la tarea se refieren a la reflexión sobre el tipo de problema que se va a tratar de resolver. Significa, por tanto, averiguar el objetivo de la tarea, si es familiar o novedosa, cuál es su nivel de dificultad, etc. En cuanto a las variables de estrategia, incluyen el conocimiento acerca de las estrategias que pueden ayudar a resolver la tarea (42). En este sentido, puede entenderse la consciencia (conocimiento) metacognitiva como un proceso de utilización de

pensamiento reflexivo para desarrollar la consciencia y conocimiento sobre uno mismo, la tarea, y las estrategias en un contexto determinado (43).

Por consiguiente, una buena base de conocimientos de las características y demandas de la tarea, de las capacidades, intereses y actitudes personales, y de las estrategias necesarias para completar la tarea, son requisitos básicos de la consciencia y conocimientos metacognitivo; a lo que debemos de añadir la regulación y control que el propio sujeto debe ejercer sobre todo lo anterior. Para Kurtz (44), la metacognición regula de dos formas el uso eficaz de estrategias: en primer lugar, para que un individuo pueda poner en práctica una estrategia, antes debe tener conocimiento de estrategias específicas y saber cómo, cuándo y por qué debe usarlas. Así, por ejemplo, debe conocer las técnicas de repaso, subrayado, resumen, etc. y saber cuándo conviene utilizarlas. En segundo lugar, mediante su función autorreguladora, la metacognición hace posible observar la eficacia de las estrategias elegidas y cambiarlas según las demandas de la tarea.

Las estrategias metacognitivas equivalen a lo que Weinstein y Mayer (45) denominan como estrategias de control de la comprensión. Según Monereo y Clariana (46) estas estrategias están formadas por procedimientos de autorregulación que hacen posible el acceso consciente a las habilidades cognitivas empleadas para procesar la información. Para estos autores, un estudiante que emplea estrategias de control es también un estudiante metacognitivo, ya que es capaz de regular el propio pensamiento en el proceso de aprendizaje.

3) Las estrategias de manejo de recursos son una serie de estrategias de apoyo que incluyen diferentes tipos de recursos que contribuyen a que la resolución de la tarea se lleve a buen término (47). Tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender; y esta sensibilización hacia el aprendizaje integra tres ámbitos: la motivación, las actitudes y el afecto (48). Este tipo de estrategias coinciden con lo que Weinstein y Mayer (49) llaman estrategias afectivas y otros autores (50) denominan estrategias de apoyo, e incluyen aspectos claves que condicionan el aprendizaje como son el control del tiempo, la organización del ambiente de estudio, el manejo y control del esfuerzo, etc. Este tipo de estrategias, en lugar de enfocarse directamente sobre el aprendizaje tendrían como finalidad mejorar las condiciones materiales y psicológicas en que se produce ese aprendizaje (51). Gran parte de las estrategias incluidas dentro de esta categoría tiene que ver con la disposición afectiva y motivacional del sujeto hacia el aprendizaje.

La importancia de los componentes afectivo-motivacionales en la conducta estratégica es puesta de manifiesta por la mayor parte de los autores que trabajan en este campo (52). Todos coinciden en manifestar que los motivos, intenciones y metas de los estudiantes determinan en gran medida las estrategias específicas que utilizan en tareas de aprendizaje particulares. Por eso entienden que la motivación es un componente necesario de la conducta estratégica y un requisito previo para utilizar estrategias.

Todo esto nos indica que los estudiantes suelen disponer de una serie de estrategias para mejorar el aprendizaje, aunque la puesta en marcha de las mismas depende, entre otros factores, de las metas que persigue el alumno, referidas tanto al tipo de metas académicas (por ejemplo, metas de aprendizaje-metas de rendimiento) como a los propósitos e intenciones que guían su conducta ante una tarea de aprendizaje en particular.

LAS ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE: UNA VISION MAS ALLA DE LOS COMPONENTES COGNITIVOS IMPLICADOS EN EL PROCESO DE APRENDER.

De la amplia gama de definiciones que hemos dado sobre estrategias, se observa con cierta claridad que todos coinciden en el carácter deliberado, intencional y controlado que el estudiante ejerce sobre esas actividades o secuencias integradas de procedimientos dirigidos a facilitar su aprendizaje. De este modo, parece que no es suficiente con disponer de las estrategias de aprendizaje adecuadas; es necesario también saber cómo, cuándo y por qué utilizarlas, controlar su mayor o menor eficacia, así como modificarlas en función de las demandas de la tarea. Por tanto, el conocimiento estratégico requiere saber qué estrategias son necesarias para realizar una tarea, saber cómo y cuándo utilizarlas; pero, además, es preciso que los estudiantes tengan una disposición favorable y estén motivados, tanto para ponerlas en marcha como para regular, controlar y reflexionar sobre las diferentes decisiones que deben tomar en el momento de enfrentarse a la resolución de esa tarea. Symons, Snyder, Cariglia-Bull y Pressley (53) expresan con bastante nitidez estas ideas al afirmar lo siguiente: un pensador competente analiza la situación de la tarea para determinar las estrategias que serían apropiadas. A continuación se va formando un plan para ejecutar las estrategias y para controlar el progreso durante la ejecución. En el caso de dificultades, las estrategias ineficaces son abandonadas en favor de otras más adecuadas. Estos procesos son apoyados por creencias motivacionales apropiadas y por una tendencia general a pensar estratégicamente.

Las ideas expresadas con anterioridad nos introducen de lleno en toda la compleja dinámica de los factores cognitivos que determinan el aprendizaje escolar, pero que van más allá de un simple listado de estrategias que contribuyen a la adquisición de nuevos conocimientos. En el momento en que asumimos el carácter voluntario, intencional y controlado de las estrategias de aprendizaje nos estamos acercando tanto a los componentes motivacionales como a los mecanismos metacognitivos implicados en el aprendizaje. Aunque, probablemente, el tener un amplio conocimiento sobre estrategias no se encuentre relacionado con la motivación del estudiante, es indudable que la utilización y puesta en marcha de unas determinadas estrategias se encuentra vinculado directamente con las intenciones, motivos y metas del sujeto.

Si asumimos que las personas tienen creencias sobre lo que ellos pueden ser y lo que ellos pueden hacer (54), entonces también deben existir algunos mecanismos, procedimientos y estrategias que guíen y regulen su conducta en sintonía con dichas creencias. Por eso, también en este caso (en el ámbito motivacional), la metacognición desempeña un papel decisivo ya que le permite al sujeto no sólo conocer y ejercer un control sobre las metas, intereses e intenciones, sino que les posibilita el relacionar todo esto con el ámbito cognitivo y con las demandas de la tarea.

Insistiendo de nuevo en el papel trascendental que tiene la metacognición en todo este proceso, debemos indicar que aunque el óptimo aprendizaje está caracterizado por el uso apropiado de estrategias, es la metacognición una condición necesaria para el uso eficaz de dichas estrategias (55). Pues bien, la metacognición guía el uso eficaz de estrategias en dos direcciones; en primer lugar, para llevar a cabo una estrategia, los sujetos deben poseer conocimiento sobre las estrategias específicas, incluyendo cómo, cuándo y por qué utilizarlas; y un segundo camino a través del cual la metacognición guía el uso de estrategias es mediante su función reguladora, es decir, el sujeto tiene la posibilidad de controlar la eficacia de las estrategias y modificarlas cuando se enfrenta a nuevas demandas de la tarea (56). Cuando un sujeto controla la eficacia de la estrategia y adapta las estrategias a nuevas situaciones de aprendizaje, él aprende más sobre estrategias, así como dónde, cuándo y por qué utilizarlas (57).

La mayor parte de los estudios actuales sobre el aprendizaje escolar coinciden en señalar que aprender implica un proceso activo de integración y organización de la información, construcción de significados y control de la comprensión. Así, los estudiantes más capaces, con altos niveles de esfuerzo, concentración y persistencia son, probablemente, los que desarrollan una comprensión más profunda del material de aprendizaje (58).

Dentro de las variables personales que influyen en el aprendizaje, son los factores motivacionales y cognitivos los que han aglutinado toda esa amplia variedad de elementos relacionados directamente con el sujeto que aprende y que parecen determinar en gran medida la calidad y profundidad de los aprendizajes realizados. De todas formas, como plantea Shuell (59), la mayor parte de la investigación psicológica sobre el aprendizaje y la enseñanza se ha centrado tradicionalmente en los procesos cognitivos relacionados con el aprendizaje, olvidando, a veces, que en el contexto real de la educación estos procesos no actúan de manera aislada; factores motivacionales, afectivos, metacognitivos, evolutivos y sociales se combinan dentro de un estudiante que funciona como una totalidad, y cuando se enfrenta a las actividades de aprendizaje trae consigo algo más que conocimientos previos, capacidades y estrategias de aprendizaje.

Tanto la integración de los aspectos cognitivos y afectivo-motivacionales que influyen en el aprendizaje como la consideración del alumno como agente activo de construcción de conocimiento y verdadero protagonista del aprendizaje, conduce en la actualidad a una convergencia casi obligada en la manera de enfocar el estudio e investigación de los posibles determinantes del aprendizaje. En último término, y desde el punto de vista de los alumnos, el contexto de aprendizaje es percibido como un proceso de construcción personal constituido por las intenciones de su aprendizaje y por creencias sobre ellos mismos como aprendices (60). Y estos pensamientos sobre cómo se ve el alumno y cuáles son las metas y objetivos que pretende conseguir son elementos que ejercen una poderosa influencia sobre el aprendizaje. A esto hay que añadir que para alcanzar dichas metas el estudiante debe poner en marcha determinadas estrategias adaptadas a sus intenciones educativas.

Por consiguiente, cuando se aborda el tema de las estrategias de aprendizaje no puede quedar sólo reducido al análisis y puesta en marcha de determinados recursos cognitivos que favorecen el aprendizaje; es preciso, además, recurrir a los aspectos motivacionales y disposicionales que son los que, en último término, condicionan la puesta en marcha de dichas estrategias. Aunque para realizar un óptimo aprendizaje sea necesario saber cómo hacerlo, poder hacerlo, lo que requiere ciertas capacidades, conocimientos, estrategias, etc.; también se precisa de una disposición favorable por parte del estudiante para poner en funcionamiento todos los recursos mentales disponibles que contribuyan a un aprendizaje eficaz.

A MODO DE CONCLUSIONES.

Desde las concepciones actuales sobre el aprendizaje escolar se considera este proceso como una actividad constructiva en la que el sujeto no sólo se limita a recordar y reproducir el material que debe ser aprendido; más bien lo que hace es construir su propia representación mental del nuevo contenido, selecciona la información que considera relevante e interpreta esa información en función de sus conocimientos previos. Esta forma de concebir el aprendizaje como proceso de construcción pone de manifiesto que la manera cómo los estudiantes procesan la situación instruccional (incluido el material que debe ser aprendido) es un determinante más importante de lo que el estudiante aprenderán, que lo que hace el profesor y otros agentes instruccinales (61). Así, por ejemplo, el conocimiento previo, la percepción de las expectativas del profesor, la motivación, las estrategias de aprendizaje, la autoeficacia, las relaciones interpersonales, y otros muchos factores deben ser contemplados para lograr una comprensión adecuada del proceso de aprendizaje.

Cuando hablamos de los mecanismos cognitivos implicados en la actividad constructiva que entraña el proceso de aprender, casi siempre se hace referencia al conjunto de actividades, operaciones y recursos mentales que pone en marcha de forma consciente y deliberada el sujeto que aprende, con el fin de facilitar la adquisición y comprensión de conocimientos. Estos componentes cognitivos que favorecen el aprendizaje y que se encuentran bajo el control del alumno, engloban una de las líneas de investigación más relevantes en los últimos años dentro del aprendizaje escolar.

Pero las estrategias de aprendizaje van más allá de los factores considerados tradicionalmente como cognitivos, representando un nexo de unión entre las variables cognitivas, motivacionales y metacognitivas que influyen en el aprendizaje que consideran al alumno como agente activo y responsable, en último término, de la calidad y profundidad de los aprendizajes realizados. Detrás del carácter consciente y deliberado de las estrategias de aprendizaje y del control y regulación que el estudiante puede ejercer sobre las mismas, subyacen elementos directamente vinculados con el papel esencialmente activo que desempeña el sujeto en su proceso de aprendizaje.

Cuando el alumno se enfrenta a la resolución de una determinada tarea dispone de una amplia variedad de recursos mentales que pueden contribuir a una solución adecuada de la misma. No obstante, los posibles motivos, intenciones y metas del sujeto son elementos que van a condicionar en gran medida el tipo de estrategias que va a utilizar para resolver dicha tarea. En este caso, las propias creencias del sujeto respecto a su capacidad para enfrentarse

a la resolución de la tarea, así como la importancia e interés de la misma, son algunos de los factores motivacionales que pueden determinar la puesta en marcha de unas determinadas estrategias.

Pero estas decisiones que debe tomar el sujeto respecto a las expectativas de éxito y el valor concedido a la resolución de una determinada tarea, precisan de un análisis previo referido tanto a las características de la misma -su grado de dificultad, si es más o menos familiar, etc.- como a sus posibilidades, recursos personales y confianza en sí mismo para enfrentarse a su resolución. Este tipo de decisiones que va tomando el sujeto debe repercutir finalmente en la utilización de aquellas estrategias más ajustadas a los análisis realizados previamente.

Sin lugar a dudas, el analizar las características y demandas de la tarea, el ser consciente de las posibilidades y limitaciones de uno mismo, el reflexionar sobre las expectativas y el valor concedido a la tarea, y el planificar y decidir qué estrategias son las más adecuadas para enfrentarse a la resolución de la misma, exige un alto grado de control y regulación sobre el propio proceso de aprendizaje. Todo esto implica un adecuado funcionamiento metacognitivo, ya que el sujeto reflexiona sobre el tipo de problema a resolver, sobre sus propios motivos e intenciones, sobre las posibilidades que él tiene de solucionar con éxito la tarea en función de sus capacidades y del esfuerzo a realizar y, finalmente, sobre las estrategias que debe poner en marcha. Estas pautas de actuación son muy semejantes a lo que Borkowski y Muthukrishna (62) consideran como rasgos esenciales de un buen procesador de la información, lo que implica la integración de variables cognitivas, motivacionales, personales y situacionales dentro de los componentes principales del sistema metacognitivo. Según estos autores (63), las características más relevantes de estos sujetos son las siguientes:

- 1) Conocen un amplio número de estrategias de aprendizaje.
- 2) Comprenden cuándo, dónde y por qué estas estrategias son importantes.
- 3) Seleccionan y controlan las estrategias, y son muy reflexivos y planificadores.
- 4) Adoptan un punto de vista incremental respecto al desarrollo mental (de la inteligencia).
- 5) Creen en el esfuerzo desplegado cuidadosamente.
- 6) Están motivados intrínsecamente, orientados hacia las tareas y tienen metas de aprendizaje.
- 7) No tienen miedo al fracaso, de hecho, piensan que el fracaso es esencial para el éxito y, por lo tanto, no se muestran ansiosos ante los exámenes, sino que los consideran como una oportunidad para aprender.

- 8) Tienen imágenes concretas y variadas de los Apossible selves@, tanto deseados como temidos en un futuro próximo y lejano.
 - 9) Tienen conocimientos sobre muchos temas y un rápido acceso a esos conocimientos.
 - 10) Tienen una historia de haber contado con el apoyo necesario en todas estas características, tanto por sus padre, por la escuela y por la sociedad en general.
-

(1) Cfr. N. J. y Marton, F.: AKnowledge objects: Understandings constituted through intensive academic study@. *British Journal of Educational Psychology*, 64 (1991), 161-178.

(2) Cfr. García, R.; Clemente, A. y Pérez, E.: AEvolución y desarrollo de las estrategias de aprendizaje en Psicología de la Educación. Un estudio a través del Psychological Literature (1984-1992)@, *Revista de Historia de la Psicología*, 13 (1992), 1-17.

(3) Cfr. Beltrán, J.: AEstrategias de aprendizaje@. En J. Beltrán y C. Genovard (eds.) *Psicología de la Instrucción I. Variables y procesos básicos.*, Madrid, Síntesis, 1996.

(4) Cfr. Winstein, C. E. y Mayer, R. E.: AThe teaching of learning strategies@. En M. C, Wittrock (ed.): *Handbook of research on teaching*, New York, MacMillan, 1986, p. 315.

(5) Cfr. Dansereau, D. F.: ALearning strategy research@. En J. V. Segal, S.F. Chipman y R. Glaser (eds.): *Thinking and learning skills. Vol. 1: Relating instruction to research*, Hillsdale, NJ. Erlbaum, 1985.

(6) Cfr. Nisbet, J. y Schucksmith, J.: *Estrategias de aprendizaje*, Madrid, Santillana, 1987. (Edición original: 1986)

(7) Cfr. Beltrán, J.; García-Alcañiz, E.; Moraleda, M.; G. Calleja, F. y Santiuste, V.: *Psicología de la Educación*, Madrid, Eudema, 1987; Beltrán, J.: *Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje*, Madrid, Síntesis, 1993.

(8) Cfr. Monereo, C. (coord.): *Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y aplicación en la escuela*, Barcelona, Graó, 1994.

(9) Cfr. Schmeck, R. R.: AAn introduction to strategies and styles of learning@. En R. R. Schemeck (ed.): *Learning strategies and learning styles*, New York, Plenum Press, 1988; Schunk, D. H.: *Learning theories. An educational perspective*, New York, McMillan, 1991.

(10) Cfr. Genovard, C. y Gotzens, C.: *Psicología de la Instrucción*, Madrid, Santillana, 1990, p. 266.

(11) Cfr. González Cabanach, R.; Valle, A. y Vázquez Grobas, A.: ALas estrategias del aprendizaje@. En R. González Cabanach: *Psicología de la Instrucción. El profesor y el estudiante*, La Coruña, Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Coruña, 1994.

- (12) Cfr. Beltrán, J.: Procesos, estrategias..., o. c.
- (13) Cfr. Justicia, F. y Cano, F.: AConcepto y medida de las estrategias y los estilos de aprendizaje@. En C. Monereo (compil.): Las estrategias de aprendizaje: Procesos, contenidos e interacción, Barcelona, Edicions Domènech, 1993.
- (14) Cfr. Palmer, J. D. y Goetz, E.T.: ASelection and use of study strategies: The role of the studier=s beliefs about self and strategies. En C. E. Weinstein, E. T. Goetz y P. A. Alexander (eds.): Learning and study strategies: Issues in assessment, instruction and evaluation, New York, Academic Press, 1988.
- (15) Cfr. Garner, R.: AVerbal-report data on cognitive and metacognitive strategies@. En C.E. Weinstein, E. T. Goetz y P. A. Alexander (eds.): Learning and study...,o.c..
- (16) Cfr. Pressley, M.; Forrest-Pressley, D- L.; Elliott-Faust, D. J. y Miller, G. E.: AChildren=s use of cognitive strategies, how to teach strategies and what to do if they can=t be taught@. En M. Pressley y C. J. Brainerd (eds.): Cognitive learning and memory children, New York, Springer-Verlag, 1985.
- (17) Cfr. Beltrán J.: Procesos, estrategias....., o.c..
- (18) Cfr. Selmes, I.: La mejora de las habilidades para el estudio, Barcelona, Paidós/MEC, 1998. (Edición original: 1987).
- (19) Cfr. Nisbet, J. y Shucksmith, J.: Estrategias de..., o.c.
- (20) Cfr. Beltrán J.: Estrategias de..., o.c..., p. 394
- (21) Cfr. Prieto, M. D. y Pérez, L., Programas para la mejora de la inteligencia. Teoría, aplicación y evaluación, Madrid, Síntesis, 1993
- (22) Cfr. Chi, M.T.H.; Glaser, R. y Farr, M. (eds.): The nature of expertise, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1988
- (23) Cfr. Pozo, J.I.: Teorías cognitivas del aprendizaje, Madrid, Morata, 1989.
- (24) Cfr. Pozo, J.I. y Postigo, Y.: ALas estrategias de aprendizaje como contenido del currículo@. En C. Monereo (compil.): Las estrategias de aprendizaje: Procesos..., o.c.
- (25) Cfr. Pozo, J.I.: Aadquisición de estrategias de aprendizaje@. Cuadernos de Pedagogía, 175 (1989), 8-11
- (26) Cfr. Pintrich, P.R. y De Groot, E.V.: AMotivation and self-regulated learning components of classroom performance@, Journal of Educational Psychology, 82 (1990), 33-40; Weinstein, C.E. y Mayer, R.E.: AThe teaching of....@, o.c.; González, M.C. y Tourón, J.: Autoconcepto y rendimiento académico, Pamplona, EUNSA, 1992.
- (27) Cfr. González, M.C. y Tourón, J.: Autoconcepto....., o.c.

(28) Cfr. Kirby, J.: Cognitive strategies and educational performance, New York, Academic Press, 1984.

(29) Cfr. Weinstein, C.E. y Mayer, R.E.: The teaching of...@, o.c.

(30) Cfr. Beltrán, J.: Procesos, estrategias..., o.c.

(31) Cfr. Beltrán, J.: Procesos, estrategias..., o.c.

(32) Cfr. Beltrán, J.: Procesos, estrategias..., o.c.; Beltrán, J.: Estrategias de..., o.c.

(33) Cfr. Hernández, P. Y García, L.A.; Psicología y enseñanza del estudio. Teorías y técnicas para potenciar las habilidades intelectuales, Madrid, Pirámide, 1991.

(34) Cfr. Mayer, R.E.: Guiding Students= cognitive processing of scientific information in text@. En M. Pressley, K.R. Harris y J. T. Guthrie (eds.): Promoting academic competence and literacy in school, San Diego, Academic Press, 1992.

(35) Cfr. Nolen, S.B.: Reasons for studying: Motivational orientation and study strategies@, Cognition and Instruction, 5 (1998), 269-287; Pintrich, P.R.: The dynamic interplay of student motivation and cognition in the college classroom@, en C. Ames y M. L. Maher (eds.): Advances in motivation and achievement (vol. 6), Greenwich, CT, JAI Press; Pozo, J.I.: Adquisición de estrategias...@, o.c.; Pozo, J.I.: Estrategias de aprendizaje@, en C. Coll, J. Palacios y A. Marchesi (compils.): Desarrollo psicológico y educación, II. Psicología de la Educación, Madrid, Alianza, 1990.

(36) Cfr. Weinstein, C.E. y Mayer, R.E.: The teaching of...@, o.c.

(37) Cfr. Pozo, J.I.: Adquisición de...@, o.c.; Pozo, J.I.: Estrategias de...@, o.c.

(38) Cfr. González, M.C. y Tourón, J.: Autoconcepto....., o.c.

(39) Cfr. Kirby, J.: Cognitive....., o.c.

(40) Cfr. Flavell, J. H.: Speculations about the nature and development of metacognition@, en F.E. Weinert y R.H. Kluwe (eds.): Metacognition, motivation and understanding, Hillsdale, NH, Erlbaum, 1987; Justicia, F.: Metacognición y currículum@, en J. Beltrán y C. Genovard (eds.): Psicología....., o.c.

(41) Cfr. Justicia, F.: Metacognición...@, o.c.

(42) Cfr. González, M.C. y Tourón, J.: Autoconcepto....., o.c.; Moreno, A.: Metaconocimiento y aprendizaje escolar@, Cuadernos de Pedagogía, 173 (1989), 53-58.

(43) Cfr. Ridley, D.S.; Schutz, P.A.; Glanz, R.S. y Weinstein, C.E.: Self-regulated learning: The interactive influence of metacognitive awareness and goal-setting@, Journal of Experimental Education, 60 (1992), 293-306.

(44) Cfr. Kurtz, B.E.: ACultural influence in children=s cognitive and metacognitive development@, en W. Schneider y F.E. Weinert (eds.): Interactions among aptitudes, strategies and Knowledge in cognitive performance, New York, Springer. Verlag, 1990.

(45) Cfr. Weinstein, C.E. y Mayer, R.E.: AThe teaching....@, o.c.

(46) Cfr. Monereo, C. Y Clariana, M.: Profesores y alumnos estratégicos: Cuando aprender es consecuencia de pensar, Madrid, Pascal, 1993.

(47) Cfr. González, M. C. Y Tourón, J.: Autoconcepto....., o.c.

(48) Cfr. Beltrán, J.: AEstrategias....@, o.c.; Justicia, F.: AMetacognición....@, o.c.

(49) Cfr. Weinstein, C.E. y Mayer, R.E.: AThe teaching....@, o.c.

(50) Cfr. Beltrán, J.: AEstrategias....@, o.c.; Dansereau, D.F.: ALearning....@, o.c.; Justicia, F.: AMetacognición....@, o.c.

(51) Cfr. Pozo, J.I.: AAdquisición de....@, o.c.; Pozo, J.I.: AEstrategias de....@, o.c.

(52) Cfr. Ainley, M.D.: AStyles of engagement with learning: Multidimensional assessment of their relationship with strategy use and school achievement@, Journal of Educational Psychology, 85 (1993), 395-405.

(53) Cfr. Symons, S.; Snyder, B.L.; Cariglia-Bull, T. y Pressley, M.: AWhi be optimistic about cognitive strategy instruction?@, en C.B. McCormick, G.E. Miller y M. Pressley (eds.): Cognitive strategy research: From basic research to educational applications, New York, Springer-Verlag, 1989, p. 8.

(54) Cfr. García, T. y Pintrich, P.R.: ARegulating motivation and cognition in the classroom: The role of self-schemas and self-regulatory strategies@, en D.H. Schunk y B.J. Zimmerman (eds.): Self-regulation of learnig and performance. Issues and educational applications, Hillsdale, NJ., Erlbaum, 1994.

(55) Cfr. Pressley, M.; Borkowski, J.G. y Schneider, W.: ACognitive strategies: Good strategy users coordinate metacognition and knowledge@, en R. Vasta (ed.): Annals of child development. Vol. r, Greenwich, Conn., JAI Press, 1987; Pressley, M.; Forrest-Pressley, D.L. y Elliott-Faust, D.J.: AWhat is strategy instructional enrichment and how to study it: Illustrations form research on children=s prose memory and comprehension@, en F. Weinert y M. Perlmutter (eds.): Memory development: Universal changes and individual differences, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1988.

(56) Cfr. Ghatala, E.S.; Lewin, J.R.; Pressley, M. Y Lodico, M.G.: ATraining cognitive strategy-monitoring in children@, American Educational Research Journal, 22 (1985), 199-215.

(57) Cfr. Borkowski, J.G.; Johnston, M.B. y Reid, M.K.: AMetacognition, motivation and controlled performance@, en S. Ceci (ed.): Handbook of cognitive, social, and neurological aspects of learning disabilities, Hillsdale, NJ, Erlbaum. 1987

(58) Cfr. Meece, J.L.; AThe role of motivation in self-regulated learning@, en D.H. Schunk y B.J. Zimmerman (eds.): Self-regulation of learning and performance. Issues and educational applications, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1994.

(59) Cfr. Shuell, T.J.: AToward and integrated theory of teaching and learning@. Educational Psychologist, 28 (1993), 291-311

(60) Cfr. Paris, S.G. y Newman. R.S.: ADevelopmental aspects of self-regulated learning@, Educational Psychologist, 25 (1989), 87-102.

(61) Cfr. Shuell, T. J.: AToward an....@, o.c.

(62) Cfr. Borkowski, J. G. y Muthukrishna, N.: AMoving metacognition into the classroom: >Working models= and effective strategy teaching@, en M. Pressley, K.R. Harris y J.T. Guthrie (eds.): Promoting academic competence and literacy in school, San Diego, Academic Press, 1992.