

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA  
EMPRESA INGENI@R S.A.**

**NATALIA BARON GONZÁLEZ  
MARIO FERNANDO DUQUE CASTAÑO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA  
INGENI@R S.A.**

**NATALIA BARON GONZÁLEZ  
MARIO FERNANDO DUQUE CASTAÑO**

**Pasantía Institucional para optar al título de  
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Directora  
ÁNGELA TERESA BELTRÁN BUSTOS  
MBA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.**

**RAÚL DOMÍNGUEZ**

---

**Jurado**

**ROBERT TRIANA**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 16 de Diciembre de 2013**

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios que permitió que todos estos años lográramos alcanzar nuestras metas y propósitos, a nuestros padres que siempre han permanecido con nosotros brindándonos su apoyo y dándonos fortaleza, a nuestros hermanos, abuelos y demás familiares.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Autónoma de Occidente, a los profesores que aportaron su conocimiento y experiencia a nuestra formación profesional.

A la profesora Ángela Teresa Beltrán por su orientación, dedicación y colaboración durante la realización de este proyecto.

A la empresa Ingeni@r S.A por el apoyo en el desarrollo del proyecto.

## CONTENIDO

	pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>17</b>
<b>1.2. ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA</b>	<b>19</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>24</b>
<b>2.1. ENUNCIADO</b>	<b>24</b>
<b>2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>24</b>
<b>2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>25</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>26</b>
<b>3.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>26</b>
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>26</b>
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>27</b>
<b>5. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>28</b>
<b>5.1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>28</b>
<b>5.2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>36</b>
<b>5.3. MARCO LEGAL</b>	<b>40</b>
<b>5.4. MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>41</b>

<b>6. GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>42</b>
<b>6.1. CALIDAD TOTAL</b>	<b>43</b>
<b>6.1.1 Elementos</b>	<b>45</b>
<b>6.1.2 Objetivos de un sistema de gestión de calidad.</b>	<b>45</b>
<b>6.2. NORMAS ISO 9001:2008</b>	<b>46</b>
<b>6.3. MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>47</b>
<b>6.4. EL MARKETING Y LA CALIDAD TOTAL</b>	<b>48</b>
<b>7. METODOLOGÍA</b>	<b>49</b>
<b>7.1. TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>49</b>
<b>7.2. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>49</b>
<b>7.2.1 Fase de información y recolección de datos</b>	<b>49</b>
<b>7.2.2 Fase de análisis</b>	<b>50</b>
<b>7.2.3 Fase de diagnóstico</b>	<b>50</b>
<b>7.2.4. Fase de formulación estrategias</b>	<b>50</b>
<b>7.2.5 Presupuesto y gestión del plan de marketing</b>	<b>50</b>
<b>8. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	<b>51</b>
<b>8.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO</b>	<b>51</b>
<b>8.2. MISIÓN</b>	<b>51</b>
<b>8.3. VISIÓN</b>	<b>52</b>
<b>8.4. PRINCIPIOS</b>	<b>52</b>
<b>8.5. ORGANIGRAMA</b>	<b>53</b>

<b>9. ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>56</b>
<b>9.1. CLIENTES</b>	<b>56</b>
<b>9.2. COMO SATISFACE LA NECESIDAD</b>	<b>57</b>
<b>10. MARKETING MIX DEL MERCADO</b>	<b>58</b>
<b>10.1. PRODUCTO</b>	<b>58</b>
<b>10.1.1 Portafolio de servicios</b>	<b>58</b>
<b>10.2. PRECIO</b>	<b>61</b>
<b>10.2.1 Asignación de precio de servicios de gestión de proyectos</b>	<b>61</b>
<b>10.2.2 Asignación de precio del servicio de sistemas de gestión</b>	<b>62</b>
<b>10.2.3 Asignación del precio del servicio de Gestión de servicios de salud</b>	<b>62</b>
<b>10.2.4 Asignación de precio para los servicios de educación y desarrollo</b>	<b>63</b>
<b>10.3. PLAZA</b>	<b>64</b>
<b>10.4. PROMOCIÓN</b>	<b>64</b>
<b>11. ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>66</b>
<b>11.1. ANÁLISIS DE LA CATEGORIA</b>	<b>66</b>
<b>11.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO</b>	<b>66</b>
<b>11.3. TAMAÑO DEL MERCADO</b>	<b>69</b>
<b>11.4. CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>	<b>70</b>
<b>11.5. LAS MIPYMES EN COLOMBIA</b>	<b>70</b>
<b>12. LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER</b>	<b>74</b>



<b>12.1. ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	<b>74</b>
<b>12.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>74</b>
<b>12.3. AMENAZAS DE INGRESOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>75</b>
<b>12.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>75</b>
<b>12.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<b>76</b>
<b>13. ANÁLISIS DE FACTORES</b>	<b>77</b>
<b>13.1. ECONÓMICOS</b>	<b>77</b>
<b>13.2. SOCIOCULTURAL</b>	<b>77</b>
<b>13.3. TECNOLÓGICOS</b>	<b>78</b>
<b>13.4. LEGALES Y POLÍTICOS</b>	<b>78</b>
<b>14. COMPETENCIA</b>	<b>81</b>
<b>15. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>	<b>89</b>
<b>16. ANÁLISIS DE LA INDAGACIÓN EN CLIENTES REALES</b>	<b>90</b>
<b>17. ANÁLISIS DE LA INDAGACIÓN EN CLIENTES POTENCIALES</b>	<b>100</b>
<b>18. POSICIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>103</b>
<b>18.1. MATRIZ MEFI</b>	<b>103</b>
<b>18.2. MATRIZ MEFE</b>	<b>104</b>
<b>18.3. ANÁLISIS DOFA</b>	<b>105</b>
<b>18.4. FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>107</b>
<b>18.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EXTERNO</b>	<b>109</b>

<b>18.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTERNO</b>	<b>110</b>
<b>18.6.1 Análisis de la evaluación de desempeño interno</b>	<b>114</b>
<b>18.7. MATRIZ DE ANSOFF</b>	<b>115</b>
<b>19. ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>	<b>117</b>
<b>19.1. ESTRATEGIAS DE VENTA</b>	<b>117</b>
<b>19.2. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO</b>	<b>118</b>
<b>19.3. ESTRATEGIA DE PRECIO</b>	<b>118</b>
<b>19.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN</b>	<b>119</b>
<b>19.5. ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>120</b>
<b>20. PRESUPUESTO</b>	<b>121</b>
<b>20.1. EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>121</b>
<b>20.2. INVERSIÓN EN ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>	<b>122</b>
<b>20.3. UTILIDADES TOTALES INGENI@R.S.A</b>	<b>123</b>
<b>20.4. RETORNO DE LA INVERSION</b>	<b>125</b>
<b>20.5. PARTICIPACIÓN EN VENTAS POR UNIDAD ESTRATÉGICA</b>	<b>125</b>
<b>21. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>127</b>
<b>22. CONCLUSIONES</b>	<b>128</b>
<b>23. RECOMENDACIONES</b>	<b>130</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>131</b>

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1. Matriz de ANSOFF</b>	<b>29</b>
<b>Cuadro 2. Esquema del Plan de Marketing</b>	<b>30</b>
<b>Cuadro 3. Datos de la empresa Ingeni@r S.A.</b>	<b>41</b>
<b>Cuadro 4. Asignación de precio del servicio de sistemas de gestión</b>	<b>62</b>
<b>Cuadro 5. Asignación de precio del servicio de gestión de servicios de salud</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 6. Asignación de precio para los servicios de educación y desarrollo</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro 8. Selección de fortalezas y debilidades (Matriz MEFI)</b>	<b>103</b>
<b>Cuadro 9. Selección de amenazas y oportunidades (Matriz MEFE)</b>	<b>104</b>
<b>Cuadro 10. Matriz DOFA</b>	<b>105</b>
<b>Cuadro 11. Factores claves de éxito de la empresa Ingeni@r S.A.</b>	<b>107</b>
<b>Cuadro 12. Evaluación del desempeño externo de la empresa Ingeni@r S.A.</b>	<b>109</b>
<b>Cuadro 13. Evaluación del desempeño interno</b>	<b>111</b>
<b>Cuadro 14. Matriz de ANSOFF</b>	<b>115</b>
<b>Cuadro 15. Estrategias de venta de la empresa Ingeni@r S.A.</b>	<b>117</b>
<b>Cuadro 16. Estrategias de producto de la empresa Ingeni@r S.A.</b>	<b>118</b>
<b>Cuadro 17. Estrategias de precio de la empresa Ingeni@r S.A.</b>	<b>118</b>
<b>Cuadro 18. Estrategias de promoción de la empresa Ingeni@r S.A.</b>	<b>119</b>
<b>Cuadro 19. Estrategias de servicio al cliente de la empresa Ingeni@r S.A.</b>	<b>120</b>

<b>Cuadro 20. Ventas por unidad estratégica Ingeni@r S.A.</b>	<b>121</b>
<b>Cuadro 21. Inversión estrategias de marketing</b>	<b>122</b>
<b>Cuadro 22. Inversión estrategias de marketing y responsables de su ejecución</b>	<b>122</b>
<b>Cuadro 23. Utilidades totales Ingeni@r S.A.</b>	<b>123</b>
<b>Cuadro 24. Participación - Utilidades Ingeni@r S.A.</b>	<b>124</b>
<b>Cuadro 25. Cronograma de actividades</b>	<b>127</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Organigrama de la empresa Ingeni@r S.A.</b>	<b>51</b>
<b>Figura 2. Gráfica de los servicios de ingeni@r utilizados por clientes actuales</b>	<b>91</b>
<b>Figura 3. Gráfica de conocimiento del portafolio de servicios</b>	<b>92</b>
<b>Figura 4. Gráfica motivos de adquirir los servicios de ingeni@r</b>	<b>92</b>
<b>Figura 5. Gráfica de la principal razón por la cual contrato los servicios de Ingeni@r</b>	<b>93</b>
<b>Figura 6: Gráfica de los medios por el cual conoció y accedió a los servicios de Ingeni@r</b>	<b>94</b>
<b>Figura 7. Gráfica de la planificación, realización y cumplimiento del proyecto de acuerdo a lo acordado</b>	<b>95</b>
<b>Figura 8. Gráfica del equipo de profesionales de ingeni@r fue competente durante el proyecto</b>	<b>96</b>
<b>Figura 9. Gráfica de los resultados e informes finales del proyecto se presentaron de forma clara y a tiempo</b>	<b>97</b>
<b>Figura 10. Gráfica del grado de satisfacción con el servicio prestado</b>	<b>98</b>
<b>Figura 11. Gráfica sobre si recomendaría los servicios profesionales de Ingeni@r</b>	<b>99</b>
<b>Figura 12. Gráfica de interés en volver a adquirir los servicios de Ingeni@r</b>	<b>100</b>
<b>Figura 13. Gráfica se ha contratado alguna vez servicios de consultoría</b>	<b>101</b>
<b>Figura 14. Gráfica con qué fin contrata servicios de consultoría</b>	<b>102</b>
<b>Figura 15. Gráfica que servicios de consultoría contrataría</b>	<b>103</b>

<b>Figura 16. Gráfica para que utilizaría servicios de consultoría</b>	<b>103</b>
<b>Figura 17. Participación en las ventas por unidad estratégica entre los años 2008 - 2013</b>	<b>127</b>

## RESUMEN

Ingeni@r S.A es una empresa del sector de las consultorías empresariales, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, constituida en el año 2008. La empresa cuenta con cuatro unidades estratégicas de servicio: Sistemas de Gestión de Calidad, Gestión de Proyectos, Gestión de Servicios de Salud, Educación y Desarrollo.

El presente trabajo analiza a través del plan estratégico de mercadeo los factores internos y externos identificando las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas que presenta la empresa y el sector de las consultorías con el fin de formular e implementar estrategias que le permitan lograr posicionamiento y aumentar su competitividad en el mercado actual.

La empresa cuenta con la experiencia suficiente en la realización de proyectos, demostrando la calidad de su servicio y su compromiso para cumplir con las actividades y acuerdos establecidos. Cuenta con profesionales especializados con conocimiento suficiente en las áreas requeridas para ejecutar los proyectos.

Ingeni@r posee una buena organización en sus procesos internos y administrativos que le permiten llevar el control de las actividades que requiere cada proyecto y tener una capacidad financiera estable; sin embargo, cuenta con poca inversión en el desarrollo de estrategias para aumentar las ventas, mejorar las relaciones comerciales y buscar nuevas oportunidades de negocio.

De esta manera, en el plan estratégico de mercadeo se plantean estrategias de ventas, producto, precio, promoción y servicio al cliente para mejorar las actividades comerciales y fortalecer las relaciones con los clientes actuales, se identifica como mercado objetivo las MIPYMES buscando la oportunidad de ofrecer servicios especializados para estas, con el fin aumentar las ventas y entrar a este mercado que se encuentra en crecimiento y ocupa gran parte del sector empresarial del país.

**Palabras claves: consultorías empresariales, calidad, sistemas de gestión, estrategias, mipymes.**

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas adoptan el término calidad como un factor crítico y determinante en la prestación de un servicio y/o comercialización de un bien. En este sentido Ingeni@r S.A, se presenta como una compañía ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, creada en el año 2008 y su propósito es diseñar e implementar sistemas gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de proyectos, sistemas de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional, ingeniería, arquitectura, auditoria de servicios de salud, educación y desarrollo.

De acuerdo con lo anterior y atendiendo el concepto, que la calidad es un factor crítico y determinante de la empresa para la prestación de servicios, se pretende diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa en referencia.

En tal sentido se realizará un diagnóstico situacional de la organización a partir de la ubicación de la empresa en el entorno (análisis externo) y de la identificación de los aspectos internos de la misma.

Posteriormente se realizará un análisis DOFA en donde se identificarán las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa con el fin de tener un panorama más amplio del problema, creando un plan de acción que optimice cada aspecto relevante con el fin de ser más competitivos en el mercado.

Se pretende que el plan estratégico de mercadeo en la medida que se implemente mejore y fortalezca la competitividad de la empresa, incrementando sus clientes y al mismo tiempo desarrollar procesos más eficientes y de mejor calidad.



## 1. ANTECEDENTES

En una economía globalizada dos variables son fundamentales a considerar: la productividad y la competitividad. Enfrentarse a estos retos hace necesario que las organizaciones analicen su propia realidad en relación a un contexto regional, nacional y global, para de esta manera formular estrategias que les permita su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Ingeni@r S.A es una empresa constituida en febrero del año 2008 identificada con el NIT No 900212890-3, fue creada por un equipo de profesionales quienes con toda su experiencia obtenida durante más de una década en el sector de la ingeniería y la salud, decidieron crear una empresa que se dedicara al diseño e implementación de sistemas gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de proyectos, sistemas de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional, ingeniería, arquitectura, auditoria de servicios de salud, educación y desarrollo.

Durante estos cuatro años la empresa Ingeni@r ha dirigido y realizado proyectos de gran importancia en dependencias del municipio de Santiago de Cali, como: Secretaria de Vivienda, Empresa Municipal de Renovación Urbana, Metro Cali S.A., Dirección de Desarrollo Administrativo, entre los cuales se encuentran: Diseño e implementación de los sistemas de Gestión de Calidad en la Gestión Pública siguiendo los lineamientos de la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000; Diseño e Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000; Diseño e Implementación del Manual de Operaciones, Manual de Comunicaciones y Manual de Contingencias para el Sistema de Transporte Masivo – Masivo Integrado de Occidente SITM MIO; Diseño e Implementación del Manual de Procesos, Procedimientos, Contingencias y Riesgos de la Ciudadela Educativa Nuevo Latir; Elaboración del Mapa de Riesgos Estratégico para el Municipio de Santiago de Cali; y ha diseñado e implementado Diplomados en: Interventoría de Obras, Gestión de Proyectos, Sistemas Integrados de Gestión.

De acuerdo con la revisión bibliográfica realizada se encuentra un proyecto realizado por Monserrate y López, estudiantes de la Universidad Estatal de Masterado Argentina en el año 2004<sup>1</sup>, su propósito fue desarrollar un plan de mercadeo para una empresa prestadora de servicios de telecomunicaciones

---

<sup>1</sup> MONSERRATE, Leyton y LÓPEZ, Miranda. Proyecto de desarrollo de un plan de marketing estratégico para la empresa de telecomunicación TDC. Argentina: Universidad Estatal de Masterado, 2004 [consultado 16 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://>

donde se utilizaron estrategias de mercadeo de CRM para captar clientes que tuvieran relación de largo plazo con la empresa. De acuerdo a ello crearon nuevas estrategias que le permitieran a la empresa enfocarse en nuevos mercados. Según el estudio se concluye que mediante la adecuada implementación de estrategias de marketing se puede lograr que la empresa preste un mejor servicio<sup>2</sup>.

Otro estudio realizado por Correa Acevedo en la Universidad del Rosario en el año 2012 diseñó un plan de mercadeo para una organización de servicios de soluciones para la automatización documental a nivel latinoamericano donde se desarrolló un diagnóstico de la situación actual de la empresa realizando análisis del macro y micro entorno, se estudió la estructura organizacional, el portafolio de productos y la situación financiera de la empresa lo que permitió conocer más a fondo la situación de la empresa y desarrollar las estrategias más adecuadas que le permitieran alcanzar un crecimiento y posicionamiento en el mercado. Es importante definir bien las estrategias para cada segmento del mercado a donde se quiere llegar, para de esta manera lograr atraer más clientes que aumenten la rentabilidad y retener a los clientes existentes<sup>3</sup>.

Igualmente un estudio realizado por Aguirre Gómez de la Universidad Nacional de Colombia en el año 2008<sup>4</sup>, se diseñó un plan de marketing estratégico para empresas de servicios temporales basado en el diagnóstico de medianas y grandes empresas del sector comercial de Pereira y Dosquebradas mediante el análisis de variables que intervienen en la prestación del servicio estas variables dieron fundamento al plan de marketing estratégico que permitió interrelacionar las estrategias, tácticas y actividades que se deben aplicar por parte de las empresas de servicios temporales para lograr así una efectiva comercialización de este tipo de servicios y de mejorar el posicionamiento de las empresas.

Por último la investigación realizada por Roncancio Bustos<sup>5</sup> en la universidad EAN de Bogotá en el año 2012 realizó el plan de mercadeo para una empresa de

---

<sup>2</sup> Ibíd. Disponible en Internet: <http://www.dspace.espol.e>

<sup>3</sup> CORREA, Acevedo. Plan de Mercadeo [en línea]: Caso Scad Colombia Ltda. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, 2012 [consultado 15 de Febrero 15 de 2013]. Disponible en Internet: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/4048/8/1032404350-2012.pdf>

<sup>4</sup> GÓMEZ, Aguirre. Diseño de un plan de marketing estratégico para empresas de servicios “EST” en Bogotá y grandes empresas del sector comercial: [en línea]: (caso Pereira – Dosquebradas). Manizales: Universidad Nacional de Colombia, 2008 [consultado 15 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1946/1/francymilenaaguirregomez.2008.pdf>

<sup>5</sup> BUSTOS, Roncancio. Plan de mercadeo para la empresa Gerenciar Negocios [en línea]. Bogotá D.C.: Universidad EAN, 2012 [consultado 16 de febrero de 2013]. Disponible en Internet:

servicios de consultoría, el estudio busca el posicionamiento de la empresa en el mercado, fortalecer y aplicar el mejoramiento continuo de los atributos de los servicios prestados por la empresa, la empresa de este estudio tiene un portafolio de servicios similar al de Ingeni@r S.A ya que realiza sistemas de gestión de la calidad integral ISO 9001, 14000 y 18000 para la certificación de calidad. Esta investigación concluye que fortalecer y posicionar la imagen corporativa de la empresa en el mercado local y nacional manteniendo el mejoramiento continuo y eficaz del plan de mercadeo favorecerá a la empresa para lograr atraer nuevos clientes y lograr un mejor posicionamiento.

Los estudios revisados permiten concluir que la ubicación de una organización dentro de un contexto macroeconómico es fundamental para el diseño de estrategias de marketing que permitan su posicionamiento en el mercado y lograr su sostenibilidad y competitividad.

## **1.2. ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA**

Las empresas consultoras o empresas de consultoría son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a otras empresas, a grupos de empresas, a países o a organizaciones en general para encontrar las soluciones a los problemas que se encuentran en los procesos de las empresas.

"La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo"<sup>6</sup>.

Las principales firmas de consultoría internacional, en el área contable y gerencial, en estrategia y modelo de negocio son conocidas como "las más grandes", este exclusivo círculo está formado por: Deloitte, PWC (antes Price Waterhouse Coopers), Ernst & Young, Boston CG y KPMG Ltda.

---

<sup>6</sup> KUBR, Milán. La consultoría de empresas. Guía para la profesión. México: Limusa. Noriega Editores, 2008, p. 4.

En la actualidad la actividad de la consultoría ejerce una importante influencia en la forma como se manejan y controlan los procesos de una empresa. Muchas empresas acuden a los servicios de consultoría debido al crecimiento de la competitividad a nivel mundial. Este servicio tomando un repunte a nivel nacional tanto en el ámbito público como privado, con facilidades de desarrollo en calidad, planificación, nuevos productos, sistemas de comercialización, tecnología aplicada, sistemas de información gerencial, desarrollo de competencias humanas, mejoramiento de procesos, mercadotecnia, manejo y generación de información estratégica, entre otras.

La consultoría surge ante la necesidad de volver eficientes los métodos y procesos del área de producción en las organizaciones, durante la revolución industrial debido al surgimiento de las fábricas modernas, bajo las ideas de la organización científica del trabajo y de la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción, estos se fueron haciendo cada vez más complejos, los cambios se fueron tornando más decisivos, al grado que se fue requiriendo la elaboración de técnicas complejas para volver más eficientes dichos procesos en todas las áreas de la organización empresarial y que no dependían directamente de la producción.

Así la consultoría surge con la finalidad de lograr un equilibrio de la maximización de los procesos y ha llegado a evolucionar para el desarrollo de cualquier organización. A continuación se desarrolla una visión teórica a partir de la definición de la consultoría, que durante el transcurso de este trabajo, permita conocer más a fondo el quehacer y las cualidades del consultor<sup>7</sup>.

Los principales precursores de la consultoría fueron: Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, quienes se dedicaron a diversas actividades dentro de la consultoría empresarial, pero fue Taylor, quien se desempeñó como consultor de empresas de tiempo completo, durante los últimos años de su vida<sup>8</sup>.

De acuerdo con la investigación realizada por Canas, Atehortua y Orrego de la Un An q n ñ n “L G í óg

---

<sup>7</sup> ¿Qué es la consultoría? [en línea]. México: Administración y consultoría, 2011 [consultado 20 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://administracionyconsultoria.blogspot.com/2011/02/que-es-la-consultoria.html>

<sup>8</sup> ALEGRIA, Helio Nardo. Antecedentes históricos de la consultoría [en línea]. Juárez: La Consultoría, 2013 [consultado el 22 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://heliiconsultoriapsicopedagogica.blogspot.com/2013/05/antecedentes-historicos-de-la.html>

“<sup>9</sup> cuya investigación se basa en la necesidad de las organizaciones de mejorar sus procesos productivos, innovar en el diseño de nuevos productos y maximizar la productividad y competitividad para permanecer en los cada vez más exigentes mercados nacionales e internacionales, conduce a que las empresas busquen mecanismos para demostrar a sus clientes la conformidad y calidad de sus productos, procesos y servicios. Su principal objetivo fue el de diseñar una guía metodológica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad entre el modelo de la Norma ISO 9001:2000 y el Modelo estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, para pequeñas empresas que deseen auto gestionar su proyecto. En esta investigación se concluye que al ser una empresa del sector de consultoría se cuenta con ciertas características que se ven reflejados en bajos costos e inversiones para su normal funcionamiento, esto hace que se puedan disminuir precios de ventas de los servicios a ofrecer.

Otro estudio realizado por Santos Martínez y Tarazona Bermúdez de la Universidad Pontificia Bolivariana, “Evaluación de la factibilidad para la implementación y puesta en marcha de una empresa de consultoría para organizaciones pymes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana,<sup>10</sup> este proyecto tuvo como propósito fundamental mirar la factibilidad de montar una empresa de consultoría en sistemas de gestión y evaluación de proyectos para suplir las necesidades de estos servicios en las empresas PYMES de Bucaramanga y su área metropolitana. Este documento plasma esta necesidad y le da respuesta con la implementación de la firma de consultoría: Santos & Tarazona Consultores. Este proceso de creación de empresa comenzó con un análisis de sensibilidad acerca de la factibilidad que traería el proyecto, y si era conveniente su puesta en marcha. También se llevó a cabo un método de evaluación de proyectos el cual comenzó con un estudio de mercados, luego por un estudio técnico, se pasa posteriormente a un estudio legal y estratégico y por último se cierra con un estudio financiero y de costos, lo cual arrojó como resultado la viabilidad del montaje de una empresa de sistemas de gestión y evaluación de proyectos para empresas PYMES en la ciudad de

---

<sup>9</sup> CANAS, John Jairo; ATEHORTUA, Marcela y ORREGO, Mónica. Guía metodológica para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad [en línea]. Medellín: Universidad de Antioquia, 2005 [consultado 23 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/62/1/GuiaMetodologicaSistemaIntegradoGestionDeCalidad.pdf>

<sup>10</sup> SANTOS MARTINEZ, Alan Fernando y TARAZONA BERMUDEZ, Juan David. Estudio de factibilidad para la implementación y puesta en marcha de una empresa de consultoría para organizaciones pymes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana [en línea]. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana, 2008 [consultado 22 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: [http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/317/1/digital\\_16272.pdf](http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/317/1/digital_16272.pdf)

Bucaramanga y su área metropolitana teniendo en cuenta la normatividad existente para la implementación de los servicios.

En el artículo “De la inserción de servicios integrales de consultoría de Colombia en los mercados internacionales”<sup>11</sup> Elaborado por VALOIS aborda la reflexión y consideraciones frente al fenómeno de la globalización en la consultoría internacional. Se describe inicialmente el tema de la consultoría y su desarrollo en Colombia; posteriormente, se tratan los efectos sociales de la globalización cuando se comercializan los servicios de consultoría, y se concluye con una reflexión sobre los sistemas de gestión normalizados y los impactos sociales que conlleva la globalización de estos sistemas de gestión.

Este documento describe la consultoría en Colombia de la siguiente manera, De acuerdo con cifras del Departamento Nacional de Estadística (DANE)<sup>12</sup>, el sector de la consultoría representa en Colombia el 4,47% del total de oferta de producción nacional a precios constantes establecida en el año 2007 con una cifra de \$27.414.002 frente a \$578.114.449. Así las cosas, se establece que el peso de esta actividad es relativamente bajo; sin embargo, al comparar con el producto que tiene la mayor participación. "Sustancias y productos químicos", con 5.56% del total, se hace muy cercano este resultado como segmento de análisis en las Cuentas Nacionales del DANE. En otras palabras, el conjunto de servicios prestados equivale al valor de un solo producto, dentro del marco en el que el valor de los servicios – renglones 44al 59- representa el 36.71% (\$212.133.597) de la oferta total de productos.

Concluye que el mercado internacional sin explorar de servicios de consultoría tiene un potencial no determinado para su penetración. La teoría general de administración hizo más eficientes a las empresas con la especialización del trabajo. Asimismo, posteriormente, el enfoque de sistemas provee niveles superiores de eficiencia. Los sistemas integrales podrían incrementar la eficiencia porque tendrían en cuenta los resultados de manera conjunta.

Por efectos de la globalización cada vez más las sociedades permiten y admiten nuevos servicios y productos dados los cambios individuales y sociales que se

---

<sup>11</sup> VALOIS, Néstor D. De la inserción de servicios integrales de consultoría de Colombia en mercados internacionales [en línea]. Bogotá D.C.: Universidad de Santo Tomás, 2012. [consultado 24 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://revistas.usta.edu.co/index.php/signos/article/view/801/961>

<sup>12</sup> Cuentas Nacionales. Matriz oferta de productos [en línea]. Bogotá D.C.: DANE, 2007 [consultado 25 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=956&Itemid=84](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=956&Itemid=84)

imprimen. Para ingresar a mercados internacionales, en materia de servicios de consultoría de gestión, se deben considerar tanto los aspectos multiculturales y los factores de la globalización como los específicos de la región o país objetivo y la visión integral de los sistemas normalizados.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Dado los cambios del mercado en el contexto de la globalización se hace necesario que las empresas desarrollen acciones que les permitan su sostenibilidad y competitividad en el mismo. Uno de los sectores económicos que cambia continuamente es el sector de los servicios, por ello es importante que realicen diagnósticos del entorno externo e interno que les permitan el conocimiento de las tendencias del mercado, realizar mejoramiento continuo y brindarle a sus usuarios servicios de excelente calidad.

Bajo este marco conceptual se circunscribe el presente estudio tendiente a diseñar e implementar acciones desde el mercadeo que le permitan a Ingeni@r S.A sostenerse en el mercado y ser competitiva.

Lo anterior se plantea dado que a partir del año 2012 las contrataciones en la organización han disminuido progresivamente, disminuyendo un 59 % respecto al año anterior (2011), en el año 2013 las ventas se recuperaron un 62% respecto al año 2012 sin embargo sigue generado preocupación por parte de los directivos. Al realizar un diagnóstico interno para explicar razones de ello se observa deficiencias en la organización y no existen estrategias efectivas de mercadeo que le permitan lograr la sostenibilidad y competitividad en el mercado. Se carece de políticas claras y adaptadas que le permita a la empresa un direccionamiento en los procesos de marketing donde se analicen sus clientes actuales, identifique y capte clientes potenciales, realice análisis de la competencia y que le permita tener un crecimiento aproximado del 17% en las contrataciones/ventas para el año 2014.

Se espera que al elaborar un plan estratégico de marketing la empresa identifique los cambios y necesidades del entorno para elaborar estrategias que logren ventajas competitivas, igualmente se espera un mayor compromiso por parte de la organización para desarrollar control de gestión y evaluación de los procedimientos a realizar para su mejoramiento continuo.



## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el plan estratégico de mercadeo ideal para identificar las estrategias adecuadas que permitan mejorar y fortalecer la competitividad de la empresa Ingeni@r S.A?

## **2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la situación de la empresa de acuerdo al diagnostico situacional?
- ¿Qué información relevante brinda la aplicación de la matriz DOFA para realizar la implementación de estrategias que lleven a la consecución de los objetivos de la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing que permitan a la empresa a ser más reconocida en el mercado?
- ¿Cuál es el costo de las estrategias que se van a implementar en el plan de mercadeo para la empresa Ingeni@r S.A?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El estudio se hace importante dado que el plan estratégico de mercadeo servirá para que la empresa Ingeni@r S.A ejecute un plan de acción bien definido que contribuya a su crecimiento y posicionamiento mediante la aplicación de estrategias que mejoren sus procesos y la hagan competitiva y reconocida en el mercado.

Igualmente el estudio propuesto a través del diagnóstico situacional (análisis externo e interno) le permitirá a la organización un direccionamiento de los procesos de marketing acordes con la realidad y realizar mejoramientos continuos, acciones fundamentales dentro de la dinámica en el mercado del sector de los servicios que exige de estas organizaciones revisión permanente de esos procesos y estrategias para aprovechar las oportunidades que el mercado les ofrece.

El estudio servirá de base para el desarrollo de otros estudios al interior de la organización en la línea de la prestación de servicios de excelente calidad y alcanzar su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan estratégico de mercadeo que identifique las estrategias adecuadas para mejorar y fortalecer la competitividad de la empresa Ingeni@r S.A.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Ingeni@r S.A en su entorno interno y externo.
- Determinar las amenazas y oportunidades del mercado, así como las fortalezas y debilidades de la empresa (DOFA).
- Elaborar las estrategias de marketing que permitan el mejoramiento de la empresa Ingeni@r. S.A.
- Realizar el presupuesto e indicadores para desarrollar la implementación del plan de acción de las estrategias de marketing.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO TEÓRICO

Un plan de mercadeo entendiéndose como una estrategia en el cual los directivos organizan y direccionan sus metas y objetivos en el tiempo, con fin de dar cumplimiento a expectativas planteadas por los mismos.

Un plan de marketing se elabora con el fin de solucionar problemas que día a día perturban la ideal reciprocidad entre una compañía y su público meta.

Tomando en cuenta las menciones de **Philip Kotler y Gary Armstrong** en su libro **Marketing versión para Latinoamérica**<sup>13</sup>, refiriéndose enfáticamente que la estrategia de marketing de una compañía indica cuales son los clientes a los que atenderá y la forma en que creara valor para dichos clientes. El programa de marketing hace propicia las relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones concretas. Las cuales consisten en la mezcla de marketing de la compañía, las cuales utilizara para llevar su bien o servicio a su target.

También plantean las principales herramientas de la *mezcla de marketing* donde se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las *cuatro P* del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de marketing que satisfaga una necesidad (producto), debe establecer cuanto cobrara por su oferta (precio), y de qué manera la pondrá a disposición del público (plaza). Para dar terminado el ciclo la compañía debe de poner en marcha una campaña informativa, donde se persuadan a los posibles clientes que el producto es de su interés (promoción)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gay. Marketing versión para Latinoamérica. 11ª ed. México: Pearson, 2007, p. 12 -15.

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 20 – 22.

Por otro lado **Ángela Hatton**<sup>15</sup> en su libro **La Guía Definitiva Del Plan de Marketing**, nos expone la importancia de realizar exitosamente un plan, que no es otra cosa que un método, una capacidad vital básica que empleamos cuando tenemos muchas actividades que hacer y poco tiempo para cumplirlas. Las herramientas del planificador incluyen técnicas para dar prioridades y para tomar decisiones, así como para fijar objetivos y para controlar las actividades. Que en conjunto todas ellas tienden a garantizar que nuestros limitados recursos se empleen eficientemente, y obtener el máximo posible de cada hora y cada céntimo que empleemos preciso.

Los clientes son tan escasos como el tiempo y el dinero, y el éxito solo es seguro cuando la planificación se dirige a satisfacer a esos valiosos compradores y clientes<sup>16</sup>.

La matriz de **ANSOFF** nos ilustra las únicas alternativas estratégicas de crecimiento de que dispone cualquier empresa.

**Cuadro 1. Matriz de ANSOFF**

		<b>Existente</b>	<b>Nuevo</b>
<b>Existente</b>	Penetración de mercados	Desarrollo de productos	
<b>Nuevo</b>	Desarrollo de mercados	Diversificación	

**Fuente:** HATTON Ángela. La guía definitiva del plan de marketing. Madrid: Pearson Educación, 2000, p. 2.

<sup>15</sup> HATTON Ángela. La guía definitiva del plan de marketing. Madrid: Pearson Educación, 2000, p. 2.

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 156

## Cuadro 2. Esquema del Plan de Marketing<sup>17</sup>

Proceso  plan

<b>Análisis</b>	→	<b>antecedentes</b>
<b>objetivos</b>	→	<b>Objetivos</b>
<b>Desarrollo de la estrategia</b>	→	<b>Estrategia</b>
<b>táctica</b>	→	<b>Táctica</b>
<b>Controles</b>	→	<b>Controles</b>

**Fuente:** HATTON Ángela. La guía definitiva del plan de marketing. Madrid: Pearson Educación, 2000, p. 156.

De otro lado **VICENTE AMBROSIO**<sup>18</sup> en su libro **Plan de Marketing Pasó a Paso** nos muestra que el plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores. En resumen, el plan de marketing establece todas las bases y directrices para la acción de la empresa en el mercado.

**McCarthy** clasifico varias actividades del marketing en herramientas de la **mezcla del marketing** de cuatro amplios tipos diferentes, a las que llamo las 4 Ps del marketing, Producto, Precio, Plaza y promoción.

Sin embargo, dada la amplitud, complejidad y riqueza del marketing, en la actualidad las 4 Ps no son todo lo que hay, se han actualizado para que reflejen el concepto del marketing holístico llegamos a un grupo más representativo, que abarca las realidades modernas del marketing: Personas, Procesos, Programas y Performance- donde se explicara más detallado a continuación.

El concepto *persona* reflejo parcialmente el marketing interno y el hecho que los empleados son parte fundamental para el éxito del marketing. Este solo será tan

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p. 156.

<sup>18</sup> AMBROSIO Vicente. Plan de marketing paso a paso. México: Pearson Educación, 2010, p. 13.

bueno como la persona dentro de la organización. También refleja el hecho que los especialistas en marketing deben ver a los consumidores como personas para entender sus vidas de manera más amplia y no solamente cuando buscan comprar o consumen productos y servicios.

El concepto de *procesos* refleja toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing. Los especialistas en marketing deben evitar la planificación y toma de decisiones *ad hoc* y asegurarse que las ideas de marketing y conceptos de vanguardia desempeñen el rol apropiado en todo lo que hacen. Solamente al instituir el grupo adecuado de procesos para guiar las actividades y programas, la empresa puede participar en relaciones de largo plazo que sean beneficiosas para ambas partes. Otro importante grupo de procesos guías a la empresa en la generación de ideas con imaginación y productos innovadores, servicios y actividades de marketing.

El concepto de *programas* refleja todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor. Donde abarcan las antiguas cuatro Ps y también un rango de otras actividades de marketing que podrían no encajar tan claramente en el antiguo punto de vista del marketing. Sin importar si son online u offline, tradicionales o no tradicionales, estas actividades deben integrarse de tal forma que su todo sea mayor que la suma de sus partes y que logren múltiples objetivos para la empresa.

El concepto de *performance* se define de acuerdo con el marketing holístico, como el hecho de capturar el rango de posibles medidas de resultados que tienen implicaciones financieras y no financieras (rentabilidad así como capital de marca y de cliente), e implicaciones más allá de la empresa (responsabilidades sociales, legales, éticas y comunitarias).

Para concluir, estas nuevas 4 Ps en realidad se aplican a todas las disciplinas dentro de la empresa, y al pensar de esta manera los directores se alinean más con el resto de la empresa<sup>19</sup>.

La cuantificación del marketing también permite a las empresas calcular de manera más precisa los efectos de las diferentes inversiones de marketing. Los modelos de *marketing mix* analizan información de una serie de fuentes, tales como las obtenidas por scanner en el punto de venta, datos de envíos, precios, inversión en medios de comunicación y promociones, con el fin de comprender de

---

<sup>19</sup> KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. 12 ed. Dirección de marketing. México: 2012. p. 25-26.

manera precisa los efectos de las diferentes actividades de marketing. Para tener una visión más detallada de la situación se realizan análisis multivariados para revisar de qué manera influyen los diferentes elementos del marketing en los resultados más relevantes, como las ventas de las distintas marcas o la participación del mercado.

Este sistema goza de adeptos especialmente entre las grandes corporaciones, que utilizan los resultados de estos modelos para distribuir o redistribuir los gastos. Estos análisis detectan que proporción de la inversión en publicidad es desperdiciada, cuáles son los niveles óptimos de gasto, y cuáles deberían ser los niveles mínimos.

Aunque la creación de modelos de marketing mix contribuye a aislar los diferentes resultados, es menos eficaz en el momento de valorar cómo funcionan los diferentes elementos del marketing en conjunto. Dave Reibstein, de Wharton, observa también otras tres deficiencias.

- El modelo de marketing mix se centra en el crecimiento incremental en lugar de las ventas de partida o en los efectos a largo plazo.
- La integración de las métricas importantes, como la satisfacción, la notoriedad y el capital de marca en el desarrollo del marketing mix es limitada.
- El modelo de marketing mix en general no incorpora las métricas relacionadas con la competencia, la distribución, o la fuerza de venta (la empresa promedio gasta mucho más en fuerza de ventas y promoción en los canales que en publicidad o en la promoción dirigida al consumidor)<sup>20</sup>.

**Kotler y Keller**<sup>21</sup> en su libro Dirección de Marketing presenta como que el responsable del nuevo servicio o producto, deberá desarrollar un plan estratégico preliminar de tres partes para lanzar el producto o servicio al mercado. La primera parte describe el tamaño, la estructura y el comportamiento del mercado meta, el posicionamiento esperado del producto, y las metas de ventas, la participación del mercado y las utilidades estimadas para los primeros años.

---

<sup>20</sup> *Ibíd.*, p. 116.

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 582-583



En una segunda parte se debe destacar el precio planeado, la estrategia de distribución y presupuesto de marketing para el primer año.

La tercera parte del plan estratégico de marketing describe las metas de ventas y de utilidades a largo plazo, y la estrategia de mezcla de marketing a lo largo del tiempo<sup>22</sup>.

Solo el plan de mercadeo estratégico fijara como se logran los objetivos propuestos. Dentro de lo que cabe en estrategias, u plan estratégico puede ser ofensivo o defensivo.

Los planes de mercadeo ofensivos tienen una misión, y es la de abarcar nuevos clientes mediante la modalidad de los que deserten de la competencia mediante el aumento en el tamaño del mercado o ir en busca de nuevos mercados para cubrir la oferta de la compañía.

Por otro lado el plan de mercadeo defensivo, tiene como propósito defender y resguardar sus clientes actuales, de posibles ataques de la competencia o de las mismas ofertas de ella.

Mediante un plan estratégico de mercadeo exitoso, las compañías se pueden clasificar en fuertes por múltiples razones, se ha demostrado que las marcas fuertes tienen índices mayores de satisfacción del cliente.

Es tal la persuasión por parte de la marca, que algunos consumidores se sienten privilegiados por usarla, como si la adquisición de dicho producto o servicio los hiciera integrantes de algún clan exclusivo.

También se considera el hecho que las marcas fuertes le facilitan el proceso de toma de decisiones a sus clientes, porque disminuyen las opciones de compra a considerar.

Su elemento diferenciador es fuerte, y difícilmente imitable por tal razón u posición en el mercado y la percepción de los clientes no se verá fácilmente afectada por empresas seguidoras o por la competencia.

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 582-583.

Para finalizar se aprecia que estas grandes marcas, afecta la sensibilidad del precio, generando sobrepuestos más altos que los productos genéricos o de desempeño promedio<sup>23</sup>.

El servicio al cliente es un concepto que se refiere a la capacidad de una empresa para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y las expectativas de sus clientes.

A partir de esta aclaración del concepto de que es servicio al cliente, se derivan unas características especiales, que hacen la diferenciación de un producto al de los demás:

- El servicio al cliente es intangible. Es eminentemente perceptivo, así tenga algunos componentes objetivos.
- Es perecedero. Se produce y se consume en el mismo momento.
- Es continuo. Quien lo produce es a su vez el proveedor.
- Es integral. En la producción del servicio es responsable toda la empresa. Por lo tanto todos sus integrantes hacen parte fundamental de la calidad del ciclo del servicio, que genera o no satisfacción por parte de los clientes.
- La oferta del servicio, promesa básica es el estándar para cuantificar la calidad del servicio. “El estándar para cuantificar la calidad del servicio es que cumplamos lo que prometemos”.
- El único objetivo irremovible del servicio al cliente, es la satisfacción plena del cliente, en lo que compete a las necesidades y deseos.
- La compañía con miras a prestar un servicio al cliente integral genera en sus productos un valor agregado, lo cual será fundamental a la hora de hacerle leales a sus usuarios.

Las compañías direccionadas a hacer del servicio al cliente su fuerte, tienen una tipología enmarcada en los siguientes parámetros:

---

<sup>23</sup> METZGER, Michael y DONAIRE, Víctor. Gerencia Estratégica de mercadeo [en línea]. México: Google Libros, 2010 [consultado 26 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qmztpV-rfIC&oi=fnd&pg=PR5&dq=mercadeo+estrategico+&ots=Jx0663AekS&sig=qS1V8E4A2jwK2BTPhNIJcbfeZ3s#v=onepage&q&f=false>

- ✓ Conocen de manera integral a sus clientes, donde crean perfiles en base a datos fiables recolectados.
- ✓ Se hacen de manera continua investigaciones a sus clientes, sus nuevas necesidades y nuevos deseos de los usuarios.
- ✓ Tienen un plan estratégico, un sistema de servicio al cliente.
- ✓ Hacen una evaluación y control de la satisfacción de sus clientes.
- ✓ Toman medidas consistentes respecto a las necesidades y expectativas de sus usuarios, donde estos son evidentes en los indicadores de satisfacción.
- ✓ Informan de manera continua a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- ✓ Crean estrategias claras donde en primera estancia se involucran los clientes internos que genera ventas internas, para la prestación de un servicio de excelencia, donde el punto de partida de esta estrategia es la alta satisfacción de sus cliente internos y compromiso de sus colaboradores. El servicio al cliente tiene como fundamento tener unos niveles altos de satisfacción en sus clientes internos, donde se ve de manera clara en la prestación del servicio a los usuarios externos. Es una estrategia que primero hay que ganar a nivel interna para poder pensar en tener éxito en un entorno externo<sup>24</sup>.

Por otro lado se puede apreciar que el índice de satisfacción del cliente en un parámetro de referencia cuyo fin es medir la calidad del servicio que una compañía brinda a sus usuarios<sup>25</sup>.

Como dicen algunos expertos del marketing como Don PEPPERS Y MARTHA OGE S, “ún q z g n , q q deriva de sus clientes, tanto de los que tiene en estos momentos como los que tendrá en un futuro.

El triunfo de las compañías, se basa especialmente en, mantener a sus clientes actuales y adquirir nuevos usuarios de la compañía, este elemento es el factor y principal motivo para tener cualquier tipo de capacidad instalada, contratación de personal, programar juntas, entre otras, sin clientes no hay negocio.

---

<sup>24</sup> SERNA G., Humberto. Servicio al cliente. 2ª ed. Bogotá D.C.: 3R editores, 1999, p. 17-18.

<sup>25</sup> Ibíd., p. 23.

Las compañías hoy día han tomado conciencia y han identificado que la manera clásica de ver el cliente no es la mejor en un mundo contantemente cambiante, se pasó de ver en la pirámide al cliente en su última posición a que el cliente es la primer división en la pirámide y de allí se desprenden los demás componentes, como la gerencia media, personal de primera línea y alta dirección.

El valor percibido por el cliente, es el paralelo que el usuario hace en cuanto al beneficio percibido y el costo total a un producto.

El beneficio total para el cliente, es el valor monetario percibido del conjunto de beneficios económicos, funcionales y psicológicos que los usuarios esperan gozar de una oferta del mercado.

El costo total para el cliente, es el conjunto total de costos en que incurre el cliente al evaluar, obtener, usar y para terminar eliminar una oferta de mercado determinada. Incluye costos monetarios, de tiempo, de energía y psicológicos.

Para concluir el valor percibido del cliente radica fundamentalmente en el consto total en que incurre el cliente versus los niveles de satisfacción de los mismos, el ofertante puede aumentar el valor del artículo, al aumentar los beneficios económicos, funcionales, o emocionales, o al reducir uno o más costos<sup>26</sup>.

## 5.2. MARCO CONCEPTUAL

**ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING:** el arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones rentables con ellos.

**ANÁLISIS DE COMPETIDORES:** proceso de identificar a los competidores claves; evaluar sus objetivos, estrategias, puntos fuertes y débiles, y patrones de reacción; así como seleccionar los competidores con los que se enfrentara o se evitaran.

**ANÁLISIS DE NEGOCIO:** revisión de las proyecciones de venta, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si tales factores satisfacen los objetivos de la compañía.

---

<sup>26</sup> KOTLER, P. y KELLER K., Op. cit., p. 125.

**APLICACIÓN DEL MARKETING:** proceso que convierte las estrategias y los planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos del marketing.

**CADUCIDAD DEL SERVICIO:** no puede almacenarse para uso o venta posterior.

**CALIDAD DEL PRODUCTO:** capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye su durabilidad general, su confiabilidad, su precisión, la facilidad de operación y de reparación, y otros atributos valiosos.

**COMPRADORES:** individuos que efectúan una compra real.

**CONCEPTO DE MARKETING:** filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y los deseos de los mercados metas; así como de ofrecer las satisfacciones deseadas de manera más eficaz y eficiente que los competidores.

**CONTROL DEL MARKETING:** proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing; así como de tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos del marketing.

**CONSULTORIA:** servicios profesionales con experiencia y conocimiento específico en un área, que brinda asesoría a otras empresas, personas u organizaciones para mejorar de su gestión, operaciones y/o resultados financieros.

**DEMANDAS:** deseos humanos respaldados por el poder de compra.

**DESARROLLO DE MERCADOS:** estrategia de crecimiento de una compañía que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercados para sus productos actuales.

**DESARROLLO DE PRODUCTO:** creación de productos originales, mejorados, modificados, o de marcas nuevas, utilizando labores de investigación y desarrollo de la compañía.

**ESTRATEGIA:** conjunto de acciones que le dan un enfoque a la organización, una estrategia es el alcance que tiene una empresa en el largo plazo mediante la realización de acciones y objetivos propuestos a alcanzar.

**ESTRATEGIA DE MARKETING:** lógica del marketing con la cual una unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing.

**LÍDER DEL MERCADO:** empresa en una industria que tiene la mayor participación en el mercado.

**MATRIZ DOFA:** herramienta de formulación de estrategias que permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**MARCA:** nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de tales elementos, que busca identificar los bienes y servicios de una compañía o un grupo de compañías, para diferenciarlos de los de sus competidores.

**MERCADO:** conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

**MEZCLA DE MARKETING:** conjunto de las herramientas del marketing tácticas y controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta esperada en el mercado meta.

**NECESIDADES:** estado de carencia percibida unida al deseo de satisfacerla.

**PLAN DE ACCIÓN:** plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

**PLAN ESTRATÉGICO:** “Estrategia que define la relación y conexión estratégica entre los objetivos de la compañía, las capacidades y los cambios en las oportunidades del mercadeo. Esto consiste en desarrollar claramente la misión

de la compañía, trabajar en los objetivos, el portafolio y por último coordinar las  
g n n " 27.

**PLAN DE MERCADEO:** es un documento que establece las estrategias a seguir por la compañía en el mediano y largo plazo, orientando a esta a cumplir sus objetivos corporativos y ofrecer un potencial de crecimiento y rentabilidad.

**POSICIONAMIENTO:** Es la facilidad con la cual la marca de una compañía es recordada por los agentes que componen el mercado en el cual compete.

**PENETRACIÓN DE MERCADOS:** estrategia de crecimiento de una compañía que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales, en los segmentos de mercados actuales, sin modificar el producto.

**PRECIO:** Es el valor monetario que tiene un producto o servicio, que representa elementos como trabajo, Materia prima, esfuerzo, atención, tiempo, utilidad, etc. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción.

**PRODUCTO:** es un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización<sup>28</sup>.

**PROMOCIÓN:** incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren<sup>29</sup>.

**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** grado en el que el desempeño del producto coincide con la expectativa del comprador<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> KOTLER, P., BROWN, L., STEWART, A. y ARMSTRONG, G. Marketing. 6 ed. Australia: Pearson, 2008, p. 102.

<sup>28</sup> Diccionario [en línea]. Boston: American Marketing Asociation. 2013 [consultado el 2 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx)

<sup>29</sup> KOTLER, Philip y CÁMARA, Dionicio. Dirección de Marketing. España: Prentice Hall Iberia, 2000, p. 98.

**SEGMENTACIÓN:** proceso de dividir un mercado en grupos significativos relativamente similares e identificables.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD:** Es una serie de actividades empresariales, planificadas y controladas que utiliza los recursos, procedimientos, documentación, estrategias y estructura organización para lograr dirigir y evaluar el desempeño de calidad de una organización/servicio/ producto orientado al mejoramiento que permita la satisfacción de los clientes y el logro de los resultados esperados por la organización.

**TÁCTICA:** es un conjunto de medios para alcanzar los resultados, es el medio donde se pone en práctica la estrategia, es el curso de acción más detallado y específico de la estrategia.

**VENTAJA COMPETITIVA:** Es un aspecto ventajoso que una empresa tiene con respecto a otra, sirve para diferenciarse y para ser identificados. Es el éxito que tiene una empresa luego de haber implementado una estrategia, la cual le ha generado una posición en el mercado.

### 5.3. MARCO LEGAL

La Sociedad Anónima se rige por las disposiciones contenidas en el Decreto 410 de 1971 particularmente las previstas en el Libro 2º, Título VI (Código de Comercio) y el Libro 2º, Título VI, Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y de quiebras:

- No podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas. No tiene límite máximo. (Art. 374 del C. de Co.).
- Los accionistas son responsables hasta el monto de sus aportes (Art. 373 del C. de Co.).
- Al constituirse la sociedad deberá suscribirse no menos del 50% del capital autorizado y pagarse no menos de la tercera parte de cada acción suscrita (Art. 376 del C. de Co.).
- Su capital social se divide en acciones de igual valor. (Art. 375 del C. de Co.).

---

<sup>30</sup> Óp. cit., p. 1-10.



- Las acciones son libremente negociables, con las excepciones previstas en el artículo 403 del Código de Comercio.
- Es una sociedad intuitu pecuniae (predomina el capital).
- La sociedad gira en torno a una denominación social seguida de las palabras "sociedad anónima" o de las letras "S. A." (Artículo 373 del Estatuto Mercantil).

### **Cuadro 3. Datos de la empresa Ingeni@r S.A.**

<b>Razón social</b>	Ingeni@r S.A
<b>Nit.</b>	900212890-3
<b>Dirección</b>	Calle 14 <sup>a</sup> #69-141 503-6
<b>Ciudad, departamento</b>	Cali, Valle del Cauca
<b>Teléfono</b>	3207277163 - 3127892
<b>Representante legal</b>	Néstor Barón Carrillo

### **5.4. MARCO CONTEXTUAL**

La investigación se realizara en la ciudad de Santiago de Cali, capital del departamento del valle del cauca, Colombia. Con una población de 2.319.684, ubicándose como la tercera ciudad más poblada de Colombia.

Este proyecto tiene finalidad de aplicación la empresa Ingeni@r S.A que se encuentra en el barrio La Hacienda, Calle 14<sup>a</sup> # 69-141. La instalación es propia, donde se realizan las capacitaciones a los empleados, la oficina del gerente general, sala de reuniones, y la recepción.

## 6. GESTIÓN DE LA CALIDAD

La calidad desde sus comienzos ha sido un factor inherente al hombre, de lo cual existe evidencias atreves del tiempo, en especial sobre el control de calidad.

Hasta solo el siglo pasado se desarrollaron de manera vertiginosa las teorías técnicas y herramientas de la calidad, hasta llegar a representar hoy día una de las estrategias más importantes para la gestión empresarial, ya sea que su aplicación tenga una connotación global en la compañía o esté relacionada con diferentes prácticas<sup>31</sup>.

El concepto de calidad ha cambiado con el pasar del tiempo, donde pasamos de una época donde solo se pensaba que calidad era el control final en el proceso de fabricación, donde solo se separaban los productos malos de los buenos, a una época donde se piensa que la calidad no se controla, de lo contrario se fabrica.

Por otro lado se experimenta la calidad del diseño, donde no solo se corrige o se reduzcan los defectos, sino prevenir en su total capacidad los mismos errores, siendo esta denominada calidad total<sup>32</sup>.

Según la norma UNE-EN-ISO 8402 (2008); define la calidad como el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

Según la norma UNE-EN-ISO 9000:2000 (2008) define la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos.

Tomamos las definiciones anteriores como referencia general de lo que compete a la calidad, sin embargo hay diversos autores y maestros estudiados que dan la perspectiva del concepto de diferentes ángulos entre algunas tenemos.

---

<sup>31</sup> RUIZ, J. y LÓPEZ, C. La gestión por calidad total en la empresa moderna. Palma de Mallorca: Ra – Ma editorial, 1990, p. 300 – 305.

<sup>32</sup> COSPIN, M. Oswaldo. 7 Herramientas básicas para el control de calidad [en línea]. España: Monografías.com, 2013 [Consultado 5 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos7/herba/herba.shtml>

- ISO 9000: conjunto de normas y directrices de calidad que se deben llevar a cabo en un proceso.
- Deming: un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado o a la satisfacción del cliente.
- Juran: adecuación al uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.
- Crosby: conformidad con las especificaciones o el cumplimiento de requisitos.
- Walter A. Shewhart: gira en torno a la relación de 2 dimensiones, subjetiva (lo que el cliente quiere), objetiva (lo que se ofrece).

## 6.1. CALIDAD TOTAL

Originado a través de la filosofía japonesa “Kaizen”, Japón ha hecho de este uno de sus principales pilares al renacimiento industrial, donde ha uniformizado el concepto, dirigida al cliente y evitando diversas interpretaciones del mismo, como solía suceder en el concepto tradicional.

Es así como la calidad se hace total.

Se identifican y se individualiza las características que hacen que el concepto de calidad sea total. Se define como “la totalidad de las características que hacen que un producto o servicio sea apto para el uso que se le pretende dar”.

La calidad es total porque abarca todas y cada uno de los aspectos de la compañía en su totalidad, porque comprende todos y cada uno de los empleados de la empresa como insumo primario para el funcionamiento de la misma.

A diferencia de la calidad clásica, que pretendió hacer efectiva la calidad después del proceso de producción, teniendo un simple sistema de separación y selección de productos o servicios con inconsistencias.

Esta teoría basa sus fundamentos en que la calidad es total solo cuando desde el inicio del proceso de producción del bien o servicio, este cuenta ya con calidad.

La calidad total es una estrategia integrada de la gestión en la compañía, donde la fijación de metas se hace posible a través de esta, como hacer cada vez más competitiva la empresa, reducción de costos por múltiples conceptos, satisfacción total del cliente, adaptación y control de los entornos.

La implementación de la calidad total como una estrategia integradora de sistemas de gestión, tendría una connotación evolutiva en la zona occidental, desplazando algunos aspectos de la concepción clásica que gozan de debilidades.

A pesar de los innumerables intentos por tener una idea clara de que es la calidad orientada al cliente, permanentemente se ha demostrado que el concepto está tan ligado al cliente y sus preferencias que resulta ardua la labor y se adoptan aspectos tan subjetivos como ella misma para entenderla e intentar suplirla.

Se encuentran diferencias tan abismales entre el cliente y la empresa, como lo que el cliente desea y lo que la compañía cree que quiere, el nivel de calidad para un producto o servicio y el nivel realmente alcanzado o deseado; entre otras.

La gestión de calidad tiene como objetivo impactar las empresas, que trabaje de manera conjunta con todas las dependencias de la misma y no como una unidad desmembrada, donde lo que se busca con este sistema no solo es reducir las quejas y reclamos de los clientes insatisfechos, sino tener un sistema integrado proactivo donde los errores no se tiene que cometer para ser corregidos, donde la calidad del producto o servicio está implícita desde la elaboración de la idea principal. La gestión de calidad en las compañías se hace más ambiciosa en cuanto a campo de acción y definición.

Se evoluciona de la garantía de la calidad, del control total de la calidad y del aseguramiento de la calidad a la **gestión de calidad**.

Entendiéndose como gestión de calidad el conglomerado de actividades dirigidas a controlar una organización en lo que respecta a la calidad, generalmente incluye políticas de calidad de la empresa y los objetivos de calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.

La calidad total es un aspecto amplio que dentro del mismo está incluido la rentabilidad de la compañía, la satisfacción del cliente y la eficiencia a través de modelos de gestión integral.

Este aspecto de calidad no solo debe estar implementado para certificaciones, sino todos los aspectos que estén asociados con la calidad de la empresa.

Según ISO 9001 (2008) sistema conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) “Sistema de Gestión de la Calidad”.

Es el conjunto de elementos interrelacionados de la organización que se coordinan para establecer y lograr el cumplimiento de la política de calidad y los objetivos de calidad, generando consistentemente productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.

### **6.1.1 Elementos.**

- Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.
- Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
- Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
- Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

### **6.1.2 Objetivos de un sistema de gestión de calidad.**

- Prevención: evitar que se produzcan elementos no conformes.
- Detección: segregar elementos no conformes.

- Corrección y mejora: eliminar las causas de no conformidades y mejora de los procesos.
- Demostración: evidenciar objetivamente que se han cumplido todos los requisitos.

## **6.2. NORMAS ISO 9001:2008**

Son normas de calidad y gestión continuas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).

Estas normas son aptas para aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistémica orientada a la producción de bienes y servicios. Se construyen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas, como los métodos de auditorías.

Los requisitos generales que las compañías deben establecer, implementar y mantener un (SGC) y buscar una mejora continúan en su eficiencia de acuerdo a la norma internacional.

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
  - Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
  - Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
  - Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
  - Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
  - Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos<sup>33</sup>.
- Los requisitos de la documentación son:

---

<sup>33</sup> Manual de Control [en línea]. Cuba: Cujae, 2013 [consultado el 15 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.cujae.edu.co/centros/cecat/documentos/manualdecontrol.pdf>

- Declaraciones documentadas de la política de calidad de objetivos de la calidad.
- Manual de calidad.
- Los procedimientos documentados requeridos en esta norma internacional.
- Los documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

### **6.3. MANUAL DE CALIDAD**

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.
- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad.
- La alta dirección garantizará las siguientes características aplicables a la política de calidad<sup>34</sup>:
  - Se adecua al propósito y cultura de la organización.
  - Impulsar la mejora continua.
  - Revisar los objetivos de la calidad.
  - Ser comunicada a todos los niveles de la organización.
  - Adecuarla a la estrategia de la empresa.

---

<sup>34</sup> Sistema de gestión de calidad para estandarizar procesos académicos y administrativos en la carrera de Ingeniería industrial en procesos de automatización de la F.I.S.E.I. [en línea]. Ambato: Universidad Técnica de Ambato, 2012 [consultado el 15 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: [http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2368/Tesis\\_f703id.pdf?sequence=1#page=31](http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2368/Tesis_f703id.pdf?sequence=1#page=31)

## 6.4. EL MARKETING Y LA CALIDAD TOTAL

Los especialistas en marketing desempeñan varias funciones para ayudar a sus empresas a definir y ofrecer bienes y servicios de alta calidad a sus clientes meta:

- Identifican correctamente las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Comunican apropiadamente las expectativas de los clientes a los diseñadores de productos.
- Se aseguran de que los pedidos de los clientes se entreguen correctamente y a tiempo.
- Verifican que los clientes hayan recibido las instrucciones, capacitaciones y asistencia técnica adecuadas para el uso del producto.
- Se mantiene en contacto con los clientes después de la venta, para asegurarse de que está bien y seguirán satisfechos.
- Recopilan ideas de los clientes para introducir mejoras en los productos y servicios, y las comunican a los departamentos apropiados.

Cuando los especialistas en marketing realizan todo esto, hacen contribuciones significativas a la administración de la calidad total y a la satisfacción del cliente, así como a la rentabilidad de los clientes y de la empresa<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> KOTLER, P. y KELLER, K. Óp. Cit., p. 132.



## 7. METODOLOGÍA

### 7.1. TIPO DE ESTUDIO

El estudio a realizar es descriptivo transversal, porque pretende a partir de un diagnóstico situacional de la empresa Ingeni@r S.A., analizar los aspectos generales de la empresa y de su entorno, y elaborar estrategias de mercadeo que contribuyen al fortalecimiento de la empresa.

### 7.2. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el logro de los objetivos propuestos se hace uso de información primaria y secundaria.

Los datos primarios se obtendrán directamente de la empresa para esto es fundamental tener contacto directo con el personal administrativo que permita aportar información valiosa y relevante para el proyecto.

Como información secundaria se tendrán en cuenta los documentos internos de la organización y se hará uso de herramientas como páginas de internet, investigaciones y bases de datos del DANE, Alcaldía Municipal de Cali, Planeación Nacional entre otras que permitan recopilar información relacionada con el proyecto.

La ejecución del estudio se realiza en cinco (5) fases, las cuales se describen a continuación:

**7.2.1 Fase de información y recolección de datos.** Se realiza recolección de información del entorno externo, con el fin de conocer el mercado de las consultorías a nivel nacional e internacional, el tamaño del mercado, las tendencias y el crecimiento de este. Se recolectara información de la empresa como reseña histórica, misión, visión, principios corporativos, organigrama, procedimientos, portafolio de servicios, se buscara caracterizar los principales factores y aspectos del entorno de la empresa, toda la información requerida para este análisis se obtendrá mediante fuentes internas, informes e investigaciones realizadas por la empresa.

**7.2.2 Fase de análisis.** Se realiza un análisis situacional de la empresa, se estudia el mercado actual y el mercado meta, clientes actuales y los recursos de la empresa, para lograr conocer más a fondo las ventajas y desventajas que presenta la empresa en el mercado actual.

Se realizara análisis y descripción de la competencia, conocer quiénes son, su portafolio de servicios, el mercado al cual se dirigen, de esta manera conocer sus debilidades y fortalezas en el mercado actual con el fin de crear estrategias que permita lograr diferenciar a Ingeni@r.S.A y ganar posicionamiento.

**7.2.3 Fase de diagnóstico.** Realización de la posición estratégica, evaluación del desempeño interno y externo, elaboración de la matriz MEFI,MEFE Y DOFA donde se determinan las oportunidades y amenazas de la empresa junto con las fortalezas y debilidades que debe tener en cuenta para enfrentarse al mercado actual.

**7.2.4. Fase de formulación estrategias.** Con base en los diagnósticos realizados se proponen las soluciones a los problemas encontrados en el proceso, se realiza el planteamiento de las estrategias que permita a la empresa mejorar su competitividad en el mercado. Las estrategias y tácticas planteadas dependerán de los objetivos que se quieran alcanzar por parte de la empresa.

**7.2.5 Presupuesto y gestión del plan de marketing.** Realización del presupuesto e indicadores necesarios para llevar a cabo las acciones definidas, el control de gestión y evaluación del plan.

## **8. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **8.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

Ingeni@r S.A es una empresa de carácter privado, con amplia experiencia en diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de proyectos, sistemas de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional, ingeniería, arquitectura, auditoría de servicios de salud, educación y desarrollo.

En el área técnica cuenta con un equipo humano que participa en los proyectos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes al aportar profesionales multidisciplinarios especializados y con amplia experiencia en el sector de servicios, industrial y comercial.

Es una Sociedad Anónima, domiciliada en la ciudad de Santiago de Cali, identificada con el NIT, No 900212890-3, empresa constituida mediante documento privado del 20 de Febrero de 2.008 e inscrita en la Cámara de Comercio de Cali el 16 de Abril del presente año, bajo el No 4219 del Libro IX.

Fue creada por un ingeniero industrial y un médico, quienes concibieron toda la experiencia obtenida en diferentes sectores de la economía. El grupo de consultores que conforman la sociedad, cuentan con amplia experiencia en diseño e implementación de Sistemas gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de proyectos, sistemas de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional, ingeniería, arquitectura, auditoría de servicios de salud, educación y desarrollo.

### **8.2. MISIÓN**

Brindar soluciones especializadas a empresas del sector público y privado en el diseño e implementación de sistemas de gestión, la formulación de proyectos, la modernización de infraestructura física y tecnológica, para agregar valor a la gestión institucional y mejorar la calidad, productividad y competitividad de las organizaciones.

### **8.3. VISIÓN**

Ser reconocidos en el año 2012 como la mejor empresa del sector, caracterizada por su excelente equipo humano, el mejoramiento continuo de sus procesos, la calidad de sus proyectos y la plena satisfacción de sus clientes.

### **8.4. PRINCIPIOS**

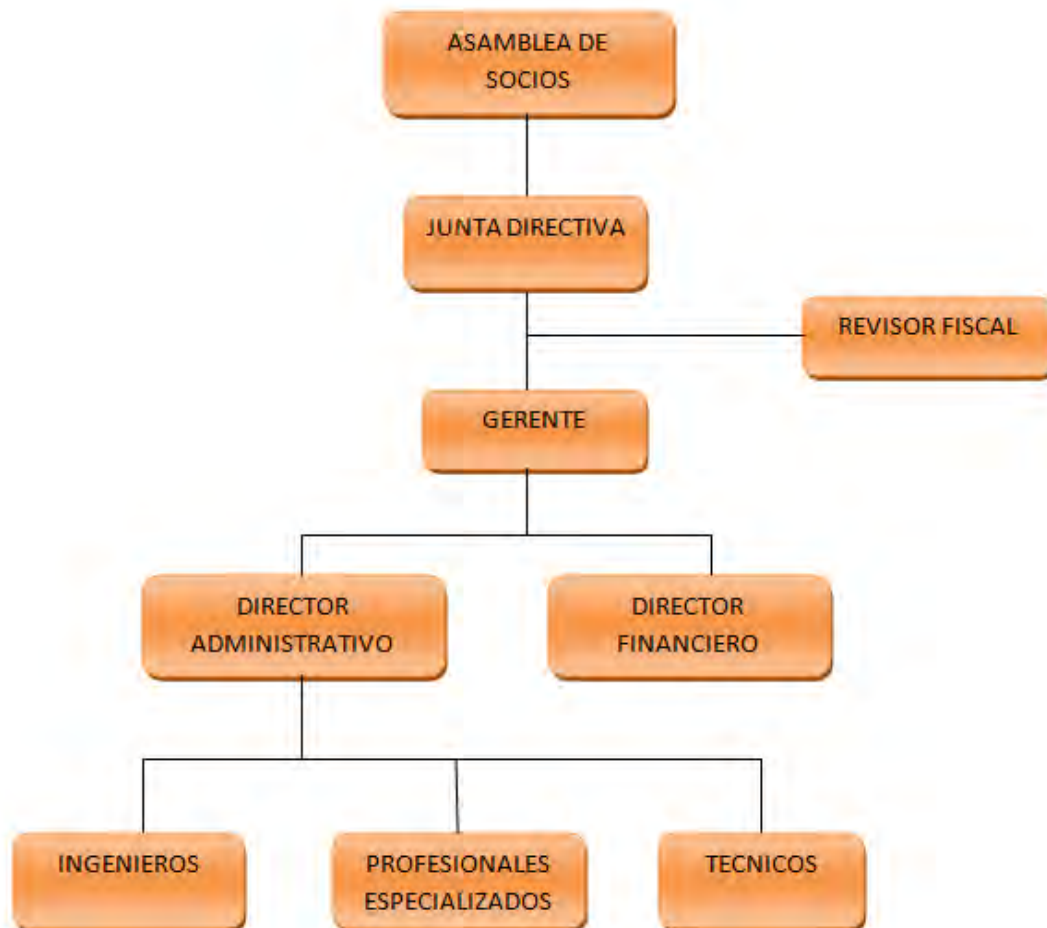
Se fundamentan en la calidad de sus procesos y la plena satisfacción de sus clientes al respetar los acuerdos realizados y garantizar productos y servicios competitivos que agregan valor.

Garantiza que su talento humano sea altamente competitivo, con compromiso y conciencia de equipo para el logro de los resultados planteados, mediante:

- Trabajo en equipo
- Consecuencia y coherencia con la calidad
- Compromiso con las necesidades de nuestros clientes
- Respeto por las personas
- Mejoramiento continuo

## 8.5. ORGANIGRAMA

Figura 1. Organigrama de la empresa Ingeni@r S.A.



- **Asamblea de socios:** Definidos por estatutos, actualmente son cinco socios que conforman la empresa, inscritos por documento privado ante la cámara de comercio de la ciudad de Santiago de Cali, son quienes tienen como función la elección del gerente general y el revisor fiscal, las decisiones se toman por la mayoría de votos es decir la mitad + 1. Se reúnen como mínimo dos veces por año.

La primera para la aprobación de los estados financieros, de la vigencia del año inmediatamente anterior y la segunda para la toma de decisiones importantes que

competen a la organización, igualmente se pueden reunir de forma extraordinaria cuando la asamblea, el revisor fiscal o el gerente así lo soliciten.

- **Junta directiva:** Se encarga de nombrar y remover libremente al Gerente, a su suplente y al Secretario General y, resolver sobre renunciaciones y licencias, ordena la ejecución de actos o contratos comprendidos dentro del objeto social, autoriza y aprueba los actos o contratos que fuere a ejecutar o celebrar el Gerente de la compañía cuando su cuantía exceda el equivalente a la suma de cincuenta (50) salarios mínimos mensuales legales vigentes en Colombia, crea los cargos directivos de carácter interno que juzgue necesario para el buen funcionamiento de la sociedad, Convoca a la Asamblea General a reuniones extraordinarias cuando lo crea conveniente o cuando lo solicite un número de accionistas que represente la cuarta parte de las acciones suscritas, expide y aprueba el reglamento de colocación y suscripción de acciones, orienta y cumple con las políticas y directrices económicas que determine la Asamblea General de Accionistas.

- **Revisor fiscal:** Las funciones del Revisor Fiscal son las establecidas en el código de comercio y leyes específicas, además de las funciones que le señalen las entidades de control y vigilancia del Estado, los estatutos y las que siendo compatibles con las anteriores le encomiende la Asamblea General de Accionistas. En todo caso, el Revisor Fiscal debe rendir a la Asamblea General de Accionistas el informe del cumplimiento de sus funciones y el resultado de su gestión conforme a la ley.

- **Gerente:** Es el encargado de Administrar y representar legalmente a la sociedad, para tal efecto tiene la facultad de nombrar y remover a los empleados de su dependencia, Cumple con las determinaciones de la asamblea general de accionistas, Ejecuta todos los actos y celebra los contratos que tiendan al cumplimiento del objeto social y solicita la autorización y aprobación de la Junta Directiva para aquellos cuya cuantía exceda el equivalente a cincuenta (50) salarios mínimos mensuales legales vigentes en Colombia, Convocar la Asamblea General de Accionistas de acuerdo con los estatutos, Cuidar del recaudo e inversión de los fondos de la sociedad, Presentar a la junta Directiva el balance y las cuentas de cada ejercicio, con un informe sobre la situación económica y financiera de la sociedad, la forma en que ha desarrollado su gestión y los planes que considere deban ser desarrollados en el futuro; el proyecto de distribución de utilidades; y todos los demás documentos exigidos por la ley, Prepara los presupuestos anuales, los flujos de fondos, los programas de inversión y los estudios económicos de la sociedad y someterlos a la aprobación de la asamblea general de accionistas.

- **Director administrativo:** Es el encargado de funciones administrativas y logisticas que competen a la entidad, entre ellas se encuentran la relacion con proveedores, visita a clientes, apoyo en la adquisicion de bienes, obras y servicios, las entradas al almacen, manejo de inventarios, se encarga tambien de la selección , vinculacion y capacitacion del talento humano, de liquidacion de domina, pago de seguridad social y parafiscales.

- **Director financiero:** Es el encargado de la elaboracion de los estados financieros de la entidad ( balance general, estados de perdidas y ganancias y notas a los estados financieros). Realiza la liquidacion de impuestos ( Retencion de la fuente, IVA, ICA, CREE, Declaracion de renta), elabora de facturacion y cobro de los servicios prestados, conciliaciones bancarias, conciliaciones y acuerdos de pagos con proveedores y presenta los informes financieros al gerente y al revisor fiscal.

- **Profesionales especializados, profesionales y tecnicos:** Son contratados por la empresa a traves de contratos de prestacion de servicios profesionales y de apoyo a la gestion de acuerdo a los proyectos con que cuente la entidad. Sus honorarios dependen del tipo de proyecto y del grado de responsabilidad que le sea asignado, los pagos de seguridad social y parafiscales son asumidos por estos contratistas, la duracion de los contratos depende de la duracion del proyecto o de la actividad para la cual han sido contratados.

## 9. ANÁLISIS INTERNO

### 9.1. CLIENTES

Los clientes de Ingeni@r S.A son pequeñas, medianas y grandes empresas privadas o públicas ubicadas en la ciudad de Santiago de Cali que requieran soluciones a sus problemas de estructura organizacional, organización de procesos de gestión, mejoramiento de las áreas de interés, diseño, implementación y mejora en los sistemas de gestión de calidad, ambiental, salud ocupacional, higiene, seguridad industrial y salud ocupacional.

Empresas que requieran diseño construcción e interventoría de proyectos de obra civil y arquitectura.

Empresas que requieran diseño y realización de programas de educación y desarrollo para su talento humano como talleres, conferencias, simposios, y diplomados en temas relacionados con el objeto social de la empresa.

Entre los principales clientes que ha tenido la empresa Ingeni@r S.A. desde su creación en mayo del año 2008 se encuentran:

- Secretaria de Vivienda Social del Municipio de Santiago de Cali.
- Empresa Municipal de Renovación Urbana – Empresa Industrial y Comercial del Estado del Municipio de Santiago de Cali (EMRU – EICE).
- Metrocali S.A.
- Dirección de Desarrollo Administrativo del municipio de Santiago de Cali.
- Seguridad Atlas.
- Fundación Desarrollo Social y Organizacional Colombia.
- Institución Educativa Nuevo Latir.



## **9.2. COMO SATISFACE LA NECESIDAD**

Ingeni@r S.A. satisface la necesidad de sus clientes mediante la definición detallada de sus requerimientos técnicos y la ejecución de los mismos en el tiempo requerido por el cliente, en la cantidad solicitada, brindando un acompañamiento a sus clientes y superando sus expectativas con personal idóneo para el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto a ejecutar.

Se cuenta con personal altamente calificado y con la experiencia suficiente que le permite a la empresa prestar un servicio eficiente, donde el cliente se pueda dar cuenta que los profesionales poseen el conocimiento requerido para la realización de los proyectos y que los procesos que maneja la empresa son realizados de manera adecuada y optima.

A pesar de que la empresa actualmente no cuenta con un departamento comercial ni de mercado, ha desarrollado diferentes formas para mantener a los clientes actuales, buscar proyectos y licitaciones donde la empresa pueda aplicar.

Se mantiene una relación estrecha con los clientes actuales, se permanece constantemente en contacto con ellos, se envía información de la empresa y del portafolio de servicios.

Con el fin de aumentar las ventas el gerente general asiste a reuniones y eventos empresariales en búsqueda de oportunidades de nuevos proyectos.

Se le asigna a un profesional la búsqueda de licitaciones públicas a las cuales pueda aplicar la empresa, después de esto se realizan las propuestas, teniendo en cuenta todos los requerimientos que exige los proyectos a los cuales se desea aplicar.

Es importante para la empresa tener una buena relación con el cliente que le permita conocer todos sus requerimientos y necesidades, de esta manera se busca las mejores alternativas que permitan satisfacer y cubrir lo que el cliente desea.

## 10. MARKETING MIX DEL MERCADO

### 10.1. PRODUCTO

El portafolio de servicios de Ingeni@r. S.A están conformados por cuatro unidades estratégicas:

- Gestión de proyectos.
- Sistemas de gestión.
- Gestión de servicios de salud.
- Educación y desarrollo.

A continuación se detallan las unidades estratégicas del portafolio de acuerdo a los proyectos que realizada cada una.

#### 10.1.1 Portafolio de servicios.

✓ **Gestión de proyectos:** Ingeni@r S.A planea, programa, ejecuta y controla planes, programas y proyectos estratégicos en las organizaciones de todos los sectores, para contribuir al mejoramiento continuo de la gestión institucional.

✓ **Formulación de proyectos:**

- Diseño y elaboración de planes estratégicos y operativos.
- Realización de estudios técnicos, de pre y factibilidad técnica, económica y financiera.
- Formulación de proyectos de desarrollo administrativo y de inversión de acuerdo a las metodologías técnicas, municipales, departamentales, nacionales e internacionales.

✓ **Proyectos de modernización tecnológica:**

- Formulación y gestión de proyectos de renovación tecnológica.
- Diseño, elaboración y ejecución de programas de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de maquinaria y equipos.

✓ **Proyectos de infraestructura física:**

- Diseños arquitectónicos y técnicos.
- Trámites de licencias y permisos.
- Ejecución de proyectos de modernización y adecuación de infraestructura física.
- Interventoría a proyectos.
- Compra, venta y/o alquiler de materiales, equipos y maquinaria para obras civiles.

✓ **Sistemas de gestión:** Ingeni@r S.A ofrece servicios de consultoría en el diseño, elaboración e implementación de los sistemas de gestión de calidad, gestión ambiental, salud ocupacional, higiene y seguridad industrial con el propósito de mejorar la calidad, productividad y competitividad de las organizaciones.

✓ **Gestión de calidad:**

- Direccionamiento estratégico.
- Sistema de monitoreo de indicadores de gestión.
- Sistema de gestión de la calidad – ISO 9001.
- Sello de calidad.
- Sistemas de gestión de calidad para pequeñas y medianas empresas.
- Diseño y desarrollo de sistemas de normalización técnica.
- Sistema de gestión de calidad de la gestión pública – NTC GP 1000.
- Diseño, elaboración e implementación del modelo estándar de control para el Estado colombiano – MECI 1000.
- Sistema obligatorio de garantía de la calidad de los servicios de salud.
- Sistema de gestión de calidad del servicio farmacéutico.
- Gestión de la calidad en la función de contratación en empresas públicas.
- Gestión financiera.
- Gestión por procesos.
- Gestión documental.

✓ **Gestión ambiental:**

- Diseño, elaboración e implementación del sistema de gestión ambiental ISO 14001.
- Diseño, elaboración e implementación del plan de gestión integral de residuos – PGIR.
- Programas de producción más limpia – PML.

✓ **Salud ocupacional, higiene y seguridad industrial:**

- Diseño, elaboración e implementación de la normal – OSHAS 18001.

✓ **Gestión de servicios de salud:** Ingeni@r S.A presta servicios de auditoría de cuentas médicas, interventoría a contratos y auditoría a la calidad de la atención a entidades prestadoras de servicios de salud y entidades administradoras de planes de beneficios en el sistema general de seguridad social en salud en Colombia.

✓ **Auditoría a la calidad de prestación de los servicios de salud:**

- Diseño, elaboración y acompañamiento en la implementación del sistema obligatorio de garantía de calidad: habilitación, programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad – PAMEC- , sistema de información para la calidad y acreditación.

✓ **Interventoría a contratos de:**

- Prestación de servicios de salud.
- Actividades de educación, promoción de la salud y prevención de la enfermedad.
- Planes de atención básica – PAB-.
- Administración y ejecución de los recursos del sistema general de seguridad social en salud.

✓ **Auditoría de cuentas medicas:**

- Evaluación y mejoramiento de procesos de facturación de servicios de salud, gestión de glosas y recaudo.
- Capacitación y entrenamiento en facturación y manuales tarifarios.
- Asesoría y entrenamiento en facturación y manuales tarifarios.
- Gestión de auditoría y habilidades del auditor.
- Prestación de servicios de auditoría en salud.

✓ **Educación y desarrollo:** Ingeni@r S.A diseña, desarrolla y ofrece programas de formación del talento humano dirigidos a instituciones de todos los sectores, con el propósito de que empresarios, gerentes, directores y colaboradores puedan adquirir y aplicar los conceptos y metodologías de los sistemas de gestión integral,

gestión de proyectos, planeación estratégica, mejoramiento de la productividad y competitividad, gestión de servicios de salud y otros programas de acuerdo a las necesidades empresariales, como:

- Planeación estratégica y mejoramiento continuo.
- Calidad para el sector salud.
- Calidad para la gestión pública.
- Gestión de la calidad – ISO 9001.
- Gestión ambiental- ISO 14001
- Gestión en seguridad y salud ocupacional- OHSAS 18001.
- Integración de sistemas de gestión.
- Formación de auditores en gestión de calidad.
- Formación de auditores en gestión ambiental.
- Formación de auditores internos en sistemas de gestión en seguridad industrial y salud ocupacional.
- Gestión de calidad para el servicio farmacéutico.
- Programa administrativo para el mejoramiento institucional.
- Implementación del modelo estándar de control interno para el estado colombiano – MECI-, de salud – (IPS) y empresas administradoras de planes de beneficios – (EAPB).
- Auditoria integral para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud.
- Facturación de servicios de salud y manuales tarifarios.
- Gestión de glosas y cartera.
- Contratación de servicios de salud.

## **10.2. PRECIO**

La asignación de precios se realiza de acuerdo con las cuatro líneas estratégicas de servicios que presta Ingeni@r.S.A.:

**10.2.1. Asignación de precio de servicios de gestión de proyectos.** El valor del servicios que se presta de gestión de proyectos depende del tipo de proyecto (Modernización, diseño arquitectónico, ejecución de infraestructura, alquiler de equipos o maquinaria) y de los requerimientos que este necesite como la cantidad de profesionales, y de material que se debe adquirir para la realización del proyecto.

➤ **Política de pago del servicio de gestión de proyectos:** las condiciones de pago se establecen teniendo en cuenta lo establecido en el contrato.

Se obtiene un descuento del 8% por pronto pago, es decir cuando se hace efectiva la cancelación de las cuotas establecidas de pago antes del tiempo acordado.

Si la primera cuota es mayor al 50% del total del valor del contrato se obtiene un descuento del 5%.

**10.2.2. Asignación de precio del servicio de sistemas de gestión.** El precio del servicio de sistemas de gestión se basa principalmente en las horas que la empresa contratante solicite o requiera de asesoría. La cantidad de horas que requiera depende del tamaño de la empresa, del número empleados, de la disponibilidad de recursos con la que cuente la empresa, y del sistema de gestión que se vaya a implementar.

**Cuadro 4. Asignación de precio del servicio de sistemas de gestión**

<b>Costo por hora promedio</b>	<b>Duración del proyecto en horas promedio</b>	<b>Costo promedio del servicio</b>
150.000/h	120h	18.000.000
150.000/h	150h	22.500.000
150.000/h	200h	30.000.000

➤ **Política de pago del servicio de Sistemas de Gestión:** la cancelación del valor del contrato se establece al momento de firmarlo y teniendo en cuenta los objetivos del proyecto.

Se establece un descuento del 10% si se realiza el pago total del valor del contrato en una sola cuota al momento de iniciar el proyecto.

**10.2.3. Asignación del precio del servicio de Gestión de servicios de salud.** El valor del servicio de gestión de salud depende del tipo de entidad contratante, el tipo de auditoría o interventoría que requiera, el tipo de proceso a auditar, el alcance de la auditoría, y la cantidad de profesionales que se requieran para realizar el proyecto.

#### Cuadro 5. Asignación de precio del servicio de gestión de servicios de salud

Costo por hora promedio	Duración de la auditoría/ interventoría en horas promedio	Costo promedio del servicio
180.000/h	60h	10.800.000

➤ **Política de pago del servicio de Gestión de servicios de salud:** por la inscripción de grupos mayores a 5 personas se obtiene un descuento del 10% sobre el valor total del contrato.

Si se realiza pagos anticipados mayores al 30% del valor del contrato, se obtiene un descuento del 5% sobre el valor del contrato.

**10.2.4. Asignación de precio para los servicios de educación y desarrollo.** El costo de los servicios de la línea estratégica de educación y desarrollo se basan en las variables que se establecen en el contrato, de esto depende el valor estimado. Las variables que influyen en el precio del servicio son:

- Lugar donde se vaya a realizar la capacitación, seminario o congreso.
- Apoyo logístico que se requiera.
- Entrega de material a los participantes.
- Número de horas del evento.
- Cantidad de profesionales y conferencias.

#### Cuadro 6. Asignación de precio para los servicios de educación y desarrollo

Costo promedio por hora	Duración promedio en horas	Costo total promedio del servicio
300.000/h	90h	27.000.000
300.000/h	120h	36.000.000
100.000/h	90h	9.000.000
100000/h	120h	12.000.000

➤ **Política de pago de los servicios de Educación y Desarrollo:** el valor del servicio y las cuotas acordadas a pagar se establecen en el contrato. Se obtiene descuento del 10% por grupos mayores a 15 personas. Si el pago de la primera cuota es mayor al 20% del valor del contrato se obsequian 3 cupos gratis para que personal de la empresa contratante asista al evento.

### **10.3. PLAZA**

Los contratos de Ingeni@r S.A actualmente se realizan en la ciudad de Santiago de Cali, la empresa puede tener capacidad de cubrimiento en otras áreas del departamento o del país, por tal motivo en los últimos meses se han buscado oportunidades para presentar proyectos en otros municipios del Valle del Cauca y de esta manera ir expandiendo sus servicios cada vez más, permitiéndole a la empresa pensar en la opción de crear una oficina o punto de servicio en algún en el municipio donde se encuentren mayores oportunidades de proyectos a realizar, es importante también para la empresa ir aumentando su capacidad instalada ya que actualmente la oficina con la cuenta tiene espacios limitados.

### **10.4. PROMOCIÓN**

La empresa promociona sus servicios mediante la constante comunicación con los clientes actuales y mediante la divulgación de su portafolio de servicios por medio de correos electrónicos y asistencia a reuniones de negocios.

Los profesionales de la empresa se encargan de promocionar y de presentar el portafolio de los servicios en eventos empresariales que se realizan en la ciudad.

Se realizan continuamente llamadas a empresas que se identifican como clientes potenciales, con el fin de ofrecer los servicios que presta Ingeni@r.

Es importante para la empresa al momento de realizar una negociación o asistencia a una reunión donde se presentaran los proyectos, la buena presentación personal de los profesionales ya que esta indica y trasmite a los clientes el nivel de profesionalismo y de compromiso de la empresa.

En el año 2008 donde se constituyo la empresa ingeniar.S.A se creó la pagina web [www.somosingeniar.com](http://www.somosingeniar.com) donde se podía encontrar toda la información



pertinente a la empresa, servicios, experiencia, números de contacto entre otros. Dos años después se presentaron inconvenientes legales por los derechos de autor de las imágenes que estaban en el diseño de la página web, por tal motivo se tuvo que cerrar.

Desde entonces la empresa no cuenta con este servicio, el gerente general conoce de la importancia de contar con una página web que le permita difundir sus servicios en la red.

## **11. ANÁLISIS EXTERNO**

### **11.1. ANÁLISIS DE LA CATEGORIA**

En Colombia el ingreso a la consultoría empresarial especializada y de clase mundial, había estado limitada a muy pocas empresas, que podían gastarse muchos millones de pesos e inútiles esfuerzos, para pagar por servicios que en la mayoría de las ocasiones no se traducían en beneficios reales para las organizaciones contratantes, ya sea porque las firmas consultoras multinacionales aplicaban metodologías incompatibles con la cultura de nuestras empresas o porque utilizaban formatos ajenos a los problemas y limitaciones de las compañías.

El actual entorno competitivo obliga a las empresas a ser más eficientes independientemente del lugar donde se localicen. Muchas empresas contratan en forma creciente consultores para ayudarles a incursionar en nuevos mercados, consolidarse en los existentes o simplemente para mantenerse en el mercado.

Hoy en día, los consultores hacen mucho más que escribir reportes basados en la información suministrada por sus clientes y formular recomendaciones que el cliente tiene que llevar a la práctica por sí mismo. Hoy las empresas consultoras son mucho más participativas; suelen tener amplios conocimientos sobre industrias y mercados específicos, lo cual ofrece el contexto requerido para evaluar los problemas de sus clientes y proponer soluciones. Cada vez tienden a permanecer más al lado de sus clientes durante la fase de aplicación de las de los proyectos.

### **11.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO**

La consultoría es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo actual. En Europa, el mercado de la consultoría ha estado creciendo cerca del 25% y 30% anual. En promedio las empresas de los países de la Unión Europea invierten en la contratación de servicios de consultoría alrededor de 25.000 millones de dólares al año (la cuarta parte del PBI de Colombia). En Estados Unidos, las más grandes y avanzadas firmas de consultoría facturan aproximadamente 2.700 millones de dólares al año.

Estas cifras muestran el auge de la consultoría empresarial en estos países y revela que el uso de la consultoría es práctica corriente, por eso la cartera de empresas de consultoría y consultores independientes es bastante completa y competente.

En Colombia, el mercado de la consultoría empresarial se ha dinamizado en estos últimos años con la llegada de renombradas firmas consultoras procedentes de Estados Unidos y Europa y la entrada de consultores colombianos en el mercado, lo que ha obligado a empresas ya establecidas en este mercado a desarrollar mejores estrategias para captar clientes y a usar herramientas acordes a la realidad de la empresa colombiana.

Para adecuarse rápidamente a las fuertes exigencias del mercado, descubrir y aprovechar las oportunidades, los empresarios recurren cada vez más al consultor. Con su ayuda inician e implementan procesos de cambio al interior de las empresas y desarrollan habilidades del personal en diferentes niveles que apuntan a aumentar la productividad, eficiencia y eficacia.

Los modelos y estrategias han seguido una evolución, muy relacionada a los desafíos que el entorno le plantea a la nueva empresa. El consultor utiliza estrategias acordes a la respuesta empresarial requerida por estos desafíos.

Las empresas se enfrentan con crecientes y complejas demandas y expectativas de sus clientes en mercados donde la tendencia hacia el futuro perfecto es cada vez más evidente. La gestión exitosa de la empresa requiere de capacidad de maniobra en el futuro.

La competencia internacional es uno de los principales temas con los que se enfrentan hoy las empresas. Esto las obliga a conseguir los mejores resultados en todas las áreas de gestión.

Con los efectos de la globalización en el momento de enfrentar algún cambio en alguna área, las empresas requieren tener una empresa consultora que tenga la capacidad de aportarles un cambio a las actividades que desarrollan.

Las organizaciones globales de consultores, compuestas por una red multinacional integrada a su vez por equipos locales que hablan un lenguaje común, son las mejores situadas para responder a la demanda de consultoría.

El crecimiento del uso de la fórmula del joint venture en la relación consultor-cliente. En el futuro se extenderá el uso de fórmulas de participación de los consultores en el resultado de su trabajo. Esto es bueno para el cliente, que se asegura que el consultor será motivado y tratará de ser eficaz y práctico; y es bueno para el consultor, que podrá obtener un mayor beneficio por su trabajo. Conseguir que sea así requiere clientes serios y de mentalidad abierta y consultores solventes, capaces de arriesgar. De nuevo, ello nos conduce a la necesidad que la empresa de consultoría tenga una dimensión humana y financiera suficiente. Buscar formas de participación les será más fácil a los consultores globales que a los especializados, pero afectará a ambos.

La entrada de nuevos competidores en el mundo de la consultoría. El futuro, en el mercado de la consultoría especializada, será de firmas mixtas de consultoría y desarrolladoras de tecnologías de la información. Por ello se espera que el área de crecimiento para la consultoría provenga de la consultoría de tecnología, sin dejar de lado la gestión ambiental.

Además, parece existir un potencial considerable de crecimiento entre las firmas de consultoría medianas y pequeñas, también en las firmas consultoras de un solo empleado-propietario.

La consultoría tenderá a ser más específica porque los clientes están solicitando servicios más detallados. La consultoría, a semejanza de cualquier otra profesión basada en el conocimiento, depende de la persona que se dedique a esta labor. Las empresas más grandes tendrán que ofrecer algo más que la suma de sus números, pues de lo contrario no tendrá sentido que se estructuren grandes firmas.

Otras áreas de especialidad demandadas son la informática, esto se refiere principalmente a la capacitación del personal en el uso de software y en adaptar sistemas de contabilidad informáticos y capacitar a los usuarios.

Se puede observar que el mercado de la consultoría empresarial tiene amplias posibilidades de crecimiento, cada vez existen más especialidades como mejoramiento de procesos productivos, mercadeo, etc. Que aportan al desarrollo competitivo de las empresas<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Consultoría empresarial [en línea]. Cali: Tecnología y proyectos, 2013 [consultado el 2 de julio de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.tecnologiayproyectos.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22](http://www.tecnologiayproyectos.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22)

### 11.3. TAMAÑO DEL MERCADO

Según Jesús Salcedo, socio líder de la práctica de consultoría en Deloitte-Colombia, el mercado de las consultoras en Colombia está bastante activo, existe una buena demanda, y hay muchas compañías explorando diferentes opciones en el mercado.

Se estima que las grandes empresas y las consultoras internacionales tienen entre 20% y 25% del mercado colombiano. En tres grandes frentes de servicio como consultoría en estrategia y operaciones, implementación de aplicaciones empresariales y capital humano, este mercado puede valer alrededor de US\$240 millones.

Pero las empresas nacionales tienen una oferta de servicios muy competitiva, muchas de ellas son fundadas por profesionales que estuvieron en compañías internacionales y tienen un buen conocimiento de sus competidores extranjeros, estas empresas nacionales pueden tener entre el 40% y 50% del mercado colombiano aproximadamente<sup>37</sup>.

De acuerdo con Guillermo Acevedo, presidente de la MSCE (Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial), en Colombia el 70% de los consultores son independientes. El otro 30% restante lo componen firmas consultoras debidamente registradas en las Cámaras de Comercio como sociedades legalmente constituidas. Un gran número de los consultores independientes tienen un puesto de trabajo estable y desarrollan esta actividad para obtener un ingreso extra.

De acuerdo con el estudio “Crecimiento del Sector de Consultoría en Colombia”, elaborado por la Cámara de Comercio de Bogotá, las firmas consultoras, orientadas en 16 especialidades: las firmas de Abogados y Jurídicos con un 48%, Consultores Generalistas 12%, Contabilidad, Tributación y Revisoría Fiscal 10%, Sistemas de Información y Comunicación 10%, entre otras disciplinas<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Indispensable para consultores [en línea]. Cali: Dinero.com, 2013 [consultado el 1 julio 1 de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/indispensable-para-consultores/69474>

<sup>38</sup> El reto, la credibilidad [en línea]. Bogotá D.C.: MisiónPyme.com, 2008 [consultado el 2 de Julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/52/91/>

#### **11.4. CRECIMIENTO DEL MERCADO**

Según un nuevo estudio elaborado por Kennedy Consulting Research & Advisory, "Latin América Consulting Marketplace", el sector de la consultoría de Colombia crecerá \$100 millones en el período de previsión 2009-2013. A este ritmo, Colombia reemplazará a Argentina como el cuarto mayor sector de consultoría de América Latina para 2013.

“Esta es una buena noticia para un país que era muy temido por inversionistas y consultores. El gobierno colombiano ha hecho grandes avances en términos de reformas, lo cual ha sido advertido por la comunidad empresarial. Hoy en día, es el país mejor clasificado en Sudamérica en lo que respecta a la facilidad para hacer negocios”<sup>39</sup>.

#### **11.5. LAS MIPYMES EN COLOMBIA**

En lo que respecta a Colombia según la ley 590 (2000) modificada en (2004) por la 905, que fomenta el desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa, estas se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Este sector de la economía es considerado a nivel global y en el territorio colombiano como generador y propulsor del desarrollo y democratización del desarrollo.

---

<sup>39</sup> Colombia reemplazará a Argentina como cuarto mayor sector de consultoría en América Latina [en línea]. Bogotá D.C.: BusinessCol.com, 2010 [consultado 2 de julio de 2013]. Disponible en Internet:  
<http://www.businesscol.com/noticias/fullnews.php?id=13910>

Según la encuesta anual manufacturera, permite tener una apreciación amplia de la incidencia en la industria Colombiana de las MIPYMES.

A nivel nacional las MIPYMES representan el 96,4% de los establecimientos, en cuanto a empleo estas tienen un aporte a la industria del 63% del empleo nacional. Por otro lado la producción manufacturera corresponde al 45%, el 40% de los salarios y finalizando con un 37% de valor agregado.

En Colombia hay 650.000 empresarios actualmente cotizando en el sistema de seguridad social.

En cuanto a la distribución geográfica de las MIPYMES en el territorio colombiano, se observa que sigue el mismo patrón de la industria manufacturera, concentrados en los principales 4 centros productivos del país: CUNDINAMARCA, ANTIOQUIA, VALLE y ATLÁNTICO.

Como son comunes los sectores más importantes en las MIPYMES está dado por la explotación de los recursos naturales, como agropecuario y minero representando el 70% de la producción industrial.

De manera general podemos encontrar sectores de gran impacto en cuanto a las micro, pequeñas y medianas empresas: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmeccánico, Autopartes y Minerales no Metálicos<sup>40</sup>.

Colombia está comprometida con el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, por tal razón se hizo un desembolso importante cercano a los 11.7 billones de pesos colombianos, con fines de aumentar eficiencia y productividad, y ser más competitivos a nivel nacional e internacional en un mercado global.

Según el informe de BANCOLDEX, la destinación de los recursos para este sector empresarial se distribuyó de tal manera que las PYMES acogieron la mitad de los recursos 35% a las micro empresas les correspondió 16%, y las grandes corporaciones participaron en este presupuesto con el 22%.

---

<sup>40</sup> Las Pymes [en línea]. Bogotá D.C.: BusinessCol.com, 2010 [consultado 2 de julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

Según el informe “Sectores económicos y competitividad”, la cifra llegó a \$2,5 billones, lo que representa una variación de 25,7% frente a los \$2 billones de igual manera.<sup>41</sup>

Con el ánimo de que las compañías del valle del Cauca, sean ambientalmente sanas y sostenibles, una sociedad estratégica entre la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC) y la Asociación Colombiana de micros, pequeñas y medianas empresas (ACOPI), donde su propósito principal es hacer factible un acercamiento de estas compañías con la certificación **ISO 14001**, donde su principal propuesta es tener una política ambiental seria que fomente la protección del medio ambiente y la prevención de la contaminación del medio ambiente valle caucano conspirando así mismo un equilibrio socioeconómico sostenible para la comunidad<sup>42</sup>.

Es sin duda el motor más pujante de la economía colombiana son las MIPYMES, pero no deja de ser un reto diario para estas compañías consolidaren de manera permanente, lo cual le impide llevar procesos de fortalecimiento y expansión, hay aspectos problemáticos que estas empresas afrontan y en las cuales se debería hacer énfasis para atenderlas de manera profesional:

- Restricciones al crédito.
- Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada.
- Formalización y absorción de nuevas tecnologías.
- Limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción.
- La deficiente infraestructura física.
- Falta de asociatividad empresarial.
- Carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico.

---

<sup>41</sup> Mipymes recibieron \$11,7 billones de Bancóldex [en línea]. Cali: Acopi, 2013 [consultado el 5 de Julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://acopivalle.com.co/mipymes-recibieron-117-billones-de-bancoldex/>

<sup>42</sup> ACOPI y CVC [en línea]: Pymes sanas, ambientales y sostenibles. Cali: ACOPI, 2013 [consultado 8 de julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://acopivalle.com.co/acopi-y-cvc-pymes-sanas-ambientales-y-sostenibles/>



- Dificultad para cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales.
- La inestabilidad política, la inflación y la tasa de cambio.
- Delincuencia común.
- Los impuestos exagerados.
- La corrupción en diferentes ámbitos, entre otros<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia [en línea]. México: Redalyc.org, 2007 [consultado 13 de julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934054>

## **12. LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

### **12.1. ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

La industria de la consultoría está creciendo rápidamente, gracias a la demanda del mercado. Con el fin de mejorar cada día más en aspectos que resulten deficientes, las compañías que solicitan los servicios de los consultores son cada vez más puntuales en sus exigencias de manera que las empresas ya existentes tienen que adaptarse o esperar el ingreso de pequeñas compañías que satisfaga las necesidades del mercado.

Por tal motivo se menciona anteriormente que solo el 30% de las empresas de consultorías están debidamente constituidas y el 70% restante son independientes con portafolios amplios que pueden satisfacer el mercado.

Esta industria resulta cada día más atractiva para nuevos inversionistas por la gran creciente de demanda del servicio ya que las empresas se están dando cuenta que es de vital importancia contar con los siguientes factores:

- Facilita información.
- Vinculación con especialistas.
- Establecimiento de contactos.
- Facilitación de dictámenes de expertos.
- Elaboración de un diagnóstico, servicios sectoriales.
- Elaboración de propuestas de medidas.
- Mejoramiento de sistemas y métodos.
- Planificación y gestión de cambios.
- Capacitación.
- Asesoramiento personal.

### **12.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

El mercado de las empresas de consultoría es claramente muy competido por su fácil acceso al negocio, la pauta principal es moverse al mismo ritmo de las exigencias del mercado que constantemente está cambiando.

La mayoría de las compañías que ya están operando en el medio se centran solo en unos cuantos frentes de servicio y dejan de lado la visión del constante brote de nuevas oportunidades.

Por lo tanto la poca organización de las nuevas compañías que ingresan al mercado se traduce en altos costos de operaciones disminuyendo el margen para competir en precio con sus grandes rivales ya constituidos.

La reestructuración de la compañía, organización y la fijación de nuevas metas ayudarían enormemente a las pequeñas y medianas empresas a contar con nuevas herramientas para la ardua competencia en el mercado de consultorías (autoevaluación).

### **12.3. AMENAZAS DE INGRESOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La ventaja de este mercado es que los productos por ser tan específicos, son los mismos, la competencia y preocupación de las empresas que prestan asesorías radica en la eficiencia y eficacia de los procesos que implementan para dar solución a lo que se le plantee, la gran importancia por las que una empresa debe tener procesos para optimizar sus recursos son:

- Analizar los fines y objetivos de la organización.
- Resolver los problemas gerenciales y empresariales.
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades.
- Mejorar el aprendizaje
- Generar cambios.

### **12.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Una industria es menos atractiva cuando los proveedores están bien organizados con el fin de tener un nivel alto de negociación.

Ingeni@r es una empresa que por su especie de servicio, no es dependiente de insumos altamente costosos, por lo contrario son insumos de fácil acceso como toda la parte de papelería y tangibilización de la compañía.

Por ser una empresa que se fundamenta en las capacidades de sus profesionales no se depende de activos como tal, teniendo una gran ventaja sobre sus proveedores, llegando al punto de no tener ni la más mínima dependencia.

## **12.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Como resulta de igual manera en la anterior parte, una industria no es atractiva cuando los clientes están muy organizados, teniendo ventaja sobre las empresas de la industria.

Se puede llegar a pensar que los clientes tienen una fuerte influencia en las compañías ya que estas tienden a tener productos sustitutos fácilmente elegibles, en Cali hay una gran oferta de servicios de consultoría, ingeni@r es una compañía altamente competitiva por su tamaño de portafolio, y calidad en la prestación del servicio.

Para finalizar y un factor que no se puede dejar de lado, es que hoy día las compañías que puedan prestar un servicio de consultoría no tienen que estar 100% en físico, teniendo una connotación más competitiva en el mercado.

## **13. ANÁLISIS DE FACTORES**

### **13.1. ECONÓMICOS**

Las economías globalizadas representan una oportunidad importante para las empresas de consultoría. La globalización de la economía ha contribuido con el dinamismo del sector de consultoría en Colombia, el entorno actual ha generado un entorno empresarial competitivo, que exige a las empresas la revisión de sus estrategias y procesos para mantenerse en el mercado y aprovechar las nuevas oportunidades.

La oferta de consultoría se distribuye entre las empresas que ofrecen un servicio integral que contempla todas las áreas de gestión empresarial, y las empresas especializadas.

Los procesos de privatización de entidades del Estado, las fusiones entre empresas y la exportación son diferentes factores que pueden generar oportunidades importantes para las empresas de consultoría, especialmente en el área estratégica, calidad y gestión.

También se aprecia como a partir de las exigencias del mercado, las compañías prestadoras de servicios de consultoría especializados, tienen un campo de acción más amplio, desarrollando productos o en la penetración de nuevos mercados potenciales que desarrolle la industria.

El rápido crecimiento en el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas y la necesidad de certificación de las mismas han contribuido a la industria de consultorías un avance importante en materia de contrataciones, de otro lado la diversificación de conceptos de negocios de las MIPYMES, ha estado estimulado la creación de nuevos productos, con el fin de ajustarse a las exigencias de los nuevos clientes, que por hoy en Colombia conforman el 96,4% de los establecimientos a nivel nacional.

### **13.2. SOCIOCULTURAL**

Las empresas Colombianas son en su mayoría empíricas por lo cual necesitan entrenamiento para su estructuración y para enfrentar los retos de la globalización.

Por otro lado el personal que allí labore debe estar capacitado, construyendo así personas con habilidades y mejor formación en el campo profesional.

La generación de buenos resultados en la empresa que solicita los servicios, contribuye en gran parte a los clientes finales donde se verán beneficiados y gozaran de un buen producto o servicio.

Hoy día las empresas comprometidas con el sano y limpio desarrollo de las industrias están cogiendo fuerza, teniendo peso importante en sus portafolios de servicios gestión ambiental, concientizando a las compañías de la importancia de que tiene para la comunidad la implementación de dichos estándares.

### **13.3. TECNOLÓGICOS**

Gracias a las nuevas tecnologías es posible la prestación de servicios en diferentes lugares al tiempo, y se facilita la exportación de productos y servicios.

Colombia es un mercado atractivo en el mundo en la comercialización de servicios de consultoría especializada, ya sea por el conocimiento, la cultura, el desarrollo organizacional, el posicionamiento de empresas del sector tanto nacionales como extranjeras llegando a procesos de alianzas estratégicas volviéndolo así más atractivo y de fácil penetración en el mercado a nivel nacional.

También con el gran auge de la globalización las empresas de consultoría pueden prestar sus servicios de manera no presencial por medio de asesorías a compañías extranjeras, trayendo consigo nuevos mercados potenciales.

Cada día el acceso a la tecnología está más cerca teniendo la oportunidad de tecnificarse en cuanto a sistemas de información y presencia en lugares cibernéticos donde en físico fuera costos.

### **13.4. LEGALES Y POLÍTICOS**

Colombia ya cuenta con una legalización en servicios y regulación sobre las modalidades de prestación y exportación del mismo.

Por otro lado las compañías tendrían menos inconvenientes con el estado en cuanto a cumplimientos de leyes en sus diferentes campos ya sean de calidad, sanidad entre otras, las entidades estarían facultas para presentar los más altos estándares trayendo consigo una connotación de alta calidad.

(NTCGP 1000:2009) Norma Técnica de calidad en la Gestión Pública. En el cumplimiento de lo establecido por el artículo 6 de la ley 872 de 2003, esta norma regula los parámetros para la aplicación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público, y demás entidades prestadoras de servicios.

Esta norma sin excepción está dirigida a todas las entidades, con el fin de tener avances positivos en cuanto a mejora continua de su desempeño como tal, como también brindar productos o servicios acordes a las necesidades y preferencias de los consumidores día a día más exigentes.

El direccionamiento de esta norma estimula la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual se fundamenta en identificar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí. Una gran fortaleza de este enfoque, es el control constante sobre los lazos entre los procesos independientes que forma parte de un sistema integrado por procesos, así como su combinación e interacción.

Por medio de esta norma, se pretende garantizar la satisfacción del cliente y óptimo funcionamiento de la entidad, circunscrita que debe ser su mayor motivo para la implementación de un sistema de gestión de calidad.

La norma presente integra requisitos y conceptos adicionales a los del estándar ISO.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, enfatiza sobre la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y la eficacia del proceso, y
- La mejora continua de los procesos, con base en mediciones objetivas.

Se han identificado de manera clara y concisa los principios de gestión de calidad para la rama ejecutiva del poder público y de otras entidades prestadoras de servicios:

- Enfoque hacia el cliente.
- Liderazgo.
- Participación, activa de los servidores públicos o particulares que ejercen funciones públicas.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque del sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de insumos.
- Coordinación, cooperación y articulación.
- Transparencia<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Norma técnica de calidad en la gestión pública [en línea]. Bogotá D.C.: Dafp, 2010 [consultado 18 de julio de 2013]. Disponible en Internet: [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=628](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=628)



## 14. COMPETENCIA

En el sector de la consultoría existen gran cantidad de competidores, se analiza la información de las principales empresas que presentan similitudes con Ingeni@r.S.A en cuanto al portafolio de servicios y al mercado objetivo, se presenta la información general de cada empresa, los servicios que ofrece y sus propuestas de valor. Se tuvieron en cuenta las empresas ubicadas la ciudad de Santiago de Cali y en el suroccidente del país.

### ➤ **Consultores y Facilitadores en Gestión de la Calidad Empresarial – CFG S.A.S.:**

Es una Organización dedicada a la Asesoría y Consultoría para implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.

Se constituyen con una importante fortaleza en el sector salud que aún conservan y amplían sus servicios a Organizaciones de otros sectores económicos.

CFG S.A.S., está conformada por un equipo de profesionales especializados de diferentes disciplinas, que se agrupan con el objetivo común de hacer empresa en nuestro país, crecer como profesionales y aportar conocimiento a las Organizaciones que quieren brindar servicios y/o productos de excelente Calidad.

✓ **Misión:** CFG S.A.S., es una Organización que presta servicios de asesoría, consultoría y capacitación a Empresas de diferentes sectores económicos, a nivel Nacional e Internacional, para diseñar, implementar, fortalecer, mantener y mejorar Sistemas de Gestión de Calidad, contando para ello con un equipo humano competente que aplica metodologías innovadoras garantizando el logro de los objetivos propuestos y la satisfacción de clientes y colaboradores.

✓ **Visión:** Nos proyectamos como una de las mejores empresas de asesoría y consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad a nivel Nacional e Internacional, dedicados a la búsqueda continua de soluciones ajustables a las necesidades del cliente y a la oferta de nuevos servicios, con criterios de calidad, rentabilidad y responsabilidad social.

Brinda los siguientes productos:

- **Asesoría y consultoría:** asesoría Personalizada, Asesoría On Line, Consultoría Presencial
  
- **Programas de capacitación:** sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud, Sistemas de Gestión de Calidad bajo las Normas Técnicas ISO, Otros Modelos, Otros temas
  
- **Soporte documental:** apoyamos a las organizaciones en la elaboración de todo el componente documental, requerido para los diferentes Sistemas de Calidad. Contemplando en ellos, todo lo referente al cumplimiento del Sistema Obligatorio de garantía de la Calidad. Este apoyo no sólo se limita a la elaboración de documentos, sino adicionalmente a la capacitación y entrenamiento del personal para garantizar la correcta implementación de lo documentado.
  
- **Mantenimiento de sistemas:** sistema Único de Habilitación, PAMEC-INDICADORES, Sistemas de Gestión de Calidad bajo las Normas ISO, Sistemas de Gestión bajo diferentes modelos nacionales e internacionales
  
- **Desarrollo de auditorías:** auditorías Internas de Calidad, Auditoría a la Prestación de Servicios de Salud, Desarrollo de Campañas de Mejoramiento, Asesoría en Modernización de Entidades Estatales

➤ **Gema Consultores:**

Es una empresa de reconocido prestigio en el Suroccidente Colombiano. GEMA CONSULTORES es firma consultora con más de 11 años de experiencia en la ejecución de proyectos de Monitoreo Ambiental, Ingeniería Ambiental y Consultoría en Sistemas Integrados de Gestión.

Está conformada por un equipo multidisciplinario de profesionales expertos en diferentes disciplinas como Ingeniería Ambiental, Ingeniería Sanitaria, Ingeniería Química, Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica, Abogados Ambientalistas, con especializaciones o maestrías en Calidad, Ambiente, Salud Ocupacional, Seguridad Industrial, Gerencia o Gestión.

✓ **Propuesta de valor:** GEMA CONSULTORES ha diseñado y aplica en la prestación de sus servicios los siguientes principios de consultoría, que permiten agregar valor a los procesos y productos de nuestros clientes:

Consultoría enfocada en la rentabilidad de los negocios de los clientes asegurando el cumplimiento de las normas.

✓ **Consultoría sistemas integrados de gestión:**

- Diagnóstico para la Implementación de Sistemas de Gestión.
- Consultoría en la Implementación de Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001.
- Consultoría en la Implementación de Sistemas de Gestión en Seguridad Industrial & Salud Ocupacional OHSAS 18001.
- Consultoría en la Implementación de Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001.
- Consultoría en la Implementación de Sistemas de Garantía de la Calidad de Servicios en Salud.
- Consultoría en la Implementación y Operación de los Departamentos de Gestión Ambiental – DGA (Dec. 1299/2008).
- Auditorías Internas a Sistemas de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 17025).
- Outsourcing en Mantenimiento de Sistemas de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001).
- Auditoría Legal Ambiental (4.3.2, 4.5.2 ISO 14001)
- Auditoría Legal en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial

➤ **Empresa Asesores en compañía:**

Es una empresa de servicios de asesoría especializada para PYMES enfocada en el tema de estrategia para el mejoramiento integral y productivo de la gestión administrativa, de mercadeo, financiera y jurídica, y el desarrollo de competencias del personal que contribuya a la sostenibilidad de los negocios a largo plazo y una rápida adaptación al entorno cambiante y a la influencia de mercados globales.

Es una empresa con enfoque de red de conocimiento debidamente constituida en Cámara de Comercio conformada por un grupo de consultores que poseen una amplia experiencia de 20 años de trayectoria.

✓ **Misión:** suplir las demandas y necesidades de estrategias competitivas a las PYMES que permita a los directivos llevar a cabo una gestión estratégica del negocio que impacte la productividad y rentabilidad a través de la alineación de todos los niveles de la empresa -gerencial, de mercadeo, financiero, jurídico y del personal- con una metodología innovadora, un acompañamiento permanente y herramientas tecnológicas que hagan simple el acceso a la información y la toma de decisiones efectiva.

✓ **Visión:** queremos posicionarnos como una empresa confiable de asesoría para la gestión estratégica del negocio de las PYMES haciéndolas más productivas y competitivas a través de metodologías y herramientas de tecnologías de información innovadoras que faciliten el acceso al conocimiento y la información oportuna.

✓ **Propuesta de valor:** comprende una metodología propia con enfoque al cliente que brinda un acompañamiento integral a través de una red de consultores expertos con una experiencia superior a 20 años en su especialidad que logra establecer relaciones de negocios perdurables, productivas y cercanas.

Apoyados en una plataforma de software, ofrecemos un servicio de consulta virtual para responder dudas y dar un acompañamiento con agilidad y disponibilidad haciendo realidad nuestro nombre: el que su empresa cuente con asesores en su compañía.

#### ➤ **Empresa Estratega:**

✓ **Misión:** ser una de las consultoras en estrategia de Latinoamérica más reconocidas por el aporte de valor a sus clientes.

✓ **Visión:** ayudamos a los responsables de las definiciones estratégicas, a través de la integración y síntesis de nuestra experiencia y las Mejores Prácticas, con el fin de posibilitar el cumplimiento de sus objetivos.

✓ **Promesa de valor:** por cantidad, calidad y nivel de conocimiento, somos líderes en materia de Mejores Prácticas. Trabajamos con un catálogo de normas ampliamente superior al de la competencia, aplicables a una variedad de áreas funcionales dentro de las organizaciones, desde TI hasta Marketing. A su vez,

sabemos con precisión en qué dominios son aplicables: procesos, finanzas, calidad, ventas, gestión de proyectos o aprovisionamiento, por mencionar algunos. Sostenemos esa ventaja poniendo énfasis en la investigación y actualización permanentes.

A diferencia del modelo de consultoría tradicional, nuestros proyectos quedan completamente en manos de consultores séniores, con al menos 15 años de experiencia en posiciones gerenciales o en consultoría. Ser consultor sénior significa en estrategia tener la capacidad de ponerse en los zapatos del responsable de las definiciones estratégicas por haber enfrentado momentos adversos o procesos similares. Además, implica un bagaje de conocimientos amplio, y un conjunto de habilidades y competencias interpersonales propias de un gerente.

Sin depender de ninguna implementación tecnológica, diseñamos proyectos sustentables con relación al negocio. Es decir, la mejor solución posible de acuerdo a los recursos y capacidades de que dispone la organización.

Para ser viable, una solución debe ser flexible. Nuestros proyectos se presentan de forma tal que se los pueda implementar de modo granular: tarea por tarea, elemento por elemento.

En el afán por generar innovación, algunas organizaciones implementan al pie de la letra las Mejores Prácticas de su industria. Sin embargo, este enfoque no considera la necesidad de sumar la agilidad de los procesos creativos innovadores a la disciplina de las Mejores Prácticas del mercado.

La metodología de Estrategia consiste en seleccionar un conjunto de mejores prácticas relevante para cada caso, y utilizar los elementos valiosos de cada una de ellas.

➤ **Empresa Gestión de calidad continúa Asesores & Consultores Ltda.:**

Gestión de Calidad Continua Asesores & Consultores Ltda., es una firma relacionada con el asesoramiento y consultoría en el montaje, la implementación y seguimiento para el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Integral de Calidad y Procesos de Capacitación continuada en los sectores de servicios de salud e industria alimentaria y agroindustria. Está conformada por un equipo de

profesionales especializados con el objetivo común de hacer empresa en nuestro país y crecer como profesionales.

✓ **Misión:** somos una firma que presta servicios de asesoría, consultoría, capacitación e implementación de sistemas integrales de calidad a Empresas en los sectores salud e industria de alimentos, Contando para ello con un equipo multidisciplinario de profesionales especializados, competentes e íntegros que aplica metodologías innovadoras garantizando el logro de los objetivos propuestos y la satisfacción de nuestros clientes.

✓ **Visión:** ser una empresa líder, en asesorías y consultorías en Sistemas de Gestión de Calidad, dedicados al reto de la búsqueda continua de soluciones ajustables a las necesidades de nuestros clientes y a la oferta de nuevos servicios, con criterios de calidad ajustados a la normatividad vigente garantizando la optimización de proyectos, siendo rentables basados en el profesionalismo y talento humano bajo una gestión ambiental y social.

GCC Asesores & Consultores Ltda. realiza formación de Auditores internos de calidad en el sector salud e industrias alimentaria, programas Higiénico sanitaria de alimentos, manipulador de alimentos, emprendimiento y gestión estratégica empresarial, sistemas integrados de gestión de la calidad BPM, HACCP, BPA, Normas de las ISO 9000, 19011, 14000,18000,17025,22000.

Ejecuta proyectos de implementación de sistema obligatorio de garantía de calidad (SOGC), Sistema Único de Habilitación, Programa de Auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud – PAMEC, Monitorización por indicadores de calidad con enfoque a políticas de sistema de información para la calidad, Acreditación en salud, Diseño e implementación de programas de gestión integrales de residuos hospitalarios – PGIRH, Gestión por competencias, Diseño e Implementación del Plan Institucional de Gestión Ambiental – PIGA (Entidades Públicas), Implementación y desarrollo de servicios farmacéuticos, Normas técnicas en salud, NTC GP 1000:2004 (Entidades Públicas), Verificación de redes prestadoras de servicios de salud para Entidades Administradoras de Planes de Beneficios, Gestión por Competencias del Talento Humano en Salud, Gestión Preventiva y de Control de Riesgos Profesionales, Capacitación en Los Procesos y Procedimientos de Gestión de Calidad o Excelencia Empresarial.

## ➤ **Empresa Tecnología y Proyectos:**

Tecnología y Proyectos S.A. nació en Cali en 1.999 como una firma dedicada a la consultoría y asesoría en proyectos de desarrollo industrial. Al poco tiempo, su visión evolucionó hacia el campo de la Consultoría Empresarial, para constituirse en la primera empresa netamente colombiana dedicada a esta especializada pero importante actividad, antes reservada sólo a las grandes firmas multinacionales.

Esta actividad se fue complementando al poco tiempo con otras especialidades, como los Avalúos Técnicos y Comerciales, siendo la única firma especializada en estos rubros en la región del Valle del Cauca y Sur-occidente del país; en Evaluación y Estudio de Proyectos, campo en el cual también es la única firma especializada de la región. Además, T&P puede ofrecerle a las empresas colombianas, su gran conocimiento y experiencia en otras actividades relacionadas, como Estudios Técnicos y Outsourcing, Evaluación de Empresas y Comercialización de Activos y Bienes en general.

✓ **Misión:** suministrar al medio empresarial soluciones administrativas en gestión y tecnología, competitivas globalmente, con perspectiva local.

Filosofía de servicio se basa en aprovechar la condición de empresa local con óptica universal para comprender y percibir en forma plena los problemas y necesidades de nuestros clientes, recomendarles las mejores soluciones con una perspectiva global y acompañarlos en su aplicación, a fin de que reciban impactos significativos, que le permitan competir en economías abiertas.

✓ **Visión:** convertirnos en la opción tecnológica preferida por el mercado en soluciones de competitividad y desempeño.

Lo anterior lo visualizamos mediante la transferencia de tecnología de punta adaptada a la condición y servicio de nuestros clientes y el compromiso de acompañamiento para lograr resultados eficaces, no importa su condición, tamaño o tipo de empresa.

Podemos operar igualmente con empresas individuales, grandes corporaciones o cadenas de empresas (clústeres).

Queremos convertirnos en los aliados de nuestros clientes colombianos para iniciar y consolidar estrategias de desarrollo y competitividad autóctonos, que nos construyan un espacio en la economía internacional.

Tecnología y Proyectos es una empresa fundamentada en el talento humano, como su esencia y razón de ser. Tanto sus socios como directivos, han sido hombres y mujeres de empresa, con amplia experiencia y realizaciones en el ámbito empresarial, pero con una enorme fe y convicción en las capacidades y futuro de las organizaciones colombianas.

La empresa tiene como política el desarrollo y el empoderamiento permanentes de su personal, mediante programas de formación y complementación en educación continuada. Todo lo anterior fomentado con claras oportunidades de superación, logros y participación en resultados.



## 15. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

**Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo**



FACTORES	PESO	CFG S.A.S		INGENI@R S.A		GEMA CONSULTORES		TECNO. Y PROY.	
		VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Calidad de prestación del servicio	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9	4	1,2
Habilidades de marketing	0,15	2	0,3	1	0,15	2	0,3	2	0,3
Habilidades gerenciales	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Experiencia	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6	4	0,6
Portafolio de servicios	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,85</b>		<b>2,75</b>		<b>3</b>		<b>3,3</b>
DEBILIDAD MAYOR 1									
DEBILIDAD MENOR 2									
FORTALEZA MENOR 3									
FORTALEZA MAYOR 4									

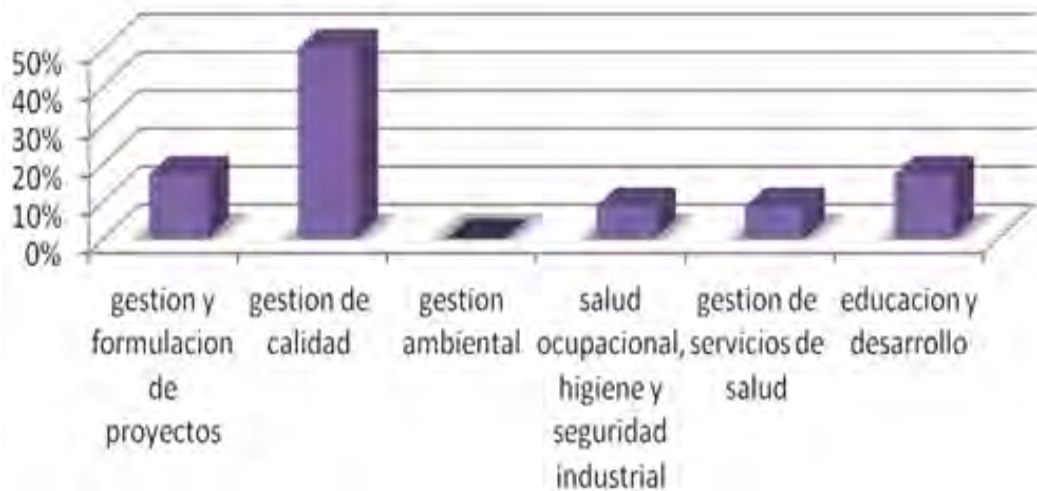
De acuerdo a la matriz ingeni@r tiene la calificación más baja respecto a las otras empresas, esto se debe a factores como la experiencia debido a que lleva menos tiempo en el mercado en comparación con la competencia, no tiene la misma cobertura a nivel nacional/internacional que otras tienen. Las empresas presentan una baja calificación en las habilidades de marketing, es importante para ingeni@r hacer énfasis en esta área con el fin de lograr atraer nuevos clientes, tener un mejor posicionamiento en el mercado y mejorar su competitividad. Sin embargo se obtuvo calificaciones altas en la calidad del servicio prestado y en el portafolio de servicios, ya que actualmente se cuenta con una amplia variedad de servicios, con profesionales y conocimiento en cada área que le permite realizar proyectos de calidad de forma eficiente.

## 16. ANÁLISIS DE LA INDAGACIÓN EN CLIENTES REALES

Los clientes actuales de la empresa son aquellas que solicitan servicios de consultoría en las áreas de experiencia de Ingeni@r S.A, que buscan lograr un mejoramiento en alguna área de interés, es importante brindarles un servicio de calidad que logre satisfacer sus intereses y necesidades.

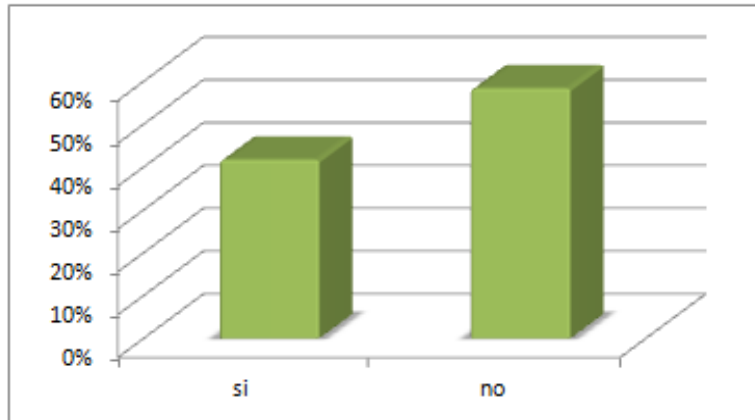
En un estudio realizado por la empresa se encontró que el 50% de los clientes reales ha utilizado el servicio de gestión de calidad , lo cual significa que gran parte de los clientes han buscado a la empresa para obtener este tipo de servicios que es el que caracteriza más a Ingeni@r S.A . El otro 30% ha utilizado los servicios de gestión y formulación de proyectos y de educación y desarrollo, seguidos por el otro 20% que lo suman los servicios de salud ocupacional, higiene y seguridad industrial, y la gestión de servicios de salud.

**Figura 2. Gráfica de los servicios de ingeni@r utilizados por clientes actuales**



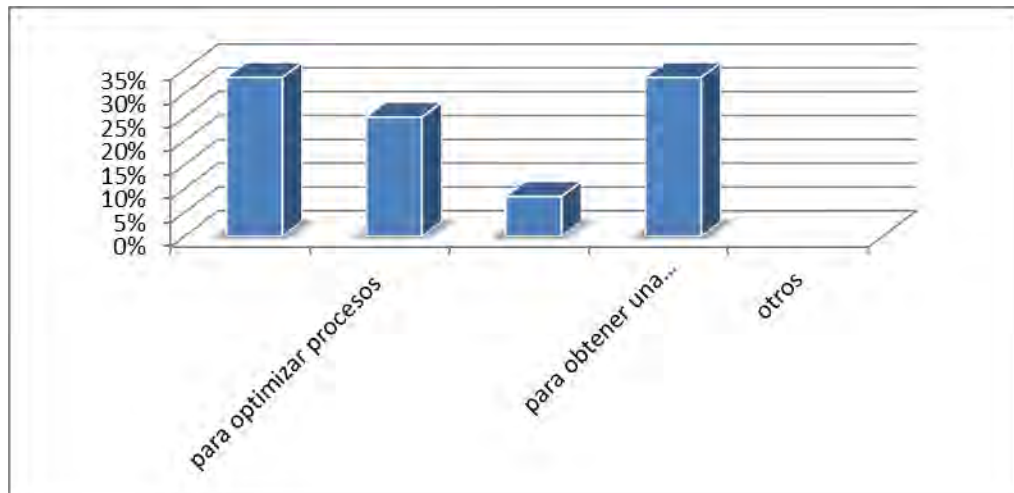
El 42% de los clientes tienen conocimiento de todos los servicios que ofrece la empresa, y el 58% afirma no conocer completamente todo el portafolio por lo tanto, es evidente que más de la mitad de los clientes no conoce la variedad de servicios que presta Ingeni@r S.A. Es importante encontrar una manera de que los clientes puedan acceder a toda la información de la empresa y puedan conocer los diferentes servicios que pueden obtener por parte de Ingeni@r. S.A.

**Figura 3. Gráfica de conocimiento del portafolio de servicios**



El 66% de los clientes encuestados han adquirido los servicios Ingeni@r.S.A con el fin de solucionar problemas en su organización y para obtener una certificación requerida. El 25% utilizó los servicios de Ingeni@r.S.A para optimizar algún proceso dentro de su organización y el otro 8% para cumplir con alguna normatividad solicitada.

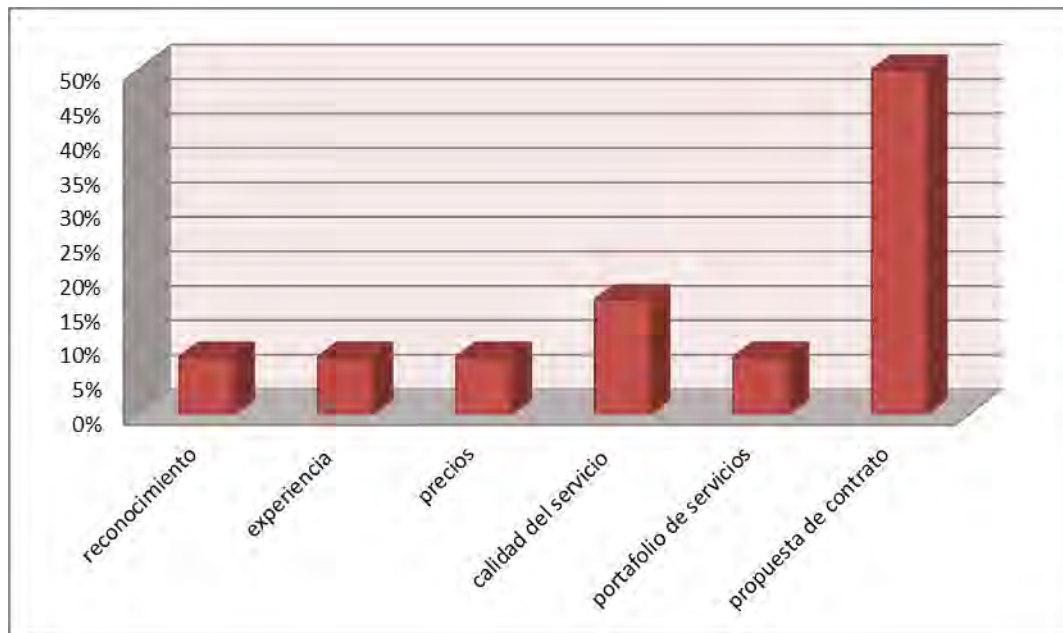
**Figura 4. Gráfica motivos de adquirir los servicios de Ingeni@r**



La principal razón por la cual los clientes han contratado los servicios de Ingeni@r es por la propuesta del contrato con un 50%. La calidad del servicio con un 17%, seguido por la experiencia, portafolio, precios y reconocimiento. Como se puede

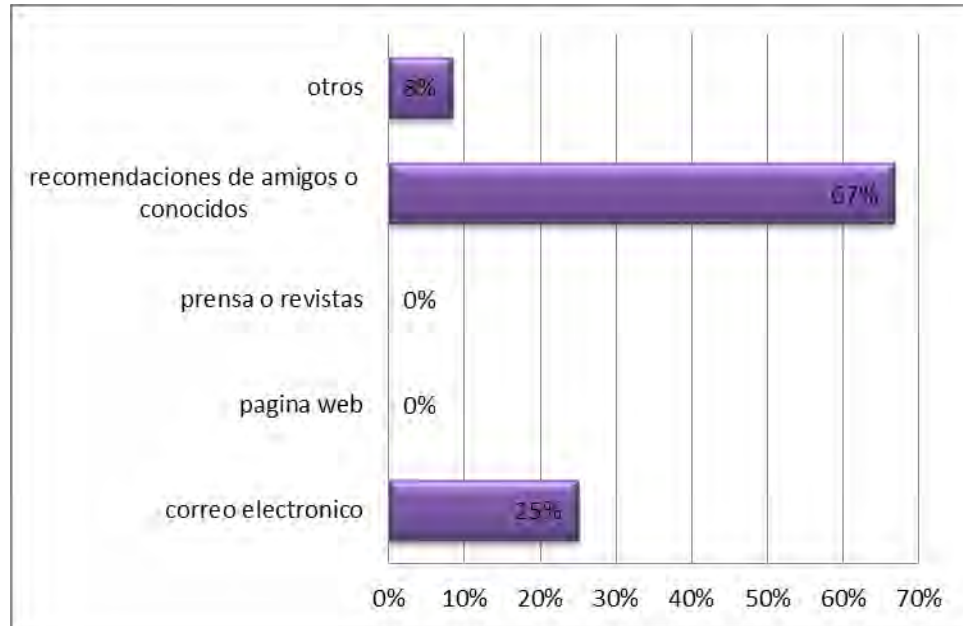
observar para los clientes de Ingeni@r es de gran importancia la propuesta del contrato al momento de lograr una negociación ya que de ahí se desprenden otras variables como lo son las actividades y costos de la realización del proyecto.

**Figura 5. Gráfica de la principal razón por la cual contrato los servicios de Ingeni@r**



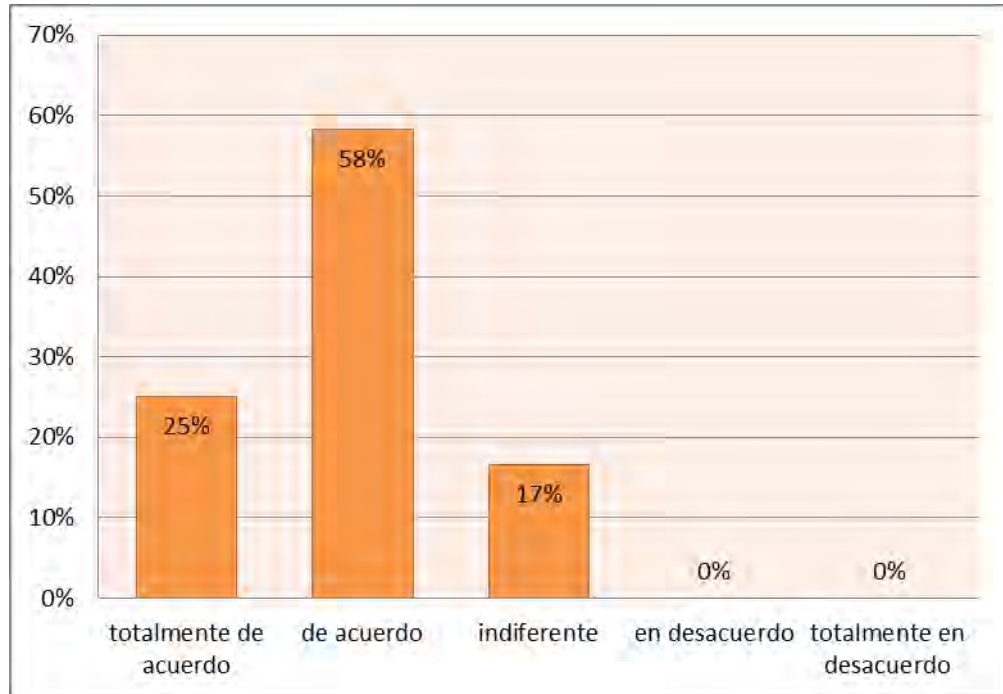
El 67% de los clientes ha accedido a los servicios de Ingeni@r por medio de recomendaciones personales, que les permiten conocer acerca de la empresa y de la posibilidad de realizar un negocio/ contrato, el 25% por medio de correo electrónico que les brinda información acerca de los servicios que se prestan y de acceder a más información que les interese respecto a la empresa.

**Figura 6. Gráfica de los medios por el cual conoció y accedió a los servicios de Ingeni@r**



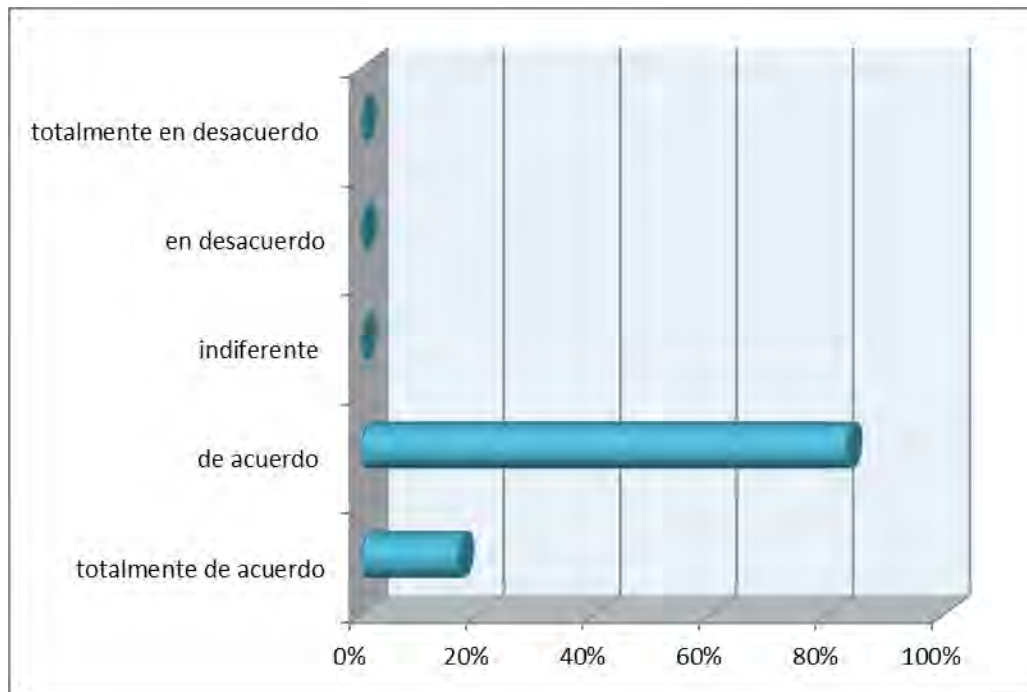
La mayoría de los clientes están de acuerdo con que durante el transcurso del proyecto/contrato que realizó Ingeni@r en sus organizaciones se cumplió con un orden y planificación adecuado. Esto permite reconocer que los esfuerzos por llevar un adecuado orden en las actividades a realizar en cada proyecto se ha ido logrando, para la empresa es muy importante que todos los procesos que se lleven a cabo se cumplan de acuerdo a lo planificado en el contrato de esta manera lograr obtener la satisfacción de los clientes y tener calidad en la prestación del servicio.

**Figura 7. Gráfica de la planificación, realización y cumplimiento del proyecto de acuerdo a lo acordado**



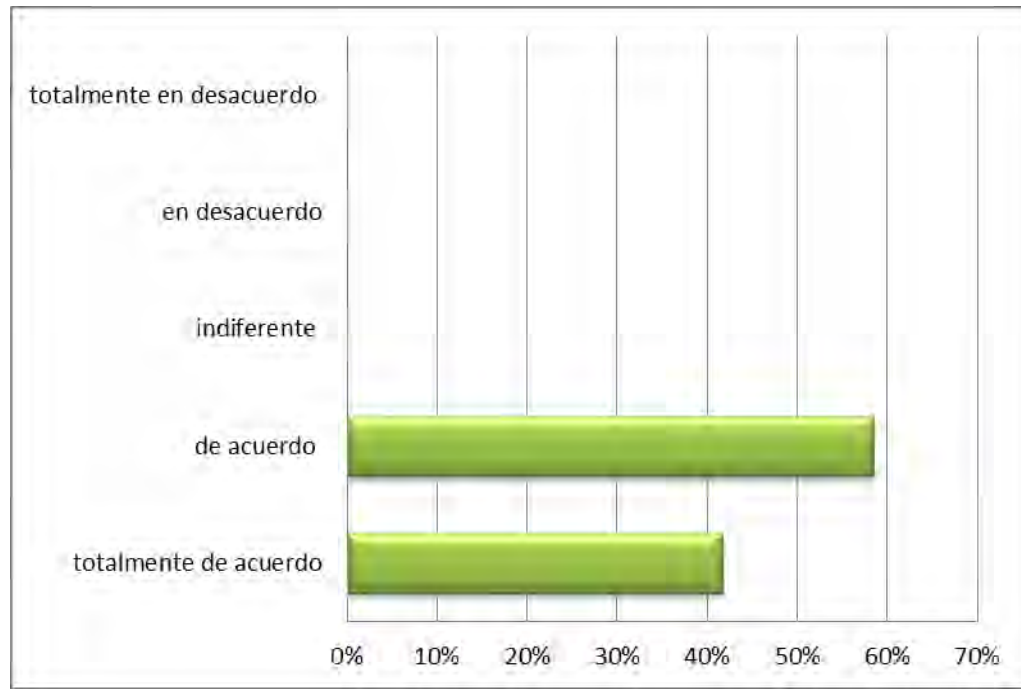
Los clientes se encuentran de acuerdo con que los profesionales de ingeni@r que desarrollan los proyectos son competentes y eficaces durante todo el proceso y desarrollo de las actividades. Para la empresa es de suma importancia poder contar con profesionales que se encuentren capacitados y con los conocimientos justos para poder ejecutar el trabajo de la mejor manera posible.

**Figura 8. Gráfica del equipo de profesionales de ingeni@r fue competente durante el proyecto**



Los clientes están de acuerdo con que los informes y resultados que se entregan al finalizar un proyecto se realizan de una manera clara, coherente y a tiempo. Es importante para Ingeni@r que cada etapa que se desarrolle dentro de un proyecto se gestione de manera impecable, sin ningún contratiempo y aportando resultados concretos para solucionar el problema o avanzar en el proceso del proyecto, para así finalmente entregar resultados verídicos, que cumplan con todo lo pactado en el contrato y que el cliente quede a gusto con el trabajo realizado por la empresa.

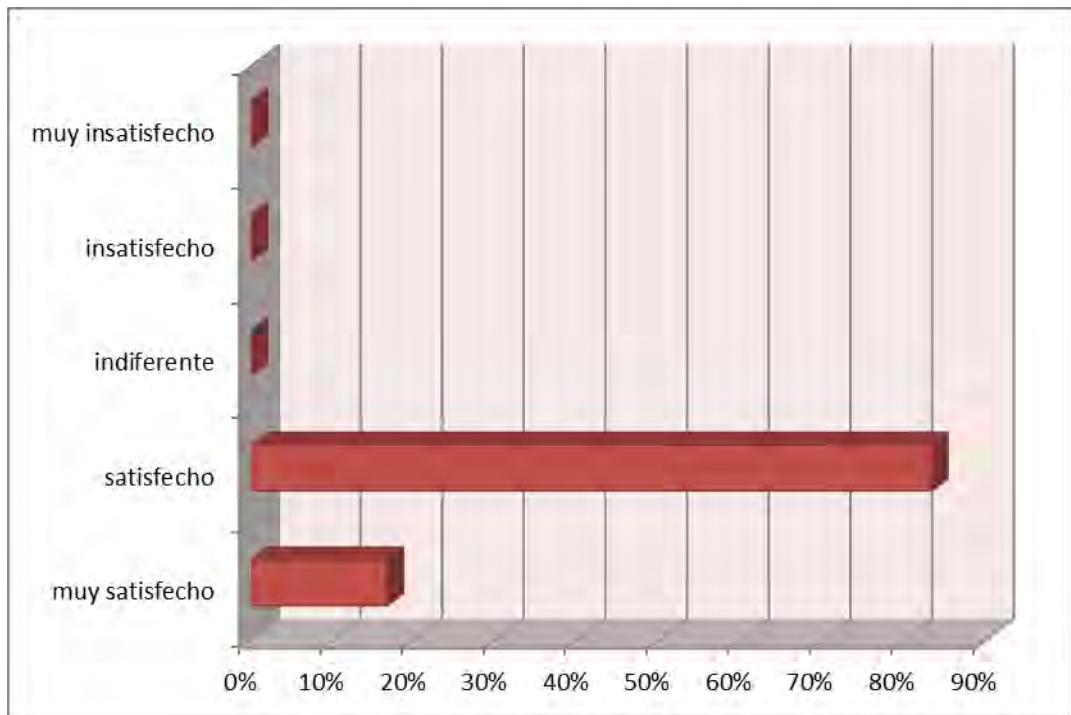
**Figura 9. Gráfica de los resultados e informes finales del proyecto se presentaron de forma clara y a tiempo**



El 80% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado por Ingeni@r, el 17% se encuentran en su punto más alto de satisfacción, son resultados verifican el buen servicio y la calidad con que la empresa está desarrollando los proyectos, todo esto incluye desde la planeación, los profesionales que intervienen en la realización del proyecto, las actividades, los informes y la entrega final de los resultados.

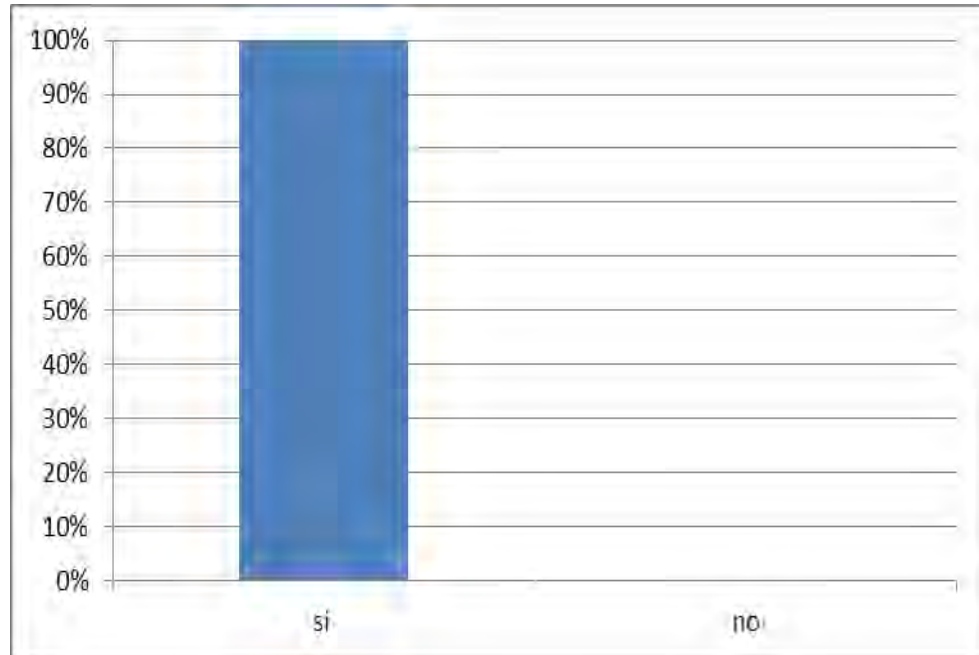


**Figura 10. Gráfica del grado de satisfacción con el servicio prestado**



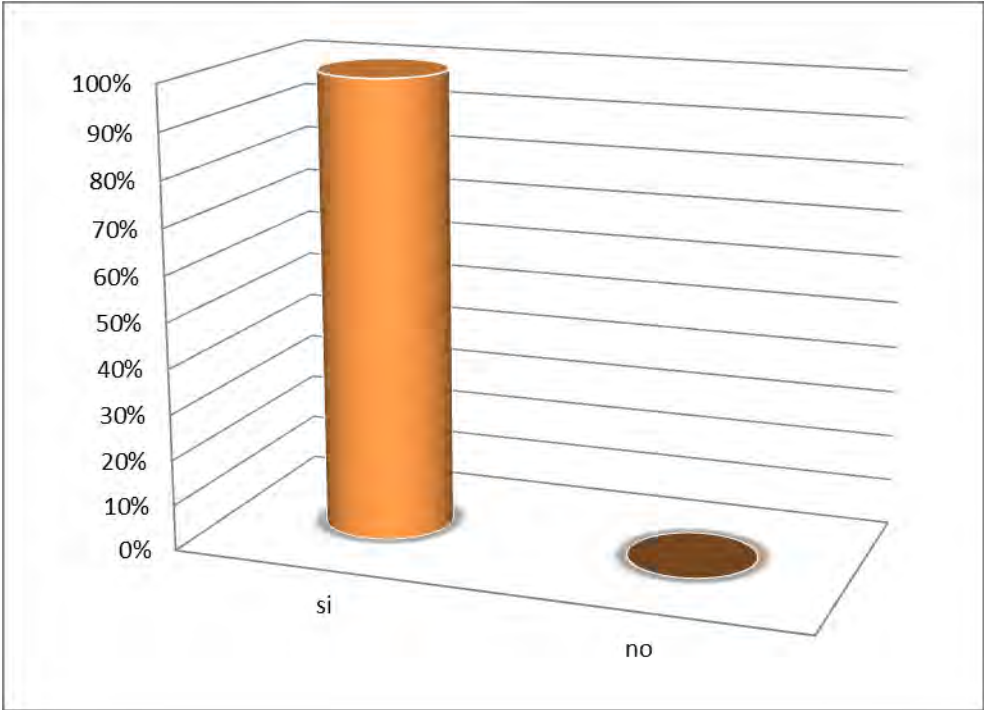
Todos los clientes recomendarían la empresa, esto es un dato relevante que indica que entre más se logre que un cliente se sienta satisfecho con el servicio prestado, estos pueden llegar a ser unas fichas claves al momento de divulgar los servicios y la buena calidad de los proyectos que se han realizado, trayendo así más personas interesadas en adquirir los servicios de Ingeni@r o de conocer la existencia de la empresa.

**Figura 11. Gráfica recomendaría los servicios profesionales de Ingeni@r**



El 100% de los clientes están interesados en volver a adquirir los servicios de la empresa, de acuerdo al buen desempeño y calidad con el que se prestó el servicio, si en algún momento necesitan acceder a un servicio del portafolio de la empresa, les gustaría conocer la propuesta para contratar con Ingeni@r por sus buenas experiencias en los proyectos que ha realizado en sus organizaciones.

**Figura 12. Gráfica interés en volver a adquirir los servicios de Ingeni@r**

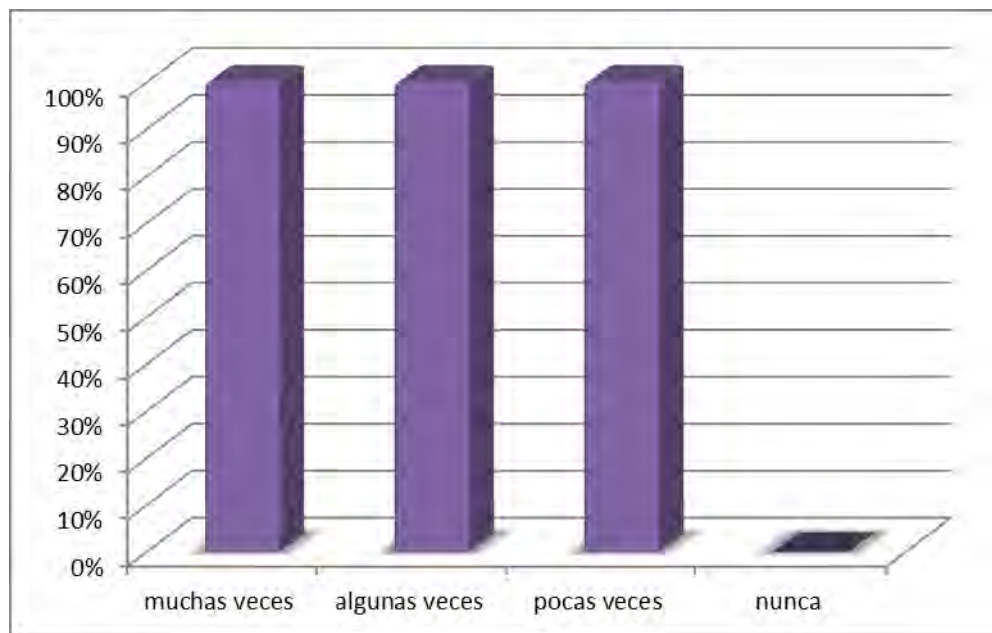


## 17. ANÁLISIS DE LA INDAGACIÓN EN CLIENTES POTENCIALES

Los clientes potenciales son aquellas empresas que no le utilizan los servicios de Ingeni@r S.A actualmente, pero que son visualizados como posibles clientes porque tienen cuentan con las características necesarias para requerir de los servicios de la empresa, son organizaciones con necesidades de tipo de sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de proyectos, sistemas de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional, ingeniería, arquitectura, auditoria de servicios de salud, educación y desarrollo. Las cuales representarían una fuerte cuota de ingresos percibidos poniendo este segmento en lugar importante y atractivo por el cual se debe trabajar.

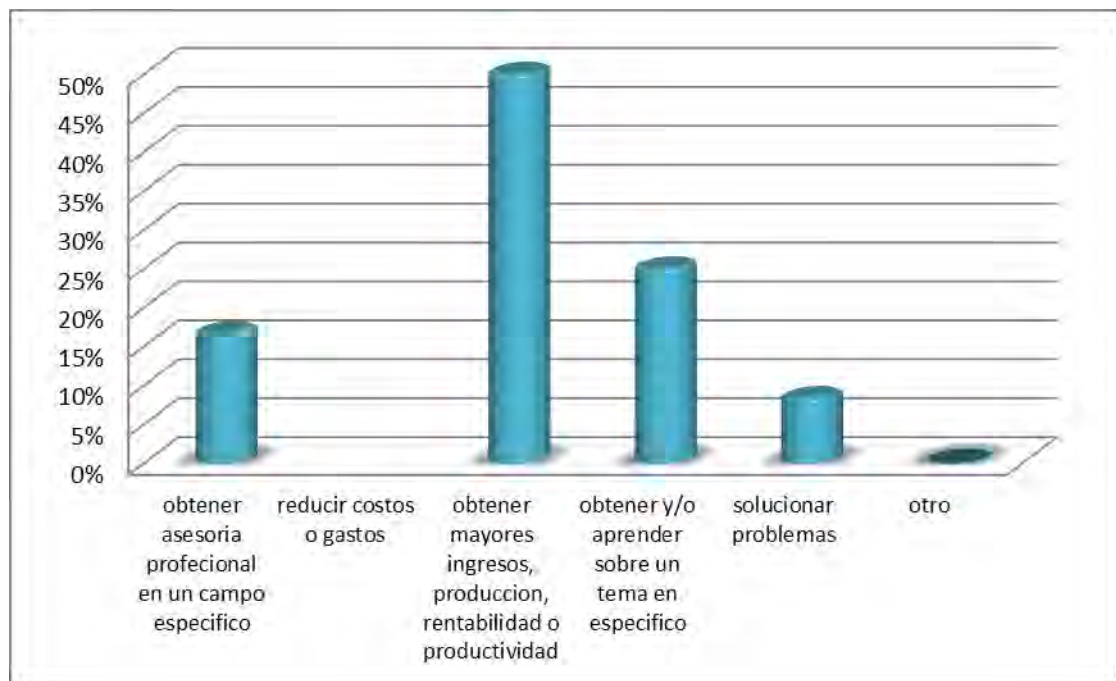
El 58 % de las empresas identificadas clientes potenciales han utilizado servicios de consultoría alguna vez. Seguido, las empresas que pocas veces han contratado algún servicio de consultoría sumaron un 25% razón por la cual se debe prestar atención ya que esta cifra supera en gran medida a las empresas que utilizan frecuentemente estos servicios con un 17% en utilización de los mismos.

**Figura 13. Gráfica se ha contratado alguna vez servicios de consultoría**



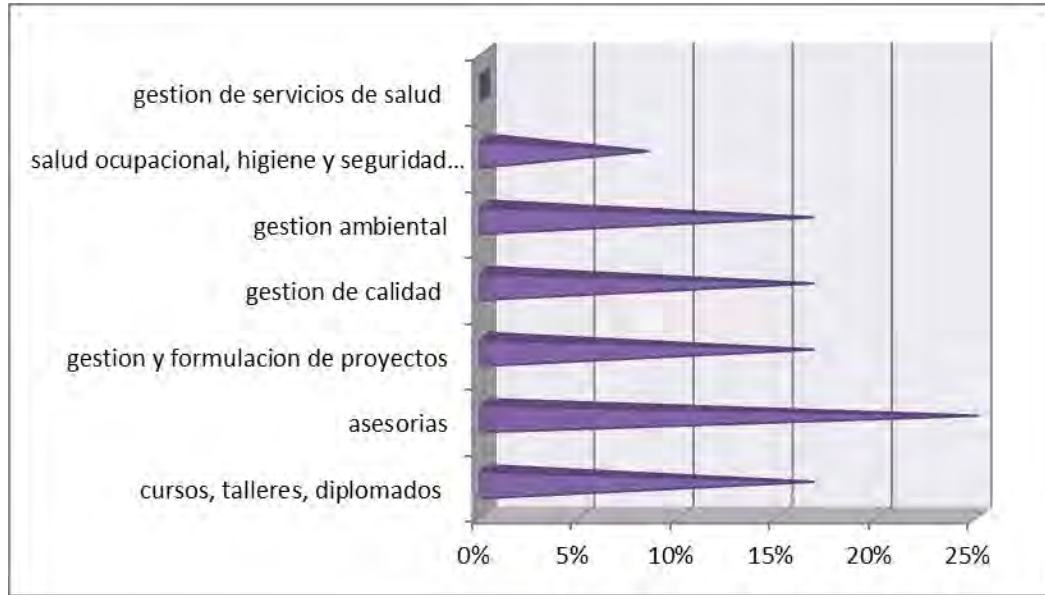
Representado con un 50% el obtener mayores ingresos, producción, rentabilidad o productividad son las principales necesidades de las compañías cuando buscan un servicio de consultoría. El 25% de las empresas potenciales al contratar un servicio de consultoría sus necesidades son aprender sobre un tema en específico, el 17% para obtener asesoría profesional en un campo específico y el 8% para solucionar problemas.

**Figura 14. Gráfica con qué fin contrata servicios de consultoría**



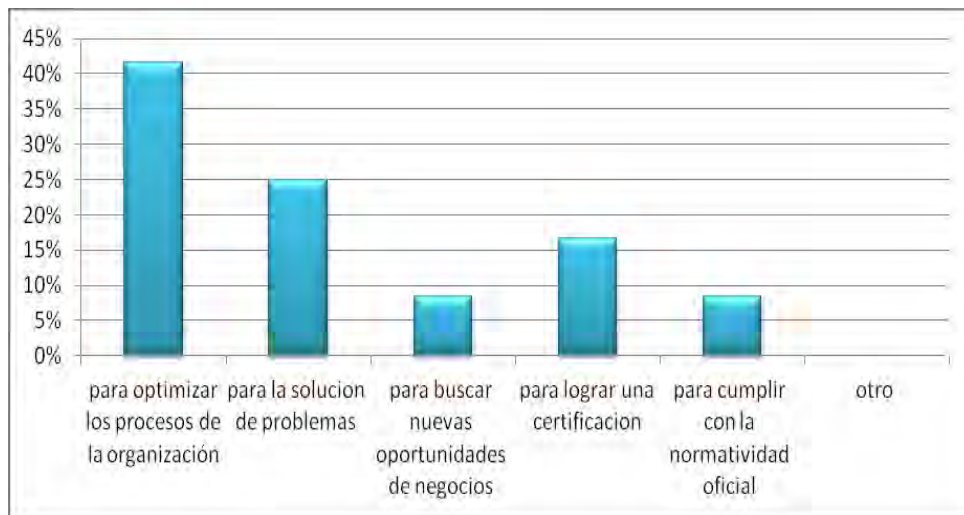
El 25% de las empresas potenciales utilizaría servicios de asesorías, lo cual es insumo indispensable para la eficiencia de la empresa, poco a poco se ha tomado conciencia sobre la importancia de la información previa antes de tomar cualquier decisión. El 17% utilizaría cursos, talleres, diplomados gestión y formulación de proyectos, gestión de calidad, gestión ambiental. El 8% utilizaría servicios de consultoría en salud ocupacional, higiene y seguridad industrial.

**Figura 15. Gráfica de que servicios de consultoría contrataría**



El 42% de los clientes potenciales utilizaría los servicios de consultoría con el fin de optimizar los procesos en su organización, el 25 % con el fin de solucionar problemas, el 17% para buscar una certificación, el 8% de los clientes potenciales utilizaría los servicios para cumplir una normatividad oficial y el otro 8% con el fin de buscar nuevas oportunidades de negocios.

**Figura 16. Gráfica para que utilizaría servicios de consultoría**



## 18. POSICIÓN ESTRATÉGICA

### 18.1. MATRIZ MEFI

**Cuadro 8. Selección de fortalezas y debilidades (Matriz MEFI)**

<b>MATRIZ DE EVALUACION FACTOR INTERNO -MEFI</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO %</b>	<b>RANGO DE VALOR</b>	<b>PONDERACION</b>
Profesionales especializados y con experiencia.	0,10	3	0,30
Buenas habilidades gerenciales.	0,15	3	0,45
Calidad en la prestación del servicio.	0,10	4	0,40
Amplio portafolio de servicios.	0,10	4	0,40
Conocimiento en las áreas de desarrollo de los proyectos.	0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>			
El tamaño de la organización aun es pequeño.	0,15	2	0,30
Falta de inversión en publicidad y marketing.	0,10	2	0,20
Poca capacidad de cubriendo del mercado	0,10	1	0,10
Recursos tecnológicos y de infraestructura limitados.	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,75</b>

#### **RANGO DE VALORES**

Debilidad mayor = 1

Fortaleza menor = 3

Debilidad menor = 2

Fortaleza mayor = 4

Sumatoria menor a 2,5 Impacto fuerte de debilidades tiene pocas fortalezas

Sumatoria mayor a 2,5 posee muchas fortalezas bajo impacto debilidades

De acuerdo con los resultados de la matriz MEFI para Ingeni@r. S.A. se obtuvo una calificación de 2.75 quiere decir que tiene grandes fortalezas que ha aprovechado de la mejor manera, debido al amplio conocimiento en todas las áreas de desarrollo de los proyectos que realiza la empresa, las buenas habilidades gerenciales y los profesionales con los que cuenta esto le ha permitido brindar un servicio de calidad y ofrecer un amplio portafolio de servicios. Igualmente las debilidades que presenta son de mucho cuidado ya que son factores que afectan el buen funcionamiento de la empresa y la posibilidad de crecer en el mercado.

## 18.2. MATRIZ MEFE

**Cuadro 9. Selección de amenazas y oportunidades (Matriz MEFE)**

<b>MATRIZ DE EVALUACION FACTOR EXTERNO- MEFE</b>			
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO%</b>	<b>RANGO DE VALOR</b>	<b>PONDERACION</b>
Muchas empresas consolidadas en el mercado.	0,20	1	0,20
Aumento de la oferta de servicios a nivel nacional e internacional.	0,15	2	0,30
Ingreso de nuevos competidores en el mercado de la consultoría especializada.	0,10	1	0,10
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Aumento de la comercialización y exportaciones de servicios.	0,15	3	0,45
Crecimiento del sector en el mercado nacional e internacional.	0,20	4	0,80
Existencia de más especialidades de desarrollo de servicios de consultoría.	0,10	3	0,30
Desarrollo empresarial a nivel nacional, facilidad para hacer negocios.	0,05	4	0,20
Reducción de costos en el uso de nuevas tecnologías.	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,50</b>

### **RANGO DE VALORES**

Amenaza mayor = 1

Oportunidad menor = 3

Amenaza menor = 2

Oportunidad mayor = 4

Sumatoria mayor a 2,5 Bajo impacto de las amenazas, las minimiza y aprovecha oportunidades del mercado.

Menor a 2,5 se determina cuales amenazas impactan y que oportunidades no se aprovechan para corregirlas.

Teniendo en cuenta los resultados de la Matriz MEFE para Ingeni@r.S.A se obtuvo una calificación de 2.5 lo que quiere decir que posee el mismo impacto de amenazas y de debilidades. La comercialización de servicios, el crecimiento del sector y el desarrollo empresarial en la región ha permitido el ingreso de nuevos competidores y el aumento de la oferta de servicios de consultoría especializada, estos son factores que debe tener en cuenta la empresa para crear estrategias que le permitan aumentar su participación en el mercado y lograr un crecimiento y diferenciación dentro del sector de las consultorías especializadas.



### 18.3. ANÁLISIS DOFA

**Cuadro 10. Matriz DOFA**

Matriz DOFA INGENI@R S.A		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Profesionales especializados y con experiencia.</p> <p>F2. Buenas habilidades gerenciales.</p> <p>F3. Calidad en la prestación del servicio.</p> <p>F4. Amplio portafolio de servicios.</p> <p>F5. Conocimiento en las áreas de desarrollo de los proyectos.</p>	<p>D1. El tamaño de la organización aun es pequeño.</p> <p>D2. Falta de inversión en publicidad y marketing.</p> <p>D3. Poca capacidad de cubriendo del mercado</p> <p>D4. Recursos tecnológicos y de infraestructura limitados.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. Aumento de la comercialización y exportaciones de servicios.</p> <p>O2. Crecimiento del sector en el mercado nacional e internacional.</p> <p>O3. Existencia de más especialidades de desarrollo de servicios de consultoría.</p> <p>O4. Desarrollo empresarial a nivel nacional, facilidad para hacer negocios.</p> <p>O5. Reducción de costos en el uso de nuevas tecnologías.</p>	<p>F2,F5,O1,O5. Implementación de servicios de consultoría online.</p> <p>F2,F3,O3,O4. Creación de alianzas estratégicas con empresas con el fin de aumentar la red de contactos y realizar negociaciones.</p> <p>F1,F4,O2. Realizar visitas a clientes potenciales para que puedan conocer el amplio portafolio de servicios.</p>	<p>D2,D3,O2. Diseñar e implementar campaña publicitaria.</p> <p>D4,O5. Implementar Software para mejorar la administración de la relación con los clientes.</p> <p>D1,O1,O4. Búsqueda de nuevas oportunidades para la inversión y crecimiento en el área de la consultoría especializada.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. Muchas empresas consolidadas en el mercado.</p> <p>A2. Aumento de la oferta de servicios a nivel nacional e internacional.</p> <p>A3. Ingreso de nuevos competidores en el mercado de la consultoría especializada.</p>	<p>F2,F3,F5,A3. Generar fidelización con los clientes actuales.</p> <p>F2,F4,A1,A2. Lograr diferenciación frente a la competencia, resaltando los servicios que ofrece la empresa.</p> <p>F1,F5,A3. Desarrollar contantemente capacitación para los profesionales que les brinde conocimiento sobre los cambios y nuevas estrategias para el mercado.</p>	<p>D4,A2 Propiciar ambiente de innovación y aprendizaje continuo dentro de la empresa.</p> <p>D1,D3, A3 Desarrollar investigación y búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.</p>

➤ **Fortalezas:**

- Conocimiento en las áreas de desarrollo de los proyectos, todos los profesionales y servicios que se prestan poseen la experiencia y las capacidades para desarrollar los proyectos que se requieran.
- Buenas habilidades gerenciales, se cuenta con manejo adecuado de los procesos dentro de la empresa.
- Calidad en la prestación del servicio, los proyectos se realizan con los estándares establecidos y los requerimientos solicitados por los clientes.
- Amplio portafolio de servicios, se cuenta con áreas en diferentes temas de experiencia y desarrollo.

➤ **Amenazas:**

- El tamaño de la organización aun es pequeño, la capacidad instalada en este momento tiene espacios limitados.
- Falta de inversión en publicidad y marketing, no se cuenta con un área que implemente estrategias y que gestione la parte comercial para ganar oportunidades en el mercado.
- Poca capacidad de cubrimiento del mercado.
- Recursos tecnológicos y de infraestructura limitados.

➤ **Oportunidades:**

- Aumento de la comercialización y exportaciones de servicios.
- Crecimiento del sector en el mercado nacional e internacional.
- Existencia de más especialidades de desarrollo de servicios de consultoría.
- Desarrollo empresarial a nivel nacional y facilidad para hacer negocios.
- Reducción de costos en el uso de nuevas tecnologías.

➤ **Debilidades:**

- Muchas empresas consolidadas en el mercado.
- Aumento de la oferta de servicios a nivel nacional e internacional.
- Ingreso de nuevos competidores en el mercado de la consultoría especializada.

#### 18.4. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia.

**Cuadro 11. Factores claves de éxito de la empresa Ingeni@r S.A.**

FACTORES	INGENI@R S.A	ANÁLISIS
Tecnología	3	Los profesionales cuentan con la tecnología necesaria para realizar sus labores dentro de la organización. Hace falta la implementación de sistemas de información para el manejo de datos de la empresa y de clientes.
Lugar de trabajo	2	Cuenta con una pequeña oficina con la capacidad limitada, tiene todas las condiciones adecuadas para trabajar en un ambiente cómodo y tranquilo.
Página Web	1	Actualmente no cuenta con página web.
Producto/ Servicio	5	El portafolio de servicios de Ingeni@r es amplio cuenta con varias líneas estratégicas en diferentes áreas de especialización.
Plan de mercadeo	1	Actualmente no existe un plan de mercadeo en la empresa, que le permita desarrollar estrategias y controlar las actividades comerciales.
Servicio al cliente	4	La empresa realiza su mayor esfuerzo para estar en constante comunicación con cliente, con el fin de asesorarlos, conocer sus necesidades y ofrecer los servicios.
Publicidad	2	No existen estrategias publicitarias que le permitan promocionar los servicios que presta.
Ventas	3	En los últimos meses se presenta un bajo índice de ventas, no se han presentado proyectos, ni propuestas de negocio.

**Cuadro 11. (Continuación)**

Clima Organizacional	5	Dentro de Ingeni@r se trabaja de manera organizada, basándose en el respeto por las personas, compromiso hacia las necesidades de los clientes y trabajo en equipo para lograr garantizar la prestación de servicios de manera óptima.
Experiencia	4	La empresa cuenta con la experiencia suficiente en todas las áreas de desarrollo de los servicios que ofrece. Los profesionales cuentan con experiencia en el sector de servicios, industrial y comercial.
Profesionales	5	Los profesionales de ingeniería trabajan con compromiso, aportando a la empresa sus conocimientos y experiencia generando valor y mejoramiento continuo dentro de esta.
Capacidad para innovar	3	Contantemente se buscan alternativas que logren satisfacer al cliente. La empresa intenta conseguir nuevas opciones para realizar negocios de manera más eficiente.
Actitud emprendedora	4	El gerente general es una persona con mucho espíritu emprendedor, por lo que siempre está al tanto de aportar y buscar nuevas oportunidades que le generen rentabilidad y beneficios a la empresa.
Alta inversión en publicidad	1	La empresa nunca ha presupuestado realizar inversión en publicidad.

La calificación que se asigna de 1 a 5. Significará que la empresa se encuentra bien cuando tiene 5 y 1 que se encuentra mal; 0 (cero) significa que no lo tiene.

Los factores claves de éxito más fuertes para ingeniería son el servicio, el clima organizacional, la experiencia, los profesionales y la actitud emprendedora.

## 18.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EXTERNO

En la realización de la evaluación del desempeño externo se analiza el clima económico, cultural, social, político tecnológico y su relación con el entorno de la empresa.

**Cuadro 12. Evaluación del desempeño externo de la empresa Ingeni@r S.A.**

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN
Clima económico – social	X		4	La consultoría es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo actual, en Colombia el mercado de la consultoría se ha dinamizado los últimos años, aumentando la cantidad de empresas en el sector y también la demanda de servicios de consultoría especializada en diferentes áreas.
Clima cultural	X		4	<p>El consumidor sabe bastante sobre los temas relacionados con el consumo. Y quiere aprender, cualificar sus conocimientos, para acertar cuando toma sus decisiones. Se maneja con sentido común, y afronta los actos de consumo con criterios de eficacia, buscando el mayor grado de satisfacción a sus expectativas.</p> <p>El consumo es parte esencial en su vida, y por ello muestra una actitud exigente con la información que recibe sobre productos y servicios, esto trae consigo fuertes exigencias y grandes retos a las empresas de consultorías, ya que las necesidades de satisfacer el cliente en primera estancia por parte de la compañía son trasladadas directamente a los consultores que darán solución a los requerimientos del mercado.</p> <p>Cada vez las empresas requieren de los servicios de gestión de calidad debido a que su implementación se hace necesaria para el mejoramiento y competitividad de sus empresas en el mercado.</p>

**Cuadro 12. (Continuación)**

Clima tecnológico	X		4	Existencia de nuevas tecnologías para la prestación de servicios en diferentes lugares al tiempo, oportunidades para la implementación de herramientas que mejoren el manejo de procesos. Por otro lado mediante el convenio con la corporación para la investigación socioeconómica y tecnológica de Colombia se desarrolla el programa pro líder a través del cual se capacita anualmente a un grupo de líderes empresariales para que se conviertan en gestores de empresas competitivas y multiplicadores de conocimiento en materia de tecnologías de gestión gerencial válidas para las pyme <sup>45</sup> .
Clima político	X		5	Mirando el trasfondo de la situación cada día el clima político del país está más a favor de la industria. Exigiendo a las corporaciones estar certificadas en calidad, en procesos de seguridad industrial entre otras. Teniendo una expansión con cuota estatal, mediante la norma ISO 9001 del 2008 sistema de gestión de la calidad (SGC).

CAL: Se refiere a la calificación que se asigna de 1 a 5. En donde 5 significará que la empresa se encuentra bien y 1 que se encuentra mal; 0 (cero) significa que no lo tiene. SI: Significa que la empresa posee este aspecto NO: Significa que no lo posee.

## 18.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTERNO

En la realización de la evaluación del desempeño interno de ingeni@r.S.A se conoce todos los aspectos internos de la empresa y se evalúan, permitiendo

<sup>45</sup> Estudio del mercado para la creación de una empresa consultora dirigida a Pymes bajo la opción de pago anticipado [en línea]. Bogotá D.C.: Universidad de la Sabana, 2001 [consultado 20 de julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2839/1/122866.pdf>

realizar un análisis de cada uno de ellos logrando conocer más a fondo el funcionamiento y la importancia de estos dentro de la empresa.

Los aspectos que se evalúan son:

- Financieros
- Administrativos
- Recurso Humano
- Infraestructura
- Tecnológicos
- Comerciales

**Cuadro 13. Evaluación del desempeño interno**

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN
Organización funcional	X		4	La estructura organizacional de la empresa es organizada y bien definida.
Recurso humano	X		5	Se cuenta con profesionales altamente calificados y con experiencia en todas las áreas de especialización de la empresa.
Recursos financieros	X		4	La empresa cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación todo tipo de proyectos.
Recursos tecnológicos	X		2	La empresa tiene poco recurso tecnológico, cuenta con los equipos e insumos necesarios para prestar servicios de consultoría. Pero necesita implementación de software que mejore procesos como el manejo de la información de clientes.
Infraestructura	X		2	Cuenta con una pequeña oficina donde se puede consultar, tener acceso a información y asesoría.
Definición del negocio	X		5	Empresa de consultoría especializada en de sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de proyectos, sistemas de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional, ingeniería, arquitectura, auditoria de servicios de salud, educación y desarrollo.

**Cuadro 13. (Continuación)**

Orientación al cliente	X		4	Se presta servicio de calidad para satisfacer a los clientes, y se trata de permanecer en contacto constante con ellos para cualquier requerimiento que necesiten.
Macro segmentación	X		5	Todas las compañías que necesiten optimización en procesos a nivel nacional.
Micro segmentación	X		5	Empresas públicas y/o privadas que necesiten mejorar aspectos en las áreas de servicios que ofrece la empresa.
Sistemas de información		X	0	Se requiere de la implementación de un sistema de información que colabore con los procesos de gestión, manejo de datos y de información de la empresa. CRM (Customer Relationship Management)
Mercado Objetivo	X		4	El mercado objetivo son todas aquellas empresas que requieran servicios de consultoría especializada y que se encuentre entre las áreas del portafolio de servicios que ofrece de la empresa.
Precio	X		4	Los precios se establecen de acuerdo al proyecto que se lleva a cabo, de acuerdo a los procesos, herramientas, personal, e insumos que se requieran y que se establezcan en el contrato.
Producto	X		5	Se cuenta con un amplio portafolio de servicios en diferentes áreas de especialización.
Plaza	X		3	Principalmente las empresas de la ciudad de Santiago de Cali, tiene poco cubrimiento del mercado.
Promoción	X		2	Cuenta con poca promoción, debido falta estrategias de marketing.
Clientes	X		4	Los clientes actuales buscan servicios en las áreas de especialización de la empresa, es importante para la empresa brindar servicio de calidad y satisfacer sus necesidades.



**Cuadro 13. (Continuación)**

Compañía filosofía de la dirección	X		4	Se fundamentan en la calidad de sus procesos y en la plena satisfacción de sus clientes al respetar los acuerdos realizados y garantizar productos y servicios competitivos que agregan valor.
Clima interno de la empresa	X		4	Garantiza que su talento humano sea altamente competitivo, con compromiso y conciencia de equipo para el logro de los resultados planteados
Cultura organizacional	X		4	Buena cultura organizacional, se cumple con todos los parámetros de calidad establecidos.
Fortaleza de la empresa	X		5	Servicios de gestión de calidad.
Debilidad de la empresa	X		3	Falta de manejo de estrategias para atraer más clientes y posicionarse más en el mercado.
Estrategia Corporativa	X		3	Es una empresa que está abierta a nuevas oportunidades, garantizando calidad en todos los servicios y procesos, logrando resultados eficientes y clientes satisfechos.
Plan de Mercadeo		X	2	Carencia de estrategias de comunicación y marketing que permitan un control y manejo adecuado de los clientes actuales y potenciales.
Sistemas de Control	X		4	La compañía se preocupa por cada uno de los proyectos llevados a cabo, por lo cual se lleva un registro detallado de cada proceso con el fin de controlar cada nivel y minimizar los errores.
Sistemas de Evaluación	X		4	El sistema de evaluación se aplica en la fase inmediata después de la implementación del proyecto, con intención de tener registros de los procesos de la empresa y hacer comparativos para la mejora continua.

CAL: Se refiere a la calificación que se asigna de 1 a 5. En donde 5 significará que la empresa se encuentra bien y 1 que se encuentra mal; 0 (cero) significa que no lo tiene. SI: Significa que la empresa posee este aspecto. NO: Significa que no lo posee.

### **18.6.1 Análisis de la evaluación de desempeño interno**

Al evaluar el desempeño de 25 aspectos internos de Ingeni@r S.A se puede encontrar una calificación promedio de 4, lo que significa que se presenta un desempeño interno alto. Hay aspectos que fortalecen a la empresa pero también se encontraron aspectos a mejorar por parte de esta.

Entre los aspectos más relevantes se encuentran:

- La organización e implementación de los procesos gerenciales dentro de la empresa que le permiten llevar un control de todas las actividades y proyectos que realiza.
- La empresa está siempre en busca de nuevas oportunidades, garantiza la calidad en todos sus servicios y procesos, buscando la plena satisfacción de sus clientes.
- Cuenta con profesionales en todas las áreas altamente calificados y con la experiencia suficiente para asumir y llevar a cabo los proyectos.
- El portafolio de servicios cuenta con muchas áreas de especialización que le permite dirigirse a un amplio mercado objetivo.
- Los precios se establecen de manera acorde a las necesidades del cliente y a las condiciones del mercado.

Entre los aspectos a mejorar se encuentran:

- La empresa no cuenta con un sistema de información que le permita manejar de manera eficiente y más rápida la información de la empresa, datos de los proyectos y de los clientes.
- No cuenta con un área de mercadeo o comercial que le permita la creación e implementación de estrategias eficientes para atraer más clientes y lograr promocionar en el mercado a la empresa.
- Las instalaciones físicas de la empresa aún son pequeñas, su capacidad es limitada.

## 18.7. MATRIZ DE ANSOFF

Mediante la matriz de Ansoff se pretende identificar las oportunidades de crecimiento en la empresa, describiendo las distintas opciones estratégicas en el mercado/producto actual y nuevo.

Se desarrolló teniendo cuenta el análisis del mercado y de la empresa, se plantean posibles combinaciones producto/mercado con el fin de encontrar las mejores oportunidades que fortalezcan, ayuden al crecimiento y posicionamiento de Inge@r.

**Cuadro 14. Matriz de ANSOFF**

<b>MERCADO ACTUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacitaciones y seminarios online.</li> <li>· Cheque innovación.</li> <li>· Evaluación de impacto social.</li> </ul>	Diseño e implementación de: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Sistemas de gestión de la calidad.</li> <li>· Gestión ambiental.</li> <li>· Gestión de proyectos.</li> <li>· Sistemas de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional.</li> <li>· Ingeniería.</li> <li>· Arquitectura.</li> <li>· Auditoría de servicios de salud.</li> <li>· Educación y desarrollo.</li> </ul>
<b>MERCADO NUEVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Asesorías jurídicas.</li> <li>· Asesorías personalizadas para pymes.</li> <li>· Asesoría y gestión en diseño gráfico y publicitario.</li> <li>· Asesoría sobre diversificación del portafolio de inversiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hospitales</li> <li>· Empresas textiles</li> </ul>
	<b>PRODUCTO NUEVO</b>	<b>PRODUCTO ACTUAL</b>

Con base en los análisis realizados se determinaron las Pymes como el mercado meta al cual se desea ingresar con un nuevo servicio de asesorías personalizadas que permita implementar o fortalecer los sistemas de calidad y procesos de estas.

También se implementará el servicio de capacitaciones y seminarios online debido a las experiencias y conocimiento de las necesidades de los clientes actuales, este servicio es una opción innovadora que permitirá crear diferenciación en los servicios de ingeni@r.

## 19. ESTRATEGIAS DE MARKETING

### 19.1. ESTRATEGIAS DE VENTA

**Cuadro 15. Estrategias de venta de la empresa Ingeni@r S.A.**

<b>OBJETIVO</b>	Aumentar las ventas totales de Ingeni@r S.A en el mercado un 17% para el año 2014 en relación al año 2013.
<b>ESTRATEGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar el área comercial y fortalecerla constantemente con el fin de alcanzar los objetivos comerciales propuestos.</li> <li>- Fidelización de clientes y atracción de nuevos clientes por medio del programa de referidos.</li> </ul>
<b>TÁCTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignar a un profesional de la empresa direccionar el área comercial y de mercadeo, que lleve a cabo el control de todas las actividades que requiere la empresa y que se ajusten al presupuesto asignado.</li> <li>- Definición de procedimientos y políticas al área comercial.</li> <li>- Realizar una base de datos de posibles clientes que requieran de los servicios de Ingeni@r.S.A, investigar sobre necesidades y falencias de cada una, el sector al que pertenecen, si cuentan o no con certificaciones de calidad, conocer qué servicio de ingeni@r se ajusta más a sus necesidades.</li> <li>- Diseñar plan de descuentos por referidos y por paquetes de consultoría.</li> <li>- Realizar visitas a las Pymes con el fin de ofrecer los servicios de ingeni@r, resaltando la experiencia de la empresa y el compromiso de los profesionales en la realización de los proyectos.</li> <li>- Crear alianzas estratégicas para realizar proyectos que generen valor y beneficios a las empresas, a su vez permitiendo aumentar el número de clientes para ingeni@r S.A.</li> <li>- Asistencia a eventos empresariales para dar conocer los servicios de la empresa, y recolectar datos de posibles clientes.</li> </ul>

## 19.2. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

**Cuadro 16. Estrategias de producto de la empresa Ingeni@r S.A.**

<b>OBJETIVO</b>	Lanzar al mercado dos nuevos productos, el servicio de asesoría especializada para pymes y capacitaciones/seminarios online.
<b>ESTRATEGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Captar pymes con solvencia económica que requieran del servicio especializado.</li><li>- Ofrecer a los clientes actuales el servicio de capacitaciones y seminarios online.</li></ul>
<b>TÁCTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Implementar las herramientas necesarias dentro de la empresa para el manejo eficiente de las capacitaciones y seminarios online.</li><li>- Definición de los procedimientos, actividades, obligaciones y políticas de los nuevos servicios.</li><li>- Realizar llamadas a los clientes actuales ofreciendo los nuevos servicios, actualizando los datos de los clientes y acordando visitas en sus empresas para presentar más a fondo las características de los servicios de ingeni@r.</li><li>- Acordar visitas para presentar propuestas del servicio a las principales pymes de la ciudad.</li></ul>

## 19.3. ESTRATEGIA DE PRECIO

**Cuadro 17. Estrategias de precio de la empresa Ingeni@r S.A.**

<b>OBJETIVO</b>	Definir la asignación de precio de los nuevos productos y fortalecer las políticas de pago actuales.
<b>ESTRATEGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mantener el precio de los servicios en relación a la competencia igual o ligeramente menor.</li></ul>
<b>TÁCTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Contar con precios justos y competitivos de acuerdo a la competencia, a los factores económicos del mercado y a los costos que requiere el servicio que se va a prestar.</li><li>- Realizar formato de las políticas de pago y asignación de precios promedio de cada servicio.</li></ul>

#### 19.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

**Cuadro 18. Estrategias de promoción de la empresa Ingeni@r S.A.**

<b>OBJETIVO</b>	Aumentar el número de clientes y generar recordación de la marca.
<b>ESTRATEGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fortalecer la imagen corporativa de la empresa.</li><li>- Realizar promoción publicitaria intensiva (elevar los gastos de publicidad y promoción).</li></ul>
<b>TÁCTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analizar las promociones actuales y adecuarlas de acuerdo a las necesidades del mercado meta de forma directa y agresiva, realizando campañas que generen impacto a los clientes potenciales.</li><li>- Utilizar Free Press para comunicar en los medios (Prensa, Radio y Televisión) la información y los servicios de la empresa para que generen impacto y recordación de la marca en los clientes actuales y potenciales.</li><li>- Diseño y creación de la pagina web de la empresa que cuente con todas las opciones que resalten las características y atributos de Ingeni@r, donde los clientes puedan acceder a toda la información requerida, experiencia, portafolio de servicios, actualización de los proyectos realizados, noticias de temas de la consultoría empresarial, contacto y tengan un portal de asesoría en línea con los profesionales.</li><li>- Generar información que permita la persuasión y la recordación de la empresa por parte de los clientes, se debe realizar pendones, folletos y volantes que serán entregado en las visitas personalizadas a las empresas y en las asistencias a eventos empresariales.</li><li>- Diseño de lapiceros, llaveros y calendarios con la imagen e información de Ingeni@r para obsequiar en las visitas a clientes.</li><li>- Crear boletines electrónicos informativos que contengan temas relacionados con las tendencias del mercado, regulaciones legales y todo el portafolio que ofrece Ingeni@r S.A.</li></ul>

## 19.5. ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE

**Cuadro 19. Estrategias de servicio al cliente de la empresa Ingeni@r S.A.**

<b>OBJETIVO</b>	Estrechar y fortalecer las relaciones con los clientes actuales y captar a clientes potenciales.
<b>ESTRATEGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar capacitación de servicio al cliente para el personal de la empresa.</li></ul>
<b>TÁCTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mantener comunicación constante con los clientes, brindando información adecuada de los servicios.</li><li>- Brindar a los clientes un ambiente de buen trato y de calidad en el servicio dentro de las instalaciones de la empresa.</li><li>- Realizar encuesta de satisfacción del servicio a clientes actuales mediante visitas, o correos electrónicos.</li><li>- Responder rápidamente las solicitudes de información, quejas y reclamos hechas por los clientes.</li></ul>



## 20. PRESUPUESTO

### 20.1. EVALUACIÓN FINANCIERA

De acuerdo a la información brindada por el gerente general de la empresa, se muestra a continuación las ventas totales de desde el año 2008 en que fue constituida la empresa hasta el año 2013, se encuentran organizadas según las cuatro unidades estratégicas de servicios que ofrece Ingeni@r.

De acuerdo a esto se realiza el pronóstico de ventas para el año 2014 proyectando un aumento del 20% en relación al año 2013.

**Cuadro 20. Ventas por unidad estratégica Ingeni@r S.A.**

Año	Gestión de Proyectos	Sistemas de Gestión	Gestión de Servicios de Salud	Educación y Desarrollo	Total
2008	\$ -	\$ 42.400.000	\$ -	\$ -	\$ 42.400.000
2009	\$ -	\$ 106.956.372	\$ -	\$ -	\$ 106.956.372
2010	\$ 47.543.000	\$ -	\$ -	\$ 86.575.000	\$ 134.118.000
2011	\$ -	\$ 140.000.000	\$ -	\$ 77.400.000	\$ 217.400.000
2012	\$ 20.000.000	\$ -	\$ 70.000.000	\$ -	\$ 90.000.000
2013	\$ 40.000.000	\$ 36.000.000	\$ 45.000.000	\$ 25.000.000	\$ 146.000.000
<b>2014</b>	<b>\$ 48.000.000</b>	<b>\$ 43.200.000</b>	<b>\$ 54.000.000</b>	<b>\$ 30.000.000</b>	<b>\$ 175.200.000</b>

<b>Promedio 2008-2013</b>	<b>\$ 17.923.833</b>	<b>\$ 54.226.062</b>	<b>\$ 19.166.667</b>	<b>\$ 31.495.833</b>	<b>\$ 122.812.395</b>
<b>Total 2008-2013</b>	<b>\$ 107.543.000</b>	<b>\$ 325.356.372</b>	<b>\$ 115.000.000</b>	<b>\$ 188.975.000</b>	<b>\$ 736.874.372</b>

**Fuente:** Ventas por unidad estratégica de Ingeni@r S.A. Santiago de Cali, 2008-2013, 3 carpetas.

## 20.2. INVERSIÓN EN ESTRATEGIAS DE MARKETING

La inversión total que debe realizar Ingeni@r en el año 2014 para llevar a cabo el plan de mercadeo es de \$8.640.000, esta inversión corresponde al 4,93% del total de las ventas presupuestadas para el año 2014.

**Cuadro 21. Inversión estrategias de marketing**

INVERSIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL
Inscripción para asistencia a eventos + stand	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Diseño y creación de la página web	\$ 50.000	\$ 600.000
Diseño boletines electrónicos	\$ 30.000	\$ 360.000
Herramientas y software para capacitaciones/seminarios online	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Pendones corporativos	\$ 25.000	\$ 300.000
Folletos y volantes	\$ 15.000	\$ 180.000
Lapiceros, llaveros y calendarios	\$ 20.000	\$ 240.000
Capacitación servicio al cliente	\$ 130.000	\$ 1.560.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 720.000</b>	<b>\$ 8.640.000</b>

**Cuadro 22. Inversión estrategias de marketing y responsables de su ejecución**

ESTRATEGIAS DE MARKETING	Inversión	Responsable
<b>ESTRATEGIA DE VENTAS</b>	\$ 2.400.000	Director Comercial
<b>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</b>	\$ 3.000.000	Gerente y Director Comercial
<b>ESTRATEGIA DE PRECIO</b>	\$ -	Director Financiero
<b>ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN</b>	\$ 1.680.000	Gerente
<b>ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	\$ 1.560.000	Director Administrativo
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.640.000</b>	

### 20.3. UTILIDADES TOTALES INGENI@R.S.A

De acuerdo a los resultados financieros se puede observar que para el año 2014 los ingresos aumentan \$29.200.000 con relación a las ventas del año 2013, esto corresponde a un aumento de las ventas del 17% para el año 2014, con una inversión para el plan de mercadeo de \$ 8.640.000. De esta manera se proyecta obtener una utilidad neta del 23,4%.

**Cuadro 23. Utilidades totales Ingeni@r S.A.**

	2011	2012	2013	2014
<b>VALORES</b>				
<b>Ingresos</b>	\$217.400.000	\$90.000.000	\$146.000.000	<b>\$175.200.000</b>
<b>Costos</b>	\$108.700.000	\$67.500.000	\$87.600.000	<b>\$96.360.000</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	\$108.700.000	\$22.500.000	\$58.400.000	<b>\$78.840.000</b>
<b>Inversión</b>	\$15.000.000	\$10.000.000	\$5.000.000	<b>\$8.640.000</b>
<b>Utilidad Neta</b>	\$93.700.000	\$12.500.000	\$53.400.000	<b>\$70.200.000</b>

**Cuadro 24. Participación - Utilidades Ingeni@r S.A.**

	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
<b>PARTICIPACIONES</b>						
<b>Ingresos</b>	\$90.000.000	100%	\$146.000.000	100%	<b>\$175.200.000</b>	<b>100%</b>
<b>Costos</b>	\$67.500.000	75%	\$87.600.000	60%	<b>\$96.360.000</b>	<b>55%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	\$22.500.000	25%	\$58.400.000	40%	<b>\$78.840.000</b>	<b>45%</b>
<b>Inversión</b>	\$10.000.000	11%	\$5.000.000	4%	<b>\$8.640.000</b>	<b>5%</b>
<b>Utilidad Neta</b>	\$12.500.000	14%	\$53.400.000	36%	<b>\$70.200.000</b>	<b>40%</b>

Para el año 2014 se proyecta disminuir los costos un 5% respecto al año anterior, obteniendo así un aumento del 5% en la utilidad bruta.

La inversión realizada representa el 5% de los ingresos totales de la empresa para el año 2014, generando un aumento de la utilidad neta total del 4% con relación al año 2013.

#### **20.4. INDICE DE RETORNO SOBRE LA INVERSION (ROI)**

El índice de retorno sobre la inversión (ROI) como indicador financiero en este caso mide la rentabilidad de la inversión en el plan estratégico de mercadeo, es decir, la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida, y la inversión.

La fórmula del índice de retorno sobre la inversión es:

$$\text{ROI} = (\text{Utilidad} / \text{Inversión}) \times 100$$

El total de una inversión (capital invertido) es de \$ 8'640.000 y las utilidades netas obtenidas en el periodo fueron de \$70.200.000, aplicando la fórmula del ROI:

$$\text{ROI} = (8'640.000 / 70.200.000) \times 100$$

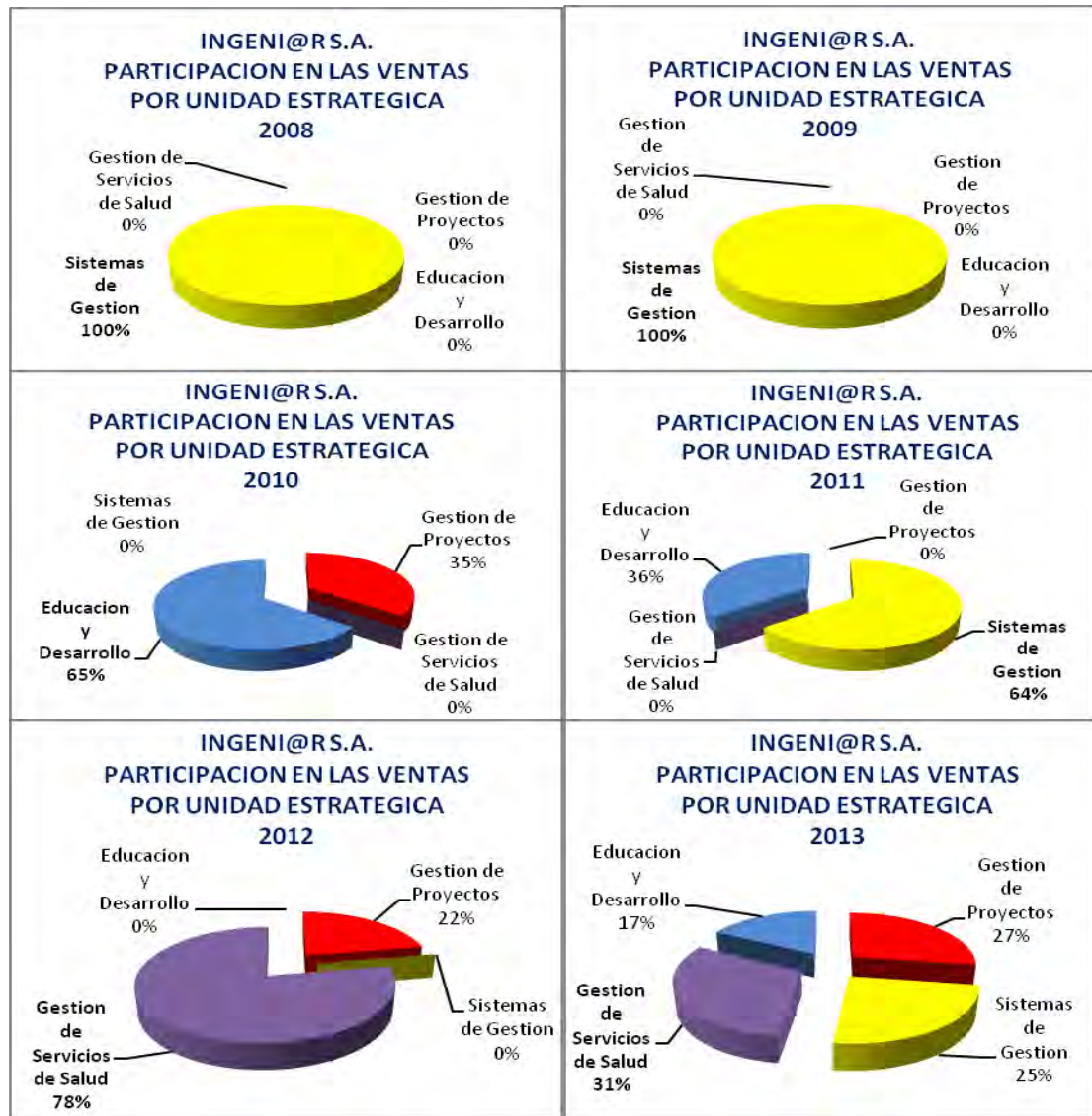
Nos da un ROI de 12,3%, con lo que podemos afirmar que la inversión tendrá una rentabilidad del 12%.

El ROI lo podemos usar para evaluar esta empresa en marcha: como el ROI es positivo significa que la empresa es rentable porque mientras más alto sea el ROI, más eficiente es la empresa al usar el capital para generar utilidades.

#### **20.5. PARTICIPACIÓN EN VENTAS POR UNIDAD ESTRATÉGICA**

A continuación se relaciona la participación en las ventas por unidad estratégica de Ingeni@r desde el año 2008 hasta el 2013. Se puede observar que los sistemas de gestión de calidad es una de las unidades estratégicas más fuertes de la empresa, seguidos por la gestión de servicios de salud, educación y desarrollo y gestión de proyectos.

**Figura 17. Gráfico participación en las ventas por unidad estratégica entre los años 2008 - 2013**



## 21. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Cuadro 25. Cronograma de actividades**

Semanas	Duración semanas	ene-14				feb-14				mar-14				abr-14			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		<b>ACTIVIDADES</b>															
Presentación del plan de mercadeo a la empresa	1																
Aprobación de la propuesta	2																
Iniciación del plan de mercadeo	1																
Negociación para diseño y realización de la pagina web	1																
Negociación para diseño de boletines electrónicos	1																
Negociación para compra e implementación de Herramientas y software para capacitaciones/seminarios online	2																
Gestionar la negociación y realización de pendones, folletos, lapiceros, llaveros y calendarios corporativos y Free Press	1																
Asignar a profesional el cargo comercial	2																
Definición de políticas y procedimientos comerciales	3																
Asignación de actividades comerciales	3																
Actualización de la base de datos de clientes	1																
Crear programación de visitas a clientes potenciales y pymes	1																
Definir plan de descuentos de referidos	2																
Investigación y desarrollo de planes para crear alianzas estratégicas	4																
Crear programación de asistencia a eventos	1																
Capacitación de servicio al cliente	2																
Realización de encuesta de satisfacción a clientes actuales	1																

## 22. CONCLUSIONES

El mercado de las MIPYMES “representa el 96,4% de los establecimientos empresariales en Colombia, generan el 80,8% de empleo en el país y tienen n n n ”<sup>46</sup>, esto genera grandes oportunidades para Ingeni@r s.a., ya que estas empresas requieren de la implementación de sistemas de gestión de calidad, y de asesoría especializada en diferentes áreas.

Ingeni@r s.a. debe aprovechar su conocimiento, experiencia y amplio portafolio de servicios para lograr penetrar en el mercado de las MIPYMES de la mejor manera posible generando una mayor demanda de los servicios e ingresos para la empresa.

La empresa cuenta con la capacidad financiera y excelentes habilidades gerenciales para llevar a cabo proyectos dentro de la ciudad de Santiago de Cali y en cualquier municipio del Valle del Cauca, de esta manera logrando expandirse en el mercado de las consultorías empresariales y aumentar su competitividad.

En el análisis del entorno externo y de la competencia se pudo conocer que actualmente existen gran cantidad de competidores a nivel nacional e internacional debido al aumento del desarrollo empresarial y al crecimiento del sector de las consultorías especializadas.

Los principales competidores para Ingeni@r s.a. tienen experiencia en diferentes áreas de la consultoría, especialmente en la gestión de sistemas de calidad, por tal motivo existe una gran rivalidad de precios y de oferta de servicios, es importante para la empresa permanecer constantemente innovando, conociendo los cambios y tendencias del mercado de esta manera lograr diferenciarse y generar valor agregado a los clientes.

De acuerdo al análisis interno la empresa cuenta con buen manejo gerencial y administrativo, existe organización y estructuración de los procesos de todas las líneas estratégicas de servicio que presta Ingeni@r s.a., esto es la principal base

---

<sup>46</sup> Las Mipymes y la economía colombiana [en línea]. Bogotá D.C.: Portafolio.co, 2009 [consultado 20 de julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5299348>



para presentar proyectos a tiempo y de acuerdo a los estándares establecidos evitando al mínimo errores o fallas en los procesos.

De acuerdo a las estrategias formuladas se espera tener un aumento del 17% en las ventas, la empresa cuenta con la capacidad, el servicio, el personal y la organización para llevar a cabo el plan de trabajo propuesto logrando llevar a cabo los objetivos propuestos y el mejoramiento continuo de la empresa.

La calidad del servicio es un elemento diferenciador dentro de la propuesta de valor de Ingeni@r el cual se destaca por el acompañamiento y asesoría al cliente durante la ejecución de los proyectos.

Los profesionales con los que cuenta la empresa son personas con sentido de pertenencia, dispuestos a contribuir al mejoramiento y fortalecimiento competitivo de la empresa, son personas que cuenta con la experiencia y conocimientos para llevar a cabo proyectos en cualquier área de especialización de Ingeni@r.

Mantener relaciones estrechas con los clientes actuales es de vital importancia, de esta manera se logra el conocimiento de las necesidades y deseos de estos, se evalúa y conoce la calidad del servicio prestado, hallando los aspectos a mejorar por parte de la empresa con el fin de lograr la satisfacción en la prestación del servicio por parte de los clientes.

El crecimiento del sector en el mercado y la facilidad para hacer negocios actualmente le permite a la empresa la búsqueda de nuevas oportunidades para realizar alianzas estratégicas y negociaciones para ejecutar proyectos de gran inversión que generen una mayor rentabilidad para la empresa.

## 23. RECOMENDACIONES

Aplicar el mejoramiento continuo para la realización oportuna del plan de mercadeo, teniendo en cuenta las políticas gerenciales y comerciales implantadas, mejorando los procesos y metodologías para su desarrollo.

Establecer metas comerciales y llevar el control de estas mediante la aplicación de indicadores de gestión para lograr el cumplimiento eficiente y a tiempo.

Es importante para la empresa que analice constantemente la percepción que tienen los clientes actuales sobre todas las unidades estrategias de servicio que presta, esto se convierte en una herramienta para lograr implementar nuevas estrategias de mercadeo que permita mejorar el servicio continuamente y competir fuertemente en el mercado actual.

Así mismo, es importante evaluar continuamente el desempeño y las habilidades del personal de la empresa, analizar las obligaciones de cada profesional y llevar el control mensual de las actividades que realizan en la empresa.

Se recomienda realizar capacitación constante de acuerdo a las necesidades operativas, motivacionales y de trabajo en equipo del personal.

También se recomienda permanecer en búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado que le permitan a la empresa presentar propuestas a nuevos proyectos que generen rentabilidad y aumente su competitividad.

Finalmente la empresa debe aprovechar los recursos para gestionar la modernización de la infraestructura actual de la oficina principal y de la tecnología de la empresa, convirtiéndose en una inversión que genere resultados positivos en el mejoramiento del servicio y en la percepción de los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

ACOPI y CVC [en línea]: Pymes sanas, ambientales y sostenibles. Cali: ACOPI, 2013 [consultado 8 de julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://acopivalle.com.co/acopi-y-cvc-pymes-sanas-ambientales-y-sostenibles/>

ALEGRIA, Helio Nardo. Antecedentes históricos de la consultoría [en línea]. Juárez: La Consultoría, 2013 [consultado el 22 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://heliiconsultoriapsicopedagogica.blogspot.com/2013/05/antecedentes-historicos-de-la.html>

Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia [en línea]. México: Redalyc.org, 2007 [consultado 13 de julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934054>

AMBROSIO Vicente. Plan de marketing paso a paso. México: Pearson Educación, 2010. 430 p.

BUSTOS, Roncancio. Plan de mercadeo para la empresa Gerenciar Negocios [en línea]. Bogotá D.C.: Universidad EAN, 2012 [consultado 16 de febrero de 2013]. Disponible en Internet: [repository.ean.edu.co/bitstream/10882](http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882)

CANAS, John Jairo; ATEHORTUA, Marcela y ORREGO, Mónica. Guía metodológica para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad [en línea]. Medellín: Universidad de Antioquia, 2005 [consultado 23 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/62/1/GuiaMetodologicaSistemaIntegradoGestionDeCalidad.pdf>

Colombia reemplazará a Argentina como cuarto mayor sector de consultoría en América Latina [en línea]. Bogotá D.C.: BusinessCol.com, 2010 [consultado 2 de julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.businesscol.com/noticias/fullnews.php?id=13910>

Consultoría empresarial [en línea]. Cali: Tecnología y proyectos, 2013 [consultado el 2 de julio de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.tecnologiayproyectos.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22](http://www.tecnologiayproyectos.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22)

CORREA, Acevedo. Plan de Mercadeo [en línea]: Caso Scad Colombia Ltda. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, 2012 [consultado 15 de Febrero 15 de 2013]. Disponible en Internet: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/4048/8/1032404350-2012.pdf>

COSPIN, M. Oswaldo. 7 Herramientas básicas para el control de calidad [en línea]. España: Monografías.com, 2013 [Consultado 5 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos7/herba/herba.shtml>

Cuentas Nacionales. Matriz oferta de productos [en línea]. Bogotá D.C.: DANE, 2007 [consultado 25 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=956&Itemid=84](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=956&Itemid=84)

Diccionario [en línea]. Boston: American Marketing Asociation. 2013 [consultado el 2 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx)

El reto, la credibilidad [en línea]. Bogotá D.C.: MisiónPyme.com, 2008 [consultado el 2 de Julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/52/91/>

GÓMEZ, Aguirre. Diseño de un plan de marketing estratégico para empresas de “EST” n g n y g n empresas del sector comercial: [en línea]: (caso Pereira – Dosquebradas). Manizales: Universidad Nacional de Colombia, 2008 [consultado 15 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1946/1/francymilenaaguirregomez.2008.pdf>

HATTON Ángela. La guía definitiva del plan de marketing. Madrid: Pearson Educación, 2000. 75 p.

Indispensable para consultores [en línea]. Cali: Dinero.com, 2013 [consultado el 1 julio 1 de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/indispensable-para-consultores/69474>

KOTLER, P., BROWN, L., STEWART, A. y ARMSTRONG, G. Marketing. 6 ed. Australia: Pearson, 2008. 425 p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gay. Marketing versión para Latinoamérica. 11ª ed. México: Pearson, 2007. 385 p.

KOTLER, Philip y CÁMARA, Dionicio. Dirección de Marketing. España: Prentice Hall Iberia, 2000, 468 p.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. 12 ed. Dirección de marketing. México: 2012. 396 p.

KUBR, Milán. La consultoría de empresas. Guía para la profesión. México: Limusa. Noriega Editores, 2008. 289 p.

Las Mipymes y la economía colombiana [en línea]. Bogotá D.C.: Portafolio.co, 2009 [consultado 20 de julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5299348>

Las Pymes [en línea]. Bogotá D.C.: BusinessCol.com, 2010 [consultado 2 de julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

Manual de Control [en línea]. Cuba: Cujae, 2013 [consultado el 15 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.cujae.edu.co/centros/cecat/documentos/manualdecontrol.pdf>

METZGER, Michael y DONAIRE, Víctor. Gerencia Estratégica de mercadeo [en línea]. México: Google Libros, 2010 [consultado 26 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qrnztpV-rfIC&oi=fnd&pg=PR5&dq=mercadeo+estrategico+&ots=Jx0663AekS&sig=qS1V8E4A2jwK2BTPPhNIJcbfeZ3s#v=onepage&q&f=false>

Mipymes recibieron \$11,7 billones de Bancóldex [en línea]. Cali: Acopi, 2013 [consultado el 5 de Julio de 2013]. Disponible en Internet: <http://acopivalle.com.co/mipymes-recibieron-117-billones-de-bancoldex/>

MONSERRATE, Leyton y LÓPEZ, Miranda. Proyecto de desarrollo de un plan de marketing estratégico para la empresa de telecomunicación TDC. Argentina: Universidad Estatal de Masterado, 2004 [consultado 16 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/834/3/1616.ps>

Norma técnica de calidad en la gestión pública [en línea]. Bogotá D.C.: Dafp, 2010 [consultado 18 de julio de 2013]. Disponible en Internet: [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=628](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=628)

¿Qué es la consultoría? [en línea]. México: Administración y consultoría, 2011 [consultado 20 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://administracionyconsultoria.blogspot.com/2011/02/que-es-la-consultoria.html>

RUIZ, J. y LÓPEZ, C. La gestión por calidad total en la empresa moderna. Palma de Mallorca: Ra – Ma editorial, 1990. 454 p.

SANTOS MARTINEZ, Alan Fernando y TARAZONA BERMUDEZ, Juan David. Estudio de factibilidad para la implementación y puesta en marcha de una empresa de consultoría para organizaciones pymes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana [en línea]. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana, 2008 [consultado 22 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: [http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/317/1/digital\\_16272.pdf](http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/317/1/digital_16272.pdf)

SERNA G., Humberto. Servicio al cliente. 2ª ed. Bogotá D.C.: 3R editores, 1999. 489 p.

Sistema de gestión de calidad para estandarizar procesos académicos y administrativos en la carrera de Ingeniería industrial en procesos de automatización de la F.I.S.E.I. [en línea]. Ambato: Universidad Técnica de Ambato, 2012 [consultado el 15 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: [http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2368/Tesis\\_t703id.pdf?sequence=1#page=31](http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2368/Tesis_t703id.pdf?sequence=1#page=31)

VALOIS, Néstor D. De la inserción de servicios integrales de consultoría de Colombia en mercados internacionales [en línea]. Bogotá D.C.: Universidad de Santo Tomás, 2012 [consultado 24 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://revistas.usta.edu.co/index.php/signos/article/view/801/961>

Ventas por unidad estratégica de Ingeni@r S.A. Santiago de Cali, 2008-2013, 3 carpetas.