

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA MS CONSULTORES S.A.S

LAURA PAOLA SARMIENTO VALENCIA

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

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA MS CONSULTORES S.A.S

LAURA PAOLA SARMIENTO VALENCIA

**Proyecto de grado para optar al título de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Directora:
ÁNGELA TERESA BELTRÁN BUSTOS
MBA Universidad del Valle**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA 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 por el título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

CARLOS ALBERTO BOTERO

Jurado

ORIETHA RODRÍGUEZ

Jurado

Santiago de Cali, Junio de 2013

A mi hijo, Emanuel Cheng Sarmiento, porque cambiaste mi vida totalmente, trajiste contigo infinito amor y felicidad. Te dedico este logro por hacerme invencible y otorgarme la energía e inspiración para culminar un sueño que ahora comparto contigo. Dios me concedió la misión de ser tu guía y ejemplo, ser profesional hace parte de esa tarea, debes tener propósitos en todos los aspectos de tu vida: emocional, espiritual y profesional. Trabaja con disciplina para lograr tus sueños. Te amo hijo de mi alma.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Naturaleza, por ser bondadosos conmigo, por la fuerza y la sabiduría para superar cada reto, por colocar en mi camino seres buenos que me dieron la mano en esta gran tarea de ser profesional.

A MS Consultores S.A.S por la confianza depositada en mí y por ser una organización de puertas abiertas.

A cada profesor que con su trabajo y ejemplo, aportaron conocimiento y enseñanzas de vida a mi formación profesional. Especialmente a la profesora Ángela Beltrán Bustos, por su orientación y su disposición total de apoyo en la elaboración de mi proyecto de grado.

A mi esposo, por su incondicional apoyo en mi crecimiento personal, espiritual y profesional. Por ser una de mis grandes fortalezas. Porque la culminación de esta última etapa para alcanzar mi título profesional es un logro compartido.

A mi hijo, por ser fuente inspiradora en mi vida, por ser mi motor más fuerte para afrontar retos y por llenar mis días de infinito amor.

A mi madre, por su irrompible fe en mis sueños y sus esfuerzos a mi lado.

A mis hermanas, por ser eslabones importantes en mi vida y por el apoyo para desarrollar mi proyecto de grado.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN EJECUTIVO	17
INTRODUCCIÓN	19
1. ANTECEDENTES	20
1.1 ANTECEDENTES DE LA CONSULTORÍA	21
1.1.1 Origen y Evolución de la Consultoría Empresarial	21
1.2 ANTECEDENTES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	23
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	26
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
3. JUSTIFICACIÓN	27
4. OBJETIVOS	28
4.1 OBJETIVO GENERAL	28
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
5. MARCOS DE REFERENCIA	29
5.1 MARCO TEÓRICO	29
5.2 MARCO CONCEPTUAL	30
5.2.1 Mercadeo	30
5.2.2 Mezcla de mercadeo	30
5.2.3 Producto	30

5.2.4 Precio	31
5.2.5 Promoción	31
5.2.6 Distribución	31
5.2.7 Segmentación de mercado	31
5.2.8 Matriz Dofa	31
5.2.9 Investigación de mercados	31
5.2.10 Factores claves del éxito	31
5.2.11 Marketing relacional	32
5.2.12 Fidelización	33
5.3 MARCO CONCEPTUAL DEL SECTOR	33
5.3.1 Consultoría	33
5.3.2 Empresa de consultoría	34
5.3.3 Normalización	34
5.3.4 Norma técnica colombiana	34
5.3.5 Certificación	35
5.3.6 Conceptos propios de un sistema de gestión de calidad	35
5.3.6.1 Calidad	35
5.3.6.2 Sistema de gestión de calidad	35
5.3.6.3 Política de la calidad	35
5.3.6.4 Objetivo de la calidad	35
5.4 MARCO HISTÓRICO	36
5.4.1 La Calidad	36
5.4.2 La Calidad como una herramienta de la competitividad	38

5.4.3 Llega la Normalización	38
5.5 MARCO LEGAL	39
6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	40
6.1 RESEÑA HISTÓRICA	40
6.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	41
6.3 MISIÓN	42
6.4 VISIÓN	42
6.5 VALORES CORPORATIVOS	42
6.6 POLÍTICA DE CALIDAD	43
6.7 OBJETIVOS DE CALIDAD	43
6.8 ORGANIGRAMA ACTUAL	44
6.9 PRINCIPALES CARGOS Y FUNCIONES	45
7. ANÁLISIS INTERNO	52
7.1 CLIENTES ACTUALES	52
7.1.1 Gestión Comercial	53
7.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTERNO	53
7.2.1 Análisis evaluación del desempeño interno	56
7.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EXTERNO	57
7.4 INSTALACIONES FÍSICAS	59
7.5 ESTRATEGIAS ACTUALES DE LA EMPRESA	59
8. LAS CUATRO P´S DEL MERCADO	60

8.1 PRODUCTO	60
8.1.1 Temáticas de asesoría y consultoría	60
8.1.1.1 Sistemas de Gestión de Calidad	60
8.1.1.2 Seguridad y Salud Ocupacional	60
8.1.1.3 Responsabilidad Social Empresarial ISO 26000	61
8.1.1.4 Calidad Turística	62
8.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	63
8.2.1 Servicio de implementación	63
8.2.1.1 Etapas del servicio de implementación	63
8.2.2 Servicio de mantenimiento	64
8.2.2.1 Etapas del servicio de mantenimiento	64
8.2.3 Servicio de formación	65
8.2.4 Servicio de auditorías internas	65
8.2.4.1 Etapas del servicio de auditorías internas	66
8.3. PRECIO	66
8.3.1 Asignación precio servicio de Implementación	66
8.3.1.1 Política de pago servicio de Implementación	67
8.3.2 Asignación precio servicio de Mantenimiento	68
8.3.3 Asignación precio servicio de Formación	68
8.3.3.1 Política de pago servicio de Formación	67
8.3.4 Asignación precio servicio de Auditoría Interna	68
8.3.4.1 Política de pago servicio de auditorías internas	69

8.4 PLAZA	69
8.5 PROMOCIÓN	69
9. ANÁLISIS EXTERNO	71
9.1 COMPETIDORES	71
9.1.1 Categorización de los competidores	71
9.1.2 Competidores Directos	72
9.1.3 Consultores Independientes	72
9.1.4 Competidores de gran tamaño	73
9.2 ENTORNO ECONÓMICO	74
9.3 ENTORNO SOCIO CULTURAL	75
9.3.1 La empresa moderna y la consultoría empresarial	75
9.3.2 Los Sistemas de Gestión	77
9.3.2.1 Organismos Certificadores de Calidad en la Región Andina	77
9.3.2.2 Entes Certificadores de Sistemas de Gestión en Colombia	78
9.3.3 La Calidad en las MIPYMES de Iberoamérica	80
9.4 ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL	84
9.4.1 Plan de Desarrollo Municipio Santiago de Cali 2012 – 2015	85
10. OPINIONES DE CLIENTES POTENCIALES	88
11. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA	96
11.1 ANÁLISIS DOFA	96
11.1.1 Debilidades	96

11.1.2 Oportunidades	96
11.1.3 Fortalezas	97
11.1.4 Amenazas	98
11.2 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	98
11.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	100
11.3.1 Amenazas de nuevos competidores	100
11.3.2 Amenazas de productos sustitutos	100
11.3.3 Poder de negociación del proveedor	100
11.3.4 Poder de negociación del cliente	101
11.3.5 Rivalidad entre los competidores	101
12. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	103
12.1 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	105
12.1.1 Criterios de evaluación del atractivo del segmento	105
12.2 MERCADO OBJETIVO	105
12.2.1 PYMES en Colombia	106
13. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS	108
13.1 ESTRATEGIA DE VENTAS	109
13.2 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	110
13.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO	111
13.4 ESTRATEGIA DE ALTO POTENCIAL HUMANO	112
13.5 ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL	113

14. GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	116
14.1 PRESUPUESTO	116
14.2 PROYECCIÓN DE VENTAS	116
14.3 ESTADO DE RESULTADOS	117
14.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	118
15. CONCLUSIONES	120
16. RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	127

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Evaluación del marketing	30
Cuadro 2. Marco Legal.	39
Cuadro 3. Cargo Líder de Operaciones	45
Cuadro 4. Cargo Líder Administrativa	46
Cuadro 5. Cargo Líder del SGC	47
Cuadro 6. Cargo Coordinador de Licitaciones y Proyectos	48
Cuadro 7. Cargo Profesional de Mejoramiento Senior	49
Cuadro 8. Cargo Profesional de Mejoramiento Junior	50
Cuadro 9. Cargo Auxiliar Comercial	51
Cuadro 10. Descripción de los Clientes	52
Cuadro 11. Evaluación del desempeño interno	54
Cuadro 12. Evaluación del desempeño externo	57
Cuadro 13. Asignación de precio del servicio de Implementación	66
Cuadro 14. Política de pago Servicio de Implementación	67
Cuadro 15. Asignación de precio del servicio de Mantenimiento	68
Cuadro 16. Asignación de precio para el servicio de Formación	68
Cuadro 17. Asignación de precio para el servicio de Auditorías Internas	69
Cuadro 18. Categorización de competidores	71
Cuadro 19. Organismos de certificación en la región andina	78
Cuadro 20. Edad de empresas certificadas de Iberoamérica	82

Cuadro 21. Los Sistemas de Gestión como factor de innovación	83
Cuadro 22. Factores Claves del Éxito	98
Cuadro 23. Segmentación de clientes potenciales	103
Cuadro 24. Mercado objetivo	106
Cuadro 25. Estrategia de Ventas	109
Cuadro 26. Estrategia de Promoción	110
Cuadro 27. Estrategia de Producto	111
Cuadro 28. Estrategia de Alto Potencial Humano	112
Cuadro 29. Estrategia de Marketing Relacional	113
Cuadro 30. Elementos base de datos de marketing	115
Cuadro 31. Inversión Plan de Acción	116
Cuadro 32. Proyección de ventas	117
Cuadro 33. Estado de resultados proyectado al 2014	118
Cuadro 34. Cronograma de actividades	119

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Figura 1. Organigrama actual MS Consultores S.A.S	44
Figura 2. Gráfico motivos de demanda de la consultoría empresarial	75
Figura 3. Gráfico porcentaje empresas Iberoamérica certificadas	81
Figura 4. Gráfico servicios contratados por empresas certificadas	88
Figura 5. Gráfico servicios que más se contratan	89
Figura 6. Gráfico frecuencia de contratación servicio de consultoría	90
Figura 7. Gráfico preferencias para contratar servicio de consultoría	90
Figura 8. Gráfico razones de contratación del servicio consultoría	91
Figura 9 Gráfico aspectos importantes del servicio de consultoría	92
Figura 10. Gráfico proveedores con calidad servicio de consultoría	92
Figura 11. Gráfico lo que más le gustó de la última asesoría contratada	93
Figura 12. Gráfico medios de búsqueda proveedores de consultoría	93
Figura 13. Gráfico aspectos para implementar o reforzar del servicio	94
Figura 14. Gráfico temas de importancia para una asesoría empresarial	95
Figura 15. Organigrama propuesto con Líder Comercial	127

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Organigrama propuesto con Líder Comercial	127

RESUMEN EJECUTIVO

MS Consultores S.A.S es una empresa perteneciente a la industria del conocimiento, dedicada a la Asesoría y Consultoría Empresarial en Sistemas de Gestión de Calidad, está ubicada en la ciudad de Cali. Su portafolio de servicios está constituido por cuatro líneas:

- El servicio de Implementación, para aquellas empresas que buscan obtener la certificación de calidad bajo una norma técnica.
- Servicio de Mantenimiento para las organizaciones que se encuentran certificadas en calidad y buscan conservar el sistema de gestión de manera óptima y vigente.
- Los servicios de Formación y Auditorías Internas están dirigidos a las empresas que están implementando o que ya están certificadas en calidad.

La mayoría de sus clientes son empresas ubicadas en la ciudad de Cali, empresas PYMES, en su mayoría privadas y una empresa del sector público, pertenecientes a diferentes sectores económicos. La consecución de clientes se hace a través de contactos estratégicos que trabajan en el sector, no existe un mercado objetivo previamente definido ni una gestión comercial estratégica. Por lo tanto las ventas que se han generado hasta la fecha, son por oportunidades de negocio del momento, más que por un trabajo de planificación y captación de clientes.

Lo anterior, es la causa por la cual se hace necesario la formulación de este plan de mercadeo, el cual tiene como propósito desarrollar su gestión comercial e implementar el mercadeo como un recurso estratégico y de fortalecimiento.

En el desarrollo del proyecto se encontró que MSC dispone de un alto conocimiento técnico, y suficientes herramientas tecnológicas y humanas para desarrollar el potencial de la empresa y aprovechar las oportunidades del mercado. Su capacidad financiera es un marco de referencia primordial para la toma de decisiones, ya que se trata de una empresa con año y medio de constitución, por tanto posee un músculo financiero en formación.

Por lo anterior y teniendo en cuenta el análisis externo, se determinó que sus esfuerzos comerciales y técnicos deben enfocarse en ampliar su portafolio de clientes con empresas micro, pequeñas y medianas – MIPYMES, que son de fácil de acceso, además de ser el mayor tejido empresarial del país.

Este mercado se encuentra en crecimiento. Está siendo respaldado por el Gobierno Nacional y entidades privadas, en diferentes aspectos como la competitividad y la innovación, temas en línea con la certificación de calidad, lo que se traduce en oportunidades para el sector de la Asesoría y Consultoría Empresarial en sistemas de gestión. Para lograrlo se desarrollan estrategias de ventas, promoción y producto.

La dinámica de la actividad de MS Consultores le permite crear una relación muy cercana al cliente y compartir un periodo de tiempo bastante amplio con él. La duración de sus servicios puede ir desde siete meses hasta un año, también existe un alto nivel de confianza del cliente en su consultor y en el respaldo de confidencialidad que le ofrece MSC.

Se determina que es necesario fortalecer la relación con el cliente, generando una estrategia de marketing relacional que permita cultivar una fidelización del cliente.

Palabras Claves: consultoría empresarial, calidad, cliente, mypimes, portafolio de negocios

INTRODUCCIÓN

MS Consultores S.A.S está ubicada en la ciudad de Cali. Es un grupo de mejoramiento dedicado desde el 2011 a fortalecer las organizaciones a través de la implementación, mantenimiento y formación en Sistemas de Gestión, una de las principales herramientas de competitividad y productividad de los empresarios colombianos.

Existiendo esta herramienta y contando dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, con la creación de una cultura de calidad con tendencia al crecimiento, y el desarrollo de un mercado cada vez más globalizado, nació la necesidad de la Asesoría y Consultoría especializada en Sistemas de Gestión.

MS Consultores S.A.S cuenta con un gran mercado potencial, alto conocimiento técnico y un amplio portafolio de servicios, pero no tiene establecido un proceso de Gestión Comercial, tampoco cuenta con un Plan de Mercadeo que le permita fortalecer e impulsar su negocio oportunamente.

Se elabora un Plan de Mercadeo para MS Consultores S.A.S haciendo un análisis interno de la situación actual de la empresa y un análisis externo, investigando el entorno de la organización, entornos, económico, socio – cultural, político y legal, y las oportunidades existentes en el mercado para ofrecer su portafolio de servicios.

1. ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DE LA CONSULTORÍA

1.1.1 Origen y evolución de la consultoría empresarial. La consultoría tiene sus orígenes desde mucho tiempo atrás en la historia de la humanidad, los primeros indicios se dan con la acción de dar un consejo, que se transmite de una persona a otra, con el objetivo de ayudar a encontrar una solución adecuada a una situación específica.

Con el desarrollo de las comunidades y el avance de las industrias surge la necesidad del conocimiento especializado. La consultoría pasa de un nivel muy personal a convertirse en un ejercicio profesional en diferentes materias, que se extiende alrededor del mundo en gran consecuencia por la globalización de los mercados.

Los pioneros en desarrollar la consultoría empresarial fueron consultores de los Estados Unidos. Las materias en las que se empieza a desarrollar fueron el campo de la producción, el estudio del trabajo, la técnica de la producción y la racionalización. Después se abordó el campo de la contabilidad y Administración de personal, iniciando en el decenio de 1920.

De acuerdo a la investigación realizada por Inés Bolívar y Luis Perdomo en la elaboración de la Tesis de Maestría “Diseño de los Escenarios de Futuro de la Consultoría en Sistemas de Gestión Empresarial a los cuales se enfrentará una organización del sector en el horizonte del 2021.” cuyo estudio se realizó en el 2011 y es un completo trabajo sobre la consultoría en Sistemas de Gestión bajo una norma técnica. La consultoría ha evolucionado de la siguiente manera:

La industria ha experimentado un crecimiento impresionante en los años 1980 y 1990, adquiriendo una importancia considerable en relación con el producto interno bruto de los países. En 1980 sólo había cinco empresas de consultoría con más de 1.000 Consultores en todo el mundo, mientras que en la década de 1990 había más de treinta empresas de este tamaño.

La ola de crecimiento en la década de 1990 fue impulsado por la estrategia y asesoría en tecnología de la información. En la segunda mitad de la década

de 1980 las grandes firmas de consultoría en contabilidad entraron en el segmento de consultoría de TI. Las cuatro grandes firmas de contabilidad (Price Water House Coopers , KPMG , Ernst and Young , Deloitte Touche Tohmatsu) habían ofrecido siempre consejos, además de sus servicios tradicionales, pero desde finales de los años 1980 en adelante estas actividades se hicieron cada vez más importantes en relación con el mercado en desarrollo de la contabilidad y la auditoría.

A mediados de 1990, estas empresas habían superado a los proveedores de servicios, se centraban en la estrategia corporativa y la organización. La industria se estancó en el 2001 después de los escándalos de la Enron y el quebrantamiento de Arthur Anderson, además tres de las cuatro grandes empresas de consultoría dividieron las líneas de servicio, en el año 2003 se inició la recuperación del sector, con una tendencia del mercado hacia una clara segmentación de las empresas de consultoría de gestión¹.

En el mundo de los negocios cuando se viven momentos difíciles y de transformación, se hace necesaria una oportuna consultoría que permita tomar decisiones acertadas. En 1999 la Revista Dinero realiza un análisis sobre la consultoría en Colombia, empezando por los motivos que impulsaron el desarrollo y éxito de este servicio en el país, a pesar de que en esta década, el crecimiento de las industrias era lento.

Ante la apertura económica en la década de 1990, la necesidad del conocimiento especializado para los empresarios colombianos, se hizo más fuerte, pues su reto era lograr sobrevivir y ser competitivos ante la globalización. Fue precisamente esa necesidad donde la industria de la consultoría encontró la oportunidad de establecerse fuertemente.

A continuación se presenta información relevante correspondiente a los antecedentes de la consultoría en Colombia, del artículo de la Revista Dinero de 1999:

La consultoría siempre existió en Colombia, pero las grandes firmas internacionales llegaron con los vientos aperturistas. Las firmas consultoras

¹ BOLÍVAR CABRERA, Inés Margarita y PERDOMO MEJÍA, Luis Enrique. Diseño de los Escenarios de Futuro de la Consultoría en Sistemas de Gestión Empresarial a los cuales se enfrentará una organización del sector en el horizonte del 2021. Trabajo de grado Maestría Administración de Empresas. Santiago de Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 2011. p 158.

estratégicas (no auditoras) entraron entre 1988 y 1994. McKinsey y Arthur D. Little llegaron en el 94, Booz-Allen & Hamilton en el 92 y Andersen Consulting estaba desde 1989.

Las otras grandes firmas como KPMG Peat Marwick, Price Waterhouse Coopers, Arthur Andersen, Deloitte & Touche estaban ya en Colombia desde los años 60 y 70, pero se habían consolidado en el mundo de la auditoría y las asesorías tributarias. Sólo en los 90, estas firmas empezaron a ver que su gran nicho era la consultoría de negocios y la implementación de sistemas, un segmento que hoy puede representarles más del 30% de sus ingresos y donde más se ve el crecimiento.

Si en el mundo es una industria relativamente joven, en Colombia es apenas naciente. Sólo en los últimos ocho o nueve años, la sabiduría de los consultores empezó a circular por los grandes conglomerados económicos. Cuando la fuerza de la globalización ha puesto a tambalear las estructuras de la mayoría de los negocios y la necesidad de cambio es imperativa, los consultores aparecen como agentes facilitadores y críticos en los procesos de transformación.

El conocimiento, la clave del negocio

Las nuevas teorías gerenciales hablan del conocimiento como el activo más valioso de las empresas modernas y aquellas que logran convertirlo en un capital que funciona consolidan una clara ventaja competitiva. En la consultoría, el conocimiento no es sólo el principal activo, lo es todo. Y las consultoras son el mejor ejemplo del modelo en el que el conocimiento se apropia y se transfiere.

La consultoría en Colombia no parece ser sólo una moda pasajera de los tiempos aperturistas. Los asesores de negocio y su sabiduría se están consolidando cada vez más en el mundo y Colombia no será la excepción².

En los últimos años, la consultoría ha sido un actor vital de desarrollo y cambio para las empresas colombianas. Desarrollando empresas con alto nivel gerencial, a la vanguardia de las tendencias internacionales, como lo es, la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad. Los grandes empresarios del país son hoy más conscientes del valor que la consultoría aporta a sus negocios.

² La Consultoría [en línea]. Bogotá D.C: Revista Dinero, 1999 [consultado el 01 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/la-consultoria/14019>

Los empresarios y los gerentes requieren de los consultores para estar al día en el sector al que pertenece, adoptar las mejores prácticas y ser innovadores y competitivos. Ya que estar actualizados en todas las áreas es difícil en un mundo globalizado y tan competitivo.

1.2 ANTECEDENTES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Las normas de Sistemas de Gestión permiten que al interior de las organizaciones se cree una estructura bajo procesos, la cual garantiza que las actividades se cumplan correctamente.

Estas normas se emiten en la ISO desde 1987, la primera norma de gestión fue la ISO 9001:1987, posteriormente en 1994 nace la primera versión de la familia de normas ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, en el 2000 se emite la segunda versión de la norma ISO 9001 y en el 2008 se emite la tercera versión de la norma ISO 9001.

Cada cinco años deben revisarse las normas, con el objetivo de hacer ajustes si hay lugar, ya que la economía y la dinámica de los negocios es cambiante, con esto se busca que las normas estén a la vanguardia, para que sean una herramienta de competitividad.

La filosofía de la calidad resalta que la implementación de las normas debe estar impulsada por mejorar las prácticas gerenciales e implementar herramientas mejoramiento, y no con el único propósito de obtener la certificación. Esta debe ser un resultado del ejercicio, esto se resalta ya que al implementar un Sistema de Gestión de la Calidad con esta filosofía se logra crear una sólida cultura de calidad y una plataforma de mejoramiento continuo en las organizaciones.

La certificación es una evaluación de la conformidad de los requisitos de la norma, frente al ejercicio de su implementación, realizado al interior de una organización, si dicha evaluación es positiva, las compañías pueden obtener una certificación de ello. Este certificado puede ser exhibido y presentado como una ventaja competitiva en sus negocios.

En la actualidad existen Sistemas de Gestión de la Calidad bajo diferentes normas técnicas, esto se deriva de la necesidad de contar con sistemas de gestión especialmente diseñados para diversos sectores de la economía, debido a que existen industrias con actividades muy distintas como lo son: alimentos,

tecnología, educación, servicios financieros, laboratorios, eléctrico, seguridad y salud ocupacional entre otros.

En el 2008, fue creada la norma técnica colombiana certificable NTC 6001, Sistema de Gestión para micros y pequeñas empresas – MYPES, como aporte a su desarrollo y fortalecimiento.

De acuerdo al Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC³, los Sistemas de Gestión que existen actualmente y con los cuales se puede obtener una certificación de calidad son los siguientes:

- Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001
- Sistemas de Gestión de la Calidad de Dispositivos Médicos ISO 13485
- Sistema de Gestión de la Calidad la Industria del Automóvil ISO 16949
- Sistema de Gestión de la Calidad para Instituciones de Formación para el Trabajo NTC 5555
- Sistema de Gestión de la Calidad para organismos de técnicos de capacitación NCH 2728
- Sistema de Gestión para Micros y Pequeñas Empresas (Mypes) NTC 6001
- Sistema de Gestión para Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) NCH 2909
- Sistema de Gestión de la Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000
- Certificación de Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001. Certificación Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001
- Certificación Sistema de Gestión de Inocuidad para Alimentos ISO 22000
- Certificación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001
- Certificación Sistema de Gestión de Seguridad para la Cadena de Suministro ISO 28000

³ Certificación de Sistemas de Gestión [en línea], Bogotá D.C: ICONTEC, 2013 [consultado el 07 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=187>

- Certificación Gestión del Servicio de Tecnología de la información ISO/IEC 20000-1
- Sistema de Gestión de la energía NTC – ISO 50001

Una certificación de calidad de una organización puede incluir diferentes sistemas de gestión. Cada uno se certifica por separado, pero constituyen una certificación reconocida como Sistema Integrado de Gestión de la Calidad.

ICONTEC, que desde 1963 trabaja arduamente para fomentar la cultura de calidad en Colombia y Latinoamérica, es el principal protagonista de que Colombia sea el segundo país en Latinoamérica, con mayor número de certificados bajo la norma ISO 9001⁴.

⁴ Ibíd. Disponible en Internet: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=187>

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el mercado ofrece diversas oportunidades a MS Consultores para vender sus servicios en el sector público y privado.

En el sector privado, el Gobierno está impulsando el desarrollo y fortalecimiento de empresas MIPYMES con gran empeño, debido que son la mayoría del tejido empresarial del país, por tanto son grandes fuentes generadoras de empleo, y por otro lado, están los Tratados de Libre Comercio, que exigen a las empresas nacionales, estar preparadas para competir en un mercado cada vez más globalizado. El fortalecimiento de las empresas caleñas, hace parte del objetivo del Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad.

El Gobierno también ha destinado recursos económicos a través del Sistema General de Regalías para aquellos proyectos que aporten innovación en las organizaciones y como consecuencia sean más competitivas. Los Sistemas de Gestión aportan a las empresas innovación, ya que no solo se innova a través de los descubrimientos o la tecnología sino también del conocimiento.

Las entidades del Estado tienen por Ley (872 de 2003) que implementar un Sistema de Gestión que garantice la calidad al ciudadano y contribuya a la transparencia de su operación; algunos sectores económicos privados también han sido citados por Ley a implementar sistemas de gestión de calidad.

MS Consultores S.A.S se enfrenta entonces a dos grandes oportunidades en el mercado y no tiene un Plan de Mercadeo ni una Gestión Comercial que le permita aprovechar la demanda de sus servicios.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser el plan de mercadeo para la empresa MS Consultores S.A.S?

3. JUSTIFICACIÓN

MS Consultores S.A.S es una empresa que se ha ido consolidando de forma positiva, su crecimiento en dos años de operación le ha permitido alcanzar su punto de equilibrio. Cuenta con conocimiento amplio de su negocio y sus profesionales están plenamente capacitados para la prestación de los servicios.

Sin embargo estas fortalezas pueden pasar a un segundo plano, si la empresa no aumenta oportunamente sus ventas. Para alcanzar este objetivo la gran debilidad, es la falta de planeación en mercadeo y un profesional calificado para esto, como también el desarrollo de una Gestión Comercial apta y suficiente.

MS Consultores S.A.S tiene la necesidad inminente de ser más competitiva, puesto que actualmente existe un amplio mercado para capturar y cada vez es más grande; situación generada por la creación de nuevas normas técnicas certificables, como lo es la Norma Técnica Colombiana NTC 6001:2008, creada para la certificación en calidad de micro y pequeñas empresas – MYPES colombianas; además por las disposiciones de Ley para obtener la certificación de calidad y por las actuales exigencias del mercado nacional y la alta tendencia a la globalización de la economía colombiana.

El gobierno nacional tiene la tarea de organizar e impulsar algunos sectores de la economía del país, tanto públicos como privados, como parte de su plan de acción, ha decretado de obligatorio cumplimiento la implementación de herramientas que garanticen la calidad a los ciudadanos y la proyección positiva de la economía, siendo los Sistemas de Gestión la herramienta más utilizada.

Debido al amplio universo de clientes potenciales y oportunidades del mercado que se derivan de los escenarios anteriores, MS Consultores S.A.S debe prepararse para competir.

La compañía cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, certificado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC, el cual ayuda a fortalecer sus procesos Gerenciales, Administrativos y Misionales; requiriendo entonces de un Plan de Mercadeo como complemento ideal para desarrollar su Gestión Comercial y complementar su planeación estratégica.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de mercadeo para MS Consultores S.A.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar análisis interno y externo de la empresa
- Realizar diagnóstico de posición estratégica de la empresa
- Realizar una investigación de mercados en el campo real
- Elaboración de estrategias del Marketing Mix
- Desarrollar conclusiones y recomendaciones

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este proyecto se toman como textos guías, los siguientes:

Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro “Mercadotecnia”, plantean que el sistema mercadotécnico implica tener una absoluta dedicación a pulsar, servir y satisfacer las necesidades de los clientes mediante un adecuado conocimiento de los mercados, al tiempo que motivan a los miembros de la organización para que produzcan alta calidad y gran valor para sus clientes, definen la mercadotecnia como un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros.

La mercadotecnia busca identificar y satisfacer las necesidades de los clientes. Para definir las necesidades de los clientes, instrumentar las estrategias de mercados y los programas encaminados a satisfacer esas necesidades, los directivos de mercadotecnia requieren información acerca de sus clientes, sus competidores y otras fuerzas del mercado. En virtud de que los consumidores se vuelven más sofisticados, los directivos de mercadotecnia requieren mejor información acerca de cómo responden a los productos y ofertas del mercado. Como la competencia se ha vuelto más intensa, los directivos necesitan información oportuna de la efectividad de sus instrumentos de mercadotecnia, considerando que el entorno cambia con rapidez.

Por otro lado, Roman G. Hiebing, Jr. y Scout W. Cooper autores del libro “Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia” explican de manera clara, simple y práctica cómo preparar un plan de mercadotecnia de forma disciplinada y completa; contiene herramientas muy útiles de planeación e investigación y define la mercadotecnia como el proceso de determinar el mercado meta del producto, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia.

En el libro, “Marketing Relacional” de Enrique Burgos, se presenta el Marketing Relacional como una evolución del marketing Transaccional. Las principales diferencias entre estos tipo de marketing se pueden ver en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Evaluación del marketing

Marketing Tradicional	Marketing Relacional
Enfoque transaccional del intercambio	Enfoque relacional
Acciones puntuales	Acciones a lo largo del tiempo
Transacciones a corto plazo	Relación a largo plazo
Marketing de masas	Marketing de servicios e industrial
Captación de clientes	Retención y fidelización de clientes
Calidad endógena	Calidad exógena
Orientación al producto	Orientación al cliente

Fuente: Libro Marketing Relacional. Del Marketing transaccional al marketing relacional. Pág. 15

Argumenta que el Marketing Relacional permite generar una alta fidelización del cliente, conociéndolo lo más completamente posible, siendo muy cercano a él y creando una relación de valor que se mantiene en el tiempo. Presenta su concepto, las fases del Marketing Relacional, la estrategia de este tipo de marketing, sus beneficios, el proceso de implementación y las ventajas de la fidelización de clientes para las empresas.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Mercadeo. De acuerdo con Philip Kotler y Gary Armstrong, mercadeo se define como: “Proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y requieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros”⁵.

5.2.2 Mezcla de mercadeo. Kotler y Armstrong definen la mezcla de mercadeo como “la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige”⁶. La mezcla de mercadeo se compone por variables conocidas como las 4 p, producto, precio, promoción y plaza o distribución.

5.2.3 Producto. “Es todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”⁷

⁵ KOTLER, Philip. ARMSTRONG Gary. Mercadotecnia. 6 ed. México: Prentice Hall, 1996. p. 826.

⁶ *Ibid.*, p. 56.

⁷ *Ibid.*, p 326.

5.2.4 Precio. “Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio”⁸

5.2.5 Promoción. Se entiende como el proceso de comunicación con el cliente, cuyo objetivo es convencerlo de comprar un producto habiéndole expuesto los beneficios del mismo. Kotler y Armstrong dicen que la promoción “serían aquellas actividades que comunican los méritos del producto y que convencen a los clientes de comprarlo”⁹.

5.2.6 Distribución. Proceso por el cual, el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución como intermediarios mayoristas, agentes, detallistas, Internet entre otros.

5.2.7 Segmentación de mercado. Se define como el “Proceso mediante el cual se divide el mercado en grupos definidos de compradores, con diferentes necesidades, características o comportamiento, que podrían requerir productos de mercadotecnia diferentes”¹⁰.

5.2.8 Matriz Dofa. “La matriz DOFA es una herramienta que le ayudara a saber debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene su negocio”¹¹.

5.2.9 Investigación de mercados. Es la “Función que enlaza una organización con su mercado mediante la recolección de información. La investigación de mercados identifica nuevos métodos y procesos cambiantes, permite que una iniciativa de negocios tome decisiones confiables y eficaces en cuanto costos, ayuda a edificar y manejar las relaciones con los clientes”¹²

5.2.10 Factores claves de éxito. Son una importante herramienta para el análisis de la empresa. Definidos así:

⁸ Ibid., p. 410.

⁹ Ibid., p. 56.

¹⁰ Ibid., P 826.

¹¹ Ibid., p. 58.

¹² Hair Jr, Joseph F; Bush, Robert P; Ortinau, David J. Investigación de Mercados en un Ambiente de Información Digital. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. p. 79.

Los factores claves del éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo. Y para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones, suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir y sobrevivir a la competencia.

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la Dirección de la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuáles son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, por qué decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compite en precios o diferenciación de los productos/servicios¹³.

5.2.11 Marketing relacional. Se define en el libro de Enrique Burgos como:

Proceso en el que se identifican a los clientes potenciales para establecer relaciones con ellos. Se consigue mantener y acrecentar esa relación para fidelizar a los clientes y convertirlos en prescriptores de nuestro producto o servicio.

El marketing relacional tiene como objetivo maximizar la lealtad, a fin de aumentar el valor de cada cliente a largo plazo en su empresa. Por tanto, la fidelidad será el indicador de la gestión del marketing relacional de la compañía.

Serie de elementos claves en el marketing relacional:

- Interés en conservar los clientes
- Resaltar los beneficios que pueden obtener los consumidores. Se trata de establecer contactos frecuentes y beneficiosos para las dos partes.

¹³ Bryan, L. y Hulme, R. Gestionando para un Desempeño Corporativo Superior. The McKinsey Quarterly N.3, 2003. P 18

- Visión a largo plazo. El establecimiento de una cooperación a largo plazo beneficiosa, basada en la confianza y en el establecimiento de vínculos estrechos.
- La calidad debe preocupar a todos los miembros de la organización servicio y se presta respondiendo a unas especificaciones establecidas. Se personaliza el servicio para aportar mayor valor al cliente.
- El establecimiento de relaciones no es sólo con los clientes sino que se incluye varios públicos como objetivo: empleados, vendedores de la propia empresa, proveedores, socios o colaboradores y clientes¹⁴.

5.2.12 Fidelización. “Es el mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras”¹⁵.

5.3 MARCO CONCEPTUAL DEL SECTOR

5.3.1 Consultoría. Se puede concluir que la consultoría es la transmisión del conocimiento y la experiencia de un hombre o de un equipo de expertos hacia otros con el objetivo de alcanzar más fácilmente una meta humana. Esencialmente, es la búsqueda constante de conocimiento preparado para el beneficio de otros.

Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizacional como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces, proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implemente. La labor actual del consultor como "agente de cambio ", implica la transferencia de conocimientos, Know How y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita¹⁶.

¹⁴ BURGOS, Enrique. Marketing Relacional: Del marketing Transaccional al marketing relacional. Netbiblo, 2007. p. 14.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 15

¹⁶ AGUILERA PAREDES, Diana Pamela. Estudio para la creación de una consultora de publicidad y mercadeo para pequeñas y medianas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito. Facultad de Ingeniería Comercial. ESPE. Sede Sangolquí. 2008. p.17.

5.3.2 Empresa 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 u organizaciones en general.

5.3.3 Normalización. Definida por el organismo de normalización colombiano así:

“Es la actividad que establece disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden con respecto a problemas reales o potenciales, en un contexto dado. En particular, la actividad consta de los procesos de formulación, publicación e implementación de normas.

En lo relacionado con el Servicio de Normalización, ICONTEC es asesor del Gobierno Nacional de acuerdo con los Decretos 767 de 1964 y 2416 de 1971 es reconocido por el Gobierno Colombiano como Organismo Nacional de Normalización mediante el Decreto 2269 de 1993. En este campo, la misión del Instituto es promover, desarrollar y guiar la aplicación de Normas Técnicas Colombianas y demás documentos normativos para la obtención de una economía óptima de conjunto, el mejoramiento de la calidad y facilitar las relaciones cliente-proveedor a nivel empresarial, nacional o internacional¹⁷.

5.3.4 Norma técnica colombiana. El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación la define así:

Una NTC es un documento normativo de aplicación voluntaria, establecido por consenso, el cual toma en consideración las disposiciones establecidas en el Código de buena conducta para la elaboración, adopción y aplicación de normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) aprobado por el ICONTEC, que suministra, para uso común y repetido, reglas, directrices y características para actividades o resultados encaminados al logro del grado óptimo de orden, en un contexto dado.

Los documentos normativos se deben basar en los resultados consolidados de la ciencia, la tecnología y la experiencia y sus objetivos deben ser los beneficios óptimos para la comunidad.¹⁸

¹⁷ Tomado de: ¿Qué es Normalización? [en línea], Bogotá D.C: ICONTEC, 2013 [consultado el 07 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=37>

¹⁸ Tomado de: ¿Qué es una Norma Técnica Colombiana? [en línea], Bogotá D.C: ICONTEC, 2013 [consultado el 07 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.icontec.org.co/?section=172>

Existen normas técnicas para todos los sectores, algunas de estándares internacionales, las cuales son adaptadas para su implementación en las organizaciones colombianas y otras creadas en Colombia para su aplicación en el país.

5.3.5 Certificación. “La certificación, o evaluación de la conformidad, es la actividad que respalda que una organización, producto, proceso o servicio cumple con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas.”¹⁹

5.3.6 Conceptos propios de un sistema de gestión de calidad. De acuerdo a la norma ISO 9000 sobre Sistemas de gestión de la calidad, se definen los siguientes conceptos²⁰:

5.3.6.1 Calidad. Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

5.3.6.2 Sistema de gestión de la calidad. Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

5.3.6.3 Política de la calidad. Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad

5.3.6.4 Objetivo de la calidad. Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad. Los objetivos de la calidad generalmente se basan en la política de la calidad de la organización. Los objetivos de la calidad generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización.

¹⁹ Tomado de: ¿Qué es certificación? [en línea], Bogotá D.C: ICONTEC, 2013 [consultado el 07 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=49>

²⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. ISO 9000. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2005, p 9 -11.

5.4 MARCO HISTÓRICO

5.4.1 La Calidad. La historia de la calidad está conformada por situaciones mundiales de impacto como lo son: la Segunda Guerra Mundial, la Revolución industrial y el surgimiento de teorías de grandes estudiosos, como aporte al desarrollo de las industrias, la recuperación de Japón después de la Segunda Guerra mundial y ante un mundo globalizado, la teoría de la calidad se convirtió en una herramienta de competitividad.

La calidad ha sido protagonista en estos acontecimientos, brindando soluciones e impulsando la evolución de los negocios, incluso tiene gran protagonismo en países como los Estados Unidos y Japón. Gracias a ella, los Estados Unidos pioneros en la calidad, lograron el fortalecimiento y avance de sus industrias y posteriormente le tendió la mano a Japón en su recuperación, quienes adoptaron la cultura de la calidad, convirtiéndose así en un gran icono de la calidad, principalmente en la tecnología.

Grandes estudiosos como el Físico, Ingeniero y Estadístico estadounidense, Walter Andrew Shewhart, conocido como el padre del Control Estadístico de la Calidad. William Edwards Deming, Estadístico estadounidense, profesor de la Universidad de Columbia, quien estudió y amplió los temas de Shewhart, autor de textos, consultor y difusor del concepto de Calidad Total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Joseph Moses Juran, nacido en Rumania, se radicó en los Estados Unidos, fue consultor de gestión del siglo XX, principalmente recordado como un experto de la calidad y la gestión de la calidad y la escritura de varios libros influyentes sobre esos temas y Armand V. Feigenbaum quien fijó los principios básicos del Control de Calidad Total (Total Quality Control, TQC), fueron los encargados de crear e implementar los conceptos en el desarrollo de las industrias.

Los principales conceptos que trazaron la ruta en el desarrollo de la calidad hasta lo que son hoy los Sistemas de Gestión de la Calidad, fueron:

- **Métodos de medición y verificación de egipcios y mayas**, quienes alrededor del año 1450 a. C. Comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel.

- **Control de Calidad del operario**, surgió a cargo del Artesano en el siglo XIII, quien verificaba el producto terminado, derivado de la existencia de aprendices del arte.

- **Control de la Calidad Estadístico y Aspectos Filosóficos de la Calidad**, a cargo del matemático Walter A. Shewhart, quien introdujo este concepto en los Estados Unidos en 1924. Lo cual proporcionó un método para controlar económicamente la calidad en medios de producción en masa.

- **Los Círculos de la Calidad**, Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa y Tetsuichi Asaka, desarrollaron y dirigieron el control de la calidad japonés, incluyendo el nacimiento de los Círculos de la Calidad en 1946.

- **Aseguramiento de la Calidad**, nace como una evolución natural del Control de Calidad. El profesor William Edwards Deming en 1950, expuso este concepto ante ejecutivos Japoneses. Este concepto afecta al diseño, la fabricación y la comercialización.

- **Calidad Total**, en los años 1950 y 1960, Armand V. Feigenbaum fijó los principios básicos del control de la Calidad Total: el control de la calidad existe en todas las áreas de los negocios. Hasta ese momento todos los esfuerzos en la calidad habían estado dirigidos a corregir actividades, no a prevenirlas. El Control de Calidad Total requiere que todos los empleados participen en las actividades de mejoramiento de la calidad, desde el gerente hasta los operarios, incluyendo el personal de ventas.

En los años 60's la mayoría de las compañías estadounidenses habían implementado programas de calidad. Lo que ocasionó que Estados Unidos ocupara la primera posición en los mercados mundiales. Para esta década Europa y Japón estaban trabajando en su reconstrucción.

En los años 70's la industria automotriz y los artículos electrónicos del Japón se destacaron por la calidad de sus productos y comenzaron a superar la calidad de los productos elaborados en Estados Unidos. Hubo cambios en el comportamiento del consumidor, el más significativo fue que empezaron a evaluar las variables precio y calidad como factores de decisión de compra.

5.4.2 La Calidad como una herramienta de competitividad. Todos los sectores empresariales, servicios, fabricación, ventas, finanzas, administración entre otras, empezaron implementar fuertemente programas de calidad. La reducción en la productividad, los altos costos, huelgas y alto desempleo, hicieron que la administración, se interesara en el mejoramiento de la calidad como medio de supervivencia organizacional.

La Organización Internacional de Normalización ISO creada en 1946, y tiene como propósito mejorar la calidad, aumentar la productividad, disminuir los costos e impulsar el comercio internacional. De este organismo surgen la familia de normas ISO 9000, que están integradas por un conjunto de modelos y documentos sobre gestión de calidad²¹.

5.4.3 Llega la Normalización. Avalada por la ISO (Organización Internacional de Normalización), con sede principal en Ginebra, Suiza. La ISO es el mayor desarrollador mundial de las Normas Internacionales. Estas normas dan el estado de las especificaciones del arte de productos, servicios y buenas prácticas, ayudando a que la industria sea más eficiente y eficaz. Se desarrollan a través de un consenso global, que ayudan a eliminar las barreras al comercio internacional.

La ISO fue fundada en 1946, con delegados de 25 países que tuvieron la iniciativa reuniéndose en el Instituto de Ingenieros Civiles en Londres y decidieron crearla para facilitar la coordinación y unificación de normas industriales internacionales. En febrero de 1947, la nueva organización, ISO comenzó oficialmente sus operaciones.

Desde entonces, se han publicado más de 19.500 normas internacionales que abarcan casi todos los aspectos de la tecnología y la fabricación. Hoy cuentan con miembros de 163 países y 3.368 organismos técnicos para cuidar de elaboración de normas²².

²¹ Referencia: Historia de la Calidad [en línea]. Wikipedia, 2013 [consultado el 03 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_calidad

²² Referencia: ¿Qué es la ISO? Nuestra Historia [en línea]. Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Normalización, 2013 [consultado el 07 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

5.5 MARCO LEGAL

Cuadro 2. Marco legal

Razón social	MS Consultores S.A.S
NIT	900478545-9
Dirección	Avenida 4 Norte No. 48N-43 Centro Empresarial del Norte Oficina 309
Ciudad, Departamento	Cali, Valle del Cauca
Teléfono	3827127
Página Web	www.msconsultores.com.co
Representante Legal	Víctor Alfonso Cuervo Pereira
Empleados directos	1
Empleados indirectos	11
Total empleos	12

Fuente: MS Consultores S.A.S. Balance General año 2012. Certificado de Cámara y Comercio.

6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

6.1 RESEÑA HISTÓRICA

MS Consultores S.A.S inició una tímida operación el primer semestre del año 2010 con el objetivo de probar el mercado con las oportunidades que se presentaban en el momento. Fue legalmente constituida en noviembre del 2011, llevando a la fecha, año y medio de constitución como persona jurídica.

Nació de la iniciativa del Ingeniero Industrial Víctor Alfonso Cuervo Pereira, quien enfocó su carrera profesional desde el inicio a los Sistemas de Gestión, lo que permitió que su entorno laboral y profesional le brindara la oportunidad de conocer el sector Asesoría y Consultoría Empresarial, la Cultura de la Calidad y reclutar excelentes profesionales, con formación académica idónea y experiencia en calidad. La organización empezó sus labores con un equipo de trabajo conformado por tres personas, las cuales desempeñaban los cargos de Gerente, Líder de Operaciones y Asistente de Gerencia. El primer cliente de MS Consultores S.A.S contrató el servicio de Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y sigue como cliente activo.

En el 2011 gana su primera licitación con una importante universidad de la ciudad de Cali, para el Servicio de Mantenimiento del Sistema de Gestión con base en Norma Técnica Colombiana de Gestión Pública NTCGP 1000:2004 integrado con el Modelo Estándar de Control Interno MECI, y el sostenimiento del laboratorio con base en la Norma ISO-IEC 17025.

Para presentarse a esta licitación formó una Unión Temporal con la organización EQTEC, empresa de consultoría en Sistemas de Gestión. Esta Unión Temporal se da debido a tratarse de la primera experiencia en este tipo de contratos. Para la prestación de este servicio fue necesario conformar un equipo de trabajo de aproximadamente 25 consultores, distribuidos en todas las sedes y facultades de la universidad.

En febrero del 2012, MS Consultores S.A.S recibió, por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad con base en la norma ISO 9001:2008, un logro en línea con su filosofía de mejoramiento continuo y su compromiso de acompañamiento en el fortalecimiento de sus clientes.

En agosto del 2012, participa en el Foro Internacional de la Calidad que se realiza en la ciudad de Cartagena de Indias cada dos años, en cabeza del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC, se denominó IX Foro Internacional de la Calidad "Integración eficiente de la Gestión para el éxito sostenido", esta participación fue posible gracias a los esfuerzos y logros de la empresa para tener esta ventana hacia los clientes potenciales.

La asistencia de los consultores al Foro y la participación de la organización en la muestra empresarial del mismo, dieron a conocer MS Consultores a nivel nacional, permitió que la organización conociera clientes potenciales y brindó la información necesaria para saber que se tenía la capacidad para competir en el sector.

El 17 de septiembre de 2012, MS Consultores S.A se afilia al ICONTEC. Esto le permite participar en el proceso de normalización colombiano, a través de comités técnicos sectoriales como parte del desarrollo sostenible de Colombia.

6.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

MS Consultores S.A.S es una empresa de Consultoría y Asesoría Empresarial en Sistemas de Gestión de Calidad. Una compañía formalizada con personal competente y que genera valor en las organizaciones, logrando así, no solo ser vistos por sus clientes como un proveedor sino como un aliado en temas de mejoramiento organizacional.

Sus profesionales son competentes en Sistemas de Gestión, por su formación académica y su experiencia laboral. Cuentan con diversas e importantes capacitaciones en calidad, tienen experiencia en implementación, verificación y mantenimiento en sistemas de gestión de Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas, pertenecientes al sector público y privado. Poseen más de 5 años de experiencia, en diferentes sectores económicos y están calificados como auditores externos de Sistemas de Gestión.

Su portafolio lo componen cuatro servicios, Implementación de Sistemas de Gestión, Mantenimiento de Sistemas de Gestión, Formación en Sistemas de Gestión y Auditorías Internas de Sistemas de Gestión.

Las temáticas de Asesoría y Consultoría Empresarial en las cuales está capacitada la empresa para la prestación de sus servicios son Sistemas de

Gestión de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Calidad Turística y Responsabilidad Social Empresarial.

Actualmente la empresa está conformada por 12 personas, distribuidas entre personal administrativo, consultores internos y externos. Dependiendo de los proyectos que se ejecuten crece el equipo de trabajo.

El amplio conocimiento técnico de sus Consultores, ha generado a la empresa, contratos a la fecha, con más de 25 empresas pertenecientes a diferentes sectores económicos.

6.3 MISIÓN

MS Consultores es una organización dedicada a fortalecer la competitividad y la productividad de las empresas, a través de la prestación de servicios de asesoría, consultoría, formación, auditorías y administración de soluciones y/o herramientas de gestión.

6.4 VISIÓN

En el año 2014 seremos una organización líder en el Departamento del Valle del Cauca, reconocida por sus soluciones innovadoras, y generar resultados eficaces y eficientes en las empresas incrementando su competitividad y productividad.

6.5 VALORES CORPORATIVOS

- **Actitud de servicio**, hace referencia a la actitud positiva, la confianza, al incremento de la cadena de valor, la creatividad y buena fe que deben prevalecer en la intención y en la acción de quienes laboramos en MS Consultores.

- **Excelencia**, es un valor determinante que nos demanda calidad, esfuerzo, empeño y coraje para lograr los resultados exitosos en nuestro trabajo y por consiguiente, en la consecución de los objetivos que MS Consultores se ha trazado.

- **Profesionalismo y ética**, se refiere a la responsabilidad, confidencialidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas, buscando sumarse a la misión de MS Consultores.

- **Flexibilidad**, se refiere a la disposición de cambio, y apertura de mente de los colaboradores de MS Consultores, que son capaces de transformar situaciones que presentan problemas a situaciones donde abundan las soluciones.

- **Pertinencia**, se refiere a la adecuada toma de decisiones o soluciones frente a las necesidades del cliente, y así generar su satisfacción e ir más allá de sus expectativas.

6.6 POLITICA DE CALIDAD

En MS Consultores S.A.S estamos orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de la excelencia en nuestros servicios, la generación de soluciones innovadoras y el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y los propios.

Para ello, contamos con un equipo de trabajo competente y de alta calidad humana, que aportan sus conocimientos para el mejoramiento continuo y beneficio de las partes interesadas.

6.7 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Proporcionar un excelente servicio respondiendo a las necesidades de todos los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

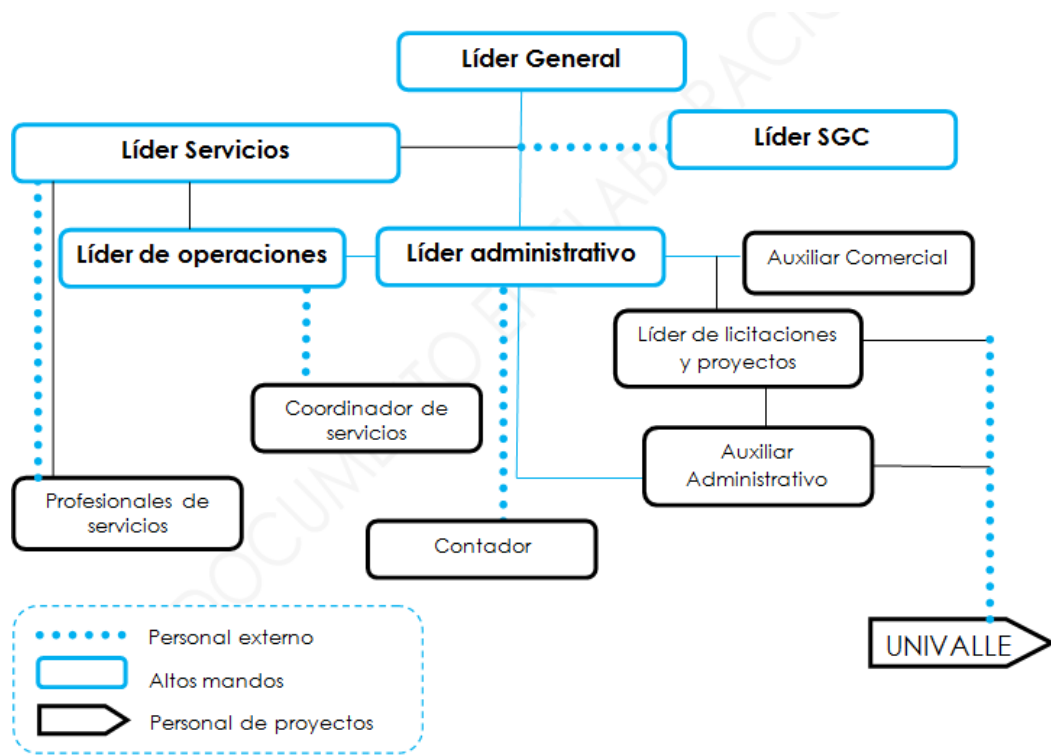
- Generar soluciones innovadoras enfocadas en la mejora de la eficacia de las actividades relacionadas con la prestación del servicio.

- Desarrollar eficientemente prácticas comerciales y financieras de permitan el crecimiento y sostenimiento de la empresa.

- Promover el desarrollo humano y profesional del equipo de trabajo, implementando programas de formación que contribuyan a mejorar la prestación del servicio.
- Mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad.

6.8 ORGANIGRAMA ACTUAL

Figura 1. Organigrama actual



Fuente: Elaboración propia

6.9 PRINCIPALES CARGOS Y FUNCIONES

Cuadro 3. Cargo Líder de Operaciones

Cargo: Líder de operaciones		Proceso: Gestión del servicio
Le informa a: Líder general		Le informan:
OBJETIVO		
Planear la prestación de los servicios y controlar su adecuada gestión.		
COMPETENCIA		
Educación	Ingeniero Industrial	
Formación	ISO 9000; ISO 9001; ISO 9004; ISO 19011 Sistemas de normalización, certificación y de acreditación en el ámbito nacional e internacional y los requisitos para la certificación de tales sistemas. Los procesos y procedimientos para la certificación nacional de productos, sistemas y personas. Serie de Normas ISO 10000.	
Experiencia	3 años de implementación o mantenimiento de sistema de gestión en micros o pequeñas o medianas empresas.	
Habilidades	Ético; observador; Perceptivo; Versátil; Tenaz; Decidido; Seguro de sí mismo; Comunicativo; práctico; Responsable; Facilitador.	
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear la prestación del servicio. 2. Asegurar que los servicios se programen adecuadamente. 3. Controlar la ejecución del servicio. 4. Verificar que los servicios estén marchando adecuadamente. 5. Definir acciones correctivas y preventivas. 		

Fuente: Registro GA.F. 02. V1 – R05 Perfil del Cargo. Archivo de computador

Cuadro 4. Cargo Líder Administrativa

Cargo: Líder Administrativa		Proceso: Gestión administrativa
Le informa a: Líder general		Le informan: Auxiliar administrativo
OBJETIVO		
Supervisar y controlar la adecuada gestión de los servicios y el personal, de acuerdo a los procedimientos establecidos y las directrices gerenciales.		
COMPETENCIA		
Educación	Profesional en administración de empresas o ingeniería industrial	
Formación	Conocimiento en la norma NTC ISO 9001:2008 o NTC 6001:2008	
Experiencia	1 año de experiencia en cargos afines	
Habilidades	Buenas relaciones interpersonales, liderazgo, ético, Comunicativo, Responsable y facilitador.	
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar pagos. 2. Programar reuniones (Líder de Operaciones, grupo de Profesionales) para informar de temas específicos o generales. 3. Programar reuniones semanales con la contadora para verificar el estado financiero de la empresa. 4. Planear el proceso de selección de personal. 5. Programar la inducción del personal nuevo. 6. Programar formaciones y/o capacitaciones para el equipo de trabajo. 7. Planear evaluaciones de desempeño para el equipo de trabajo. 8. Notificar al proveedor de la fecha de pago de la cuenta de cobro. 9. Desarrollar las reuniones programadas. 10. Informar y Entregar Estados financieros al líder general 11. Recibir las cuentas de cobro. 12. Desarrollar el proceso de selección del personal. 13. Desarrollar la contratación del personal. 14. Desarrollar la inducción del personal nuevo. 15. Evaluar el desempeño del equipo de trabajo. 16. Verificar y controlar la entrega de las cuentas de cobro y actas de visita por parte de los profesionales. 17. Controlar la adecuada gestión de todas las actividades del cargo. 18. Controlar los gastos. 19. Verificar y controlar la facturación enviada. 20. Tomar acciones correctivas y preventivas con base en hechos y datos. 		

Fuente: Registro GA.F. 02. V1 – R02 Perfil del Cargo. Archivo de computador

Cuadro 5. Cargo Líder del SGC

Cargo: Líder del SGC		Proceso: Gestión de calidad
Le informa a:		Le informan:
OBJETIVO		
Planear, realizar, verificar y tomar acciones de las actividades del sistema de gestión de calidad, de acuerdo a la NTC ISO 9001:2008 y a las directrices gerenciales.		
COMPETENCIA		
Educación	Tecnólogo en sistemas de gestión	
Formación	Conocimiento en la norma NTC ISO 9001:2008; NTC ISO 9000; NTC ISO 9004; Normas ISO 10000; Auditor interno.	
Experiencia	5 meses de implementación o mantenimiento de sistemas de gestión	
Habilidades	Manejo de Microsoft Office Word, Excel y Power Point.	
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear las actividades del SGC. 2. Programar reuniones para emitir comunicados del SGC. 3. Realizar las actividades de SGC de acuerdo a la norma NTC ISO 9001:2008. 4. Comunicar a las partes interesadas aspectos importantes del SGC. 5. Retroalimentarse de los puntos de vista de las partes interesadas. 6. Verificar y controlar la adecuada gestión del SGC de acuerdo a la norma NTC ISO 9001:2008. 7. Tomar acciones correctivas y preventivas con base en hechos y datos. 		

Fuente: Registro GA.F. 02. V1 – R04 Perfil del Cargo. Archivo de computador.

Cuadro 6. Cargo Coordinador de Licitaciones y Proyectos

Cargo: Coordinador de licitaciones y proyectos		Proceso: Gestión comercial
Le informa a: Líder general		Le informan: N.A.
OBJETIVO		
Identificar, liderar y coordinar eficiente y eficazmente los proyectos públicos y privados, de acuerdo a las directrices establecidas.		
COMPETENCIA		
Educación	Ingeniero Industrial	
Formación	Conocimientos de Normas Técnicas ISO 14001, ISO 9001, OSHAS 18001, NTC 6001, BPM, ISO 22000, ISO 17025, BASC, ISO 28000, Calidad Turística. Inglés intermedio.	
Experiencia	1 Año en cargos similares.	
Habilidades	Planificación y Organización, Liderazgo, buenas relaciones interpersonales, Espíritu Comercial, Comunicación asertiva, Negociación y Conciliación.	
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de proyectos privados en diferentes entidades. 2. Búsqueda de proyectos públicos (Licitaciones). 3. Coordinar la entrega de documentación para participación en licitaciones 4. Liderar todos los proyectos tanto privados como públicos. 5. Asegurar la coordinación eficaz y eficiente de los proyectos y licitaciones. 6. Informar mensualmente sobre las búsquedas de proyectos y licitaciones realizadas. 7. Informar del estado de avance de los proyectos y licitaciones. 8. Participar en juntas directivas. 9. Tomar acciones correctivas y preventivas con base en hechos y datos. <p>Nota: Disponibilidad para viajes donde existan licitaciones o proyectos en los que Ms Consultores pueda participar.</p>		

Fuente: Registro GA.F. 02. V1 – R10 Perfil del Cargo. Archivo de computador

Cuadro 7. Cargo Profesional de mejoramiento Sénior

Cargo: Profesional de mejoramiento Sénior		Proceso: Gestión del servicio
Le informa a: Líder General		Le informan:
OBJETIVO		
Desarrollar la prestación del servicio de implementación, mantenimiento y otros servicios relacionados con herramientas de gestión de acuerdo a las directrices establecidas.		
COMPETENCIA		
Educación	Título profesional, con especialización, maestría o posgrado	
Formación	ISO 9000; ISO 9001; ISO 9004; ISO 19011. Sistemas de normalización, certificación y de acreditación en el ámbito nacional e internacional y los requisitos para la certificación de tales sistemas. Los procesos y procedimientos para la certificación nacional de productos, sistemas y personas. Series de Normas 10000.	
Experiencia	4 Años de implementación o mantenimiento de sistemas de gestión	
Habilidades	Ético; observador; Perceptivo; Versátil; Tenaz; Decidido; Seguro de sí mismo; Comunicativo; práctico; Responsable; Facilitador.	
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear las actividades a desarrollar en el servicio. 2. Programar las visitas del servicio junto con el cliente. 3. Identificar los requisitos legales y reglamentarios aplicables al sector y actividad comercial del cliente. 4. Desarrollar las actividades propias del servicio de acuerdo a lo planificado. 5. Diligenciar el acta de visita y/o informe de avance en la frecuencia establecida. 6. Enviar a las partes interesadas los documentos requeridos en la frecuencia establecida. 7. Solicitar al coordinador del servicio recursos en caso de ser necesario. 8. Controlar la gestión eficaz y eficiente de las actividades. 9. Tomar acciones correctivas y preventivas con base en hechos y datos. <p>Nota: Disponibilidad para viajes donde se presente el servicio</p>		

Fuente: Registro GA.F. 02. V1 – R06 Perfil del Cargo. Archivo de computador

Cuadro 8. Cargo Profesional de Mejoramiento Junior

Cargo: Profesional de mejoramiento Junior		Proceso: Gestión del servicio
Le informa a: Líder de servicios		Le informan:
OBJETIVO		
Desarrollar la prestación del servicio de implementación, mantenimiento y otros servicios relacionados con herramientas de gestión de acuerdo a las directrices establecidas.		
COMPETENCIA		
Educación	Título profesional y/o Tecnólogo en sistemas de gestión	
Formación	ISO 9000; ISO 9001; ISO 9004; ISO 19011 Sistemas de normalización, certificación y de acreditación en el ámbito nacional e internacional y los requisitos para la certificación de tales sistemas. Los procesos y procedimientos para la certificación nacional de productos, sistemas y personas. Serie de Normas ISO 10000.	
Experiencia	2 años de implementación o mantenimiento de sistema de gestión en micros o pequeñas empresas.	
Habilidades	Ético; observador; Perceptivo; Versátil; Tenaz; Decidido; Seguro de sí mismo; Comunicativo; práctico; Responsable; Facilitador	
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear las actividades a desarrollar en el servicio. 2. Programar las visitas del servicio junto con el cliente. 3. Identificar los requisitos legales y reglamentarios aplicables al sector y actividad comercial del cliente. 4. Desarrollar las actividades propias del servicio de acuerdo a lo planificado. 5. Diligenciar el acta de visita y/o informe de avance en la frecuencia establecida. 6. Enviar a las partes interesadas los documentos requeridos en la frecuencia establecida. 7. Solicitar al coordinador del servicio recursos en caso de ser necesario. 8. Controlar la gestión eficaz y eficiente de las actividades. 9. Tomar acciones correctivas y preventivas con base en hechos y datos. 		
Nota: Disponibilidad de viajes donde se presente el servicio		

Fuente: Registro GA.F. 02. V1 – R07 Perfil del Cargo. Archivo de computador

Cuadro 9. Cargo Auxiliar Comercial

Cargo: Auxiliar comercial		Proceso: Gestión comercial
Le informa a:		Le informan:
OBJETIVO		
Brindar apoyo general a la gestión administrativa, además, facturar y gestionar los cobros y el seguimiento de los mismos de acuerdo a lo establecido en los contratos.		
COMPETENCIA		
Educación	Estudiante de carrera profesional en curso	
Formación	Conocimiento en la norma NTC ISO 9001:2008 o NTC 6001:2008	
Experiencia	3 meses de experiencia como auxiliar administrativo o cargos afines	
Habilidades	Manejo de Microsoft Office Word, Excel y Power Point. Buenas relaciones interpersonales, habilidad de digitación rápida, comunicación asertiva.	
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar posibles proyectos como las licitaciones, en los cuales MS Consultores pueda participar. 2. Diseñar herramientas para controlar la facturación. 3. Diseñar herramientas para controlar los ingresos y egresos. 4. Facturar de acuerdo a lo establecido en el contrato. 5. Recaudo de las facturas. 6. Comunicar oportunamente a las partes interesadas de posibles proyectos. 7. Controlar la cartera con el fin de garantizar los pagos en su totalidad. 8. Controlar los ingresos y egresos. 9. Tomar acciones correctivas y preventivas con base en hechos y datos. 		

Fuente: Registro GA.F. 02. V1 – R09 Perfil del Cargo. Archivo de computador

7. ANÁLISIS INTERNO

7.1 CLIENTES ACTUALES

Los clientes actuales de MS Consultores S.A. son en un 95% empresas MIPYMES, el otro 5% corresponde a empresas de gran tamaño pertenecientes al sector público educativo y sector privado de salud y recreación.

A la fecha tiene experiencia en el sector público con un único cliente perteneciente al sector educativo y de gran tamaño, tiene contrato para mantenimiento de sistema de gestión de calidad.

Cuadro 10. Descripción de los Clientes

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Tamaño	Micro, pequeña, mediana y grande empresa.
Tipo de empresa	Pública y Privada.
Sector económico	Comercio, servicios, transporte de carga y pasajeros, educativo, salud, confección, alimentos, recreación, industrial metalmecánico y asesoría empresarial.
Características	Legalmente constituidas. Certificadas por un organismo acreditado para tal fin, con interés de mejorar su sistema de gestión. No certificadas en calidad, con interés de obtener la certificación del sistema de gestión, por disposiciones legales o exigencia del mercado.
Necesidades	Recibir Asesoría y Consultoría Empresarial, en un sistema de gestión de calidad específico.
Deseos	Implementar, mejorar y/o mantener el sistema de gestión de calidad, a través del desarrollo de actividades propuestas y guiadas por un consultor especializado. Desarrollar y/o fortalecer el conocimiento en calidad del personal de su empresa a través del servicio de formación. Conocer el estado actual del sistema de gestión por medio de la Auditoría interna, para establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora.
Ubicación	Valle del Cauca, Colombia.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1 Gestión comercial. La empresa MS Consultores no tiene fuerza de ventas. La gestión comercial actual, se basa en la metodología de cliente referido y se otorga una comisión al contacto que entrega información por cliente efectivo, es decir, que firme contrato con MS Consultores. Cuando es el Líder de Operaciones quien contacta la empresa cliente, no hay pago de comisión.

La compañía tiene tres personas que están en continuo contacto entregando información de clientes potenciales, una de ellas ha realizado visitas comerciales en representación de la empresa y trabaja bajo modalidad de prestación de servicios, pero no trabaja tiempo completo dedicado al proceso comercial, las otras dos personas no están vinculadas a MS Consultores, son contactos estratégicos. El Líder de Operaciones es a la fecha quien se encarga del proceso comercial, aunque en ocasiones no tiene disponibilidad de atenderlo, puesto que es uno de los principales consultores de la compañía.

7.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTERNO

Se realiza una evaluación del desempeño interno de MS Consultores con la participación del Líder de Operaciones y un Consultor Senior de la compañía. De esta manera se conoce más de cerca el funcionar de la empresa. Se evalúan aspectos claves que permiten hacer un análisis interno.

Dentro de los aspectos que se evalúan se encuentran los siguientes:

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

Esta evaluación también permite proponer a la empresa recomendaciones que se consideren en cada aspecto. Es una herramienta que contribuye al desarrollo acertado del plan de mercadeo.

Cuadro 11. Evaluación del desempeño interno

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Organización funcional	X		5	A través de la Planeación estratégica, la empresa tiene una estructura definida y organizada	Conservar la planeación estratégica de la empresa
Recurso humano	X		3	No hay recurso humano en el área comercial, para desarrollar todo el potencial de la empresa y dar respuesta a las oportunidades de negocio.	Contratar el recurso humano que le permita una oportuna Gestión Comercial.
Recursos financieros	X		4	MS Consultores alcanzó su punto de equilibrio en año y medio de constitución.	Incrementar ventas, realizando inversiones equitativas a ellas.
Recursos tecnológicos	X		4	Todos los profesionales cuentan con la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades	Mantener recursos tecnológicos aptos para su uso.
Infraestructura	X		4	La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para sus oficinas	Evaluar en el tiempo necesidad de espacios
Definición del negocio	X		5	Se aplica Planeación Estratégica	Mantener una activa Planeación Estratégica
Orientación al cliente	X		5	Empresa certificada en Sistema de Gestión de Calidad, el cual es totalmente orientado al cliente	Conservar su certificación de calidad, fortaleciendo su Sistema de Gestión
Macro segmentación	X		5	MS identificó las zonas del país donde hay clientes potenciales	Observar y evaluar constantemente oportunidades de negocios en otras zonas del país Vs. Capacidad operativa para prestación de servicios
Micro segmentación	X		5	Los clientes potenciales son de varios perfiles	Estar alerta a oportunidades de negocio y variación del perfil de cliente potencial.
Sistemas de información		X	3	Las herramientas de software en diferentes áreas no se han implementado, actualmente se lleva control de la información en Excel básico.	Destinar presupuesto para software de control financiero y CRM (Customer Relationship Management)
Mercado Objetivo	X		4	No se ha definido un mercado objetivo. No hay estrategias claras de cómo llegar a él.	Implementar Plan de mercadeo
Precio	X		5	El precio es acorde al estándar del mercado, sin embargo en casos especiales maneja una flexibilidad considerable.	Definir políticas financieras para aplicación de descuentos.

Cuadro 11. (Continuación)

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Producto	X		5	Realiza un completo diseño de servicios, teniendo en cuenta las necesidades específicas del cliente y las tendencias del mercado.	Mantener esta práctica
Plaza	X		4	MS cuenta con una amplia plaza, sin embargo, por la falta de un Plan de mercadeo no se atiende de manera estratégica	Implementar Plan de mercadeo
Promoción	X		2	La realiza con timidez la promoción de sus servicios, a pesar que tiene herramientas de alto impacto como la página web y las redes sociales	Implementar Plan de mercadeo con un gran refuerzo en este componente de la mezcla de mercadeo
Clientes	X		4	La empresa tiene actualmente más de 20 empresas clientes en sus diferentes servicios	Incrementar cantidad de clientes y/o servicios contratados.
Compañía (filosofía de la dirección)	X		3	No está en la documentación de la empresa.	Poner filosofía de la dirección por escrito y difundir entre su personal
Clima interno de la empresa	X		5	El personal de MS lo componen profesionales éticos y responsables, quienes llevan una relación de trabajo con base en el respeto.	Mantener el clima actual
Cultura organizacional	X		5	MS otorga directrices claras y lleva una relación muy cercana con todo su equipo, lo que permite proporcionar autonomía al personal, principalmente a sus profesionales de servicio.	Fomentar controladamente esta cultura
Fortaleza de la empresa	X		5	Existen alrededor de 8 fortalezas que hacen a MS una empresa con potencial alto para desarrollar el negocio y crecer.	A través de un Plan de Mercadeo aprovecharlas para lograr el crecimiento de la empresa.
Debilidad de la empresa	X		4	La empresa tiene una serie de debilidades que se derivan principalmente de su juventud.	Eliminar las debilidades a través de la Planeación Estratégica y la implementación de un Plan de Mercadeo
Estrategia Corporativa	X		4	La empresa tiene una visión clara y varios caminos definidos para lograr la sostenibilidad y crecimiento progresivo de la empresa	Complementar con un Plan de mercadeo y un Líder en el área.
Plan de Mercadeo		X	0	La empresa no tiene Plan de mercadeo	Implementar plan de mercadeo y tener un líder en el área
Sistemas de Control	X		3	La empresa debe implementar más sistemas de control para su área financiera, documental y de ventas	Tomar asesoría para el área financiera. Implementar herramienta para documentación (legal, comercial, correspondencia, financiera)
PROMEDIO			4		

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.

7.2.1 Análisis evaluación del desempeño interno. Se evaluaron 24 aspectos internos, obteniendo un promedio de 4, resultado que arroja un desempeño interno alto. Sin embargo, sus calificaciones más bajas pertenecen a las áreas de mercadeo y comercial.

Dentro de los aspectos más relevantes para este proyecto se destaca que MSC:

- Tiene fortalezas que la hacen una organización con alto potencial. Siendo una organización funcional, debido al dominio de la planificación estratégica que le permite contar con una excelente organización interna.
- Posee una alta orientación al cliente a través de su Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.
- En precio y producto es competitiva, se encuentra en los estándares del mercado.
- Posee un amplio mercado potencial para sus servicios tanto a nivel nacional como local.

Por otro lado, se encontraron los siguientes aspectos a mejorar:

- La empresa no posee un Plan de mercadeo. MSC cuenta con algunas herramientas básicas para llegar a los clientes potenciales y un mercado potencial amplio, pero falta planificación, organización y estrategias enfocadas especialmente en las áreas de mercadeo y comercial.
- No tiene recurso humano calificado y suficiente para atender las actividades comerciales de la empresa, una debilidad que no le permite aprovechar las oportunidades del mercado.
- Requiere una amplia estrategia de Promoción en la elaboración del Plan de mercadeo, ya que actualmente desaprovecha las herramientas que tiene para ello y la promoción que ejecuta es tímida e insuficiente.

7.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EXTERNO

Con la participación del Líder de Operaciones, se evalúan los climas de los entornos económico, social, cultural, tecnológico y político, identificados como aspectos relevantes para el desempeño externo de la empresa, al igual que algunos aspectos de la competencia.

Cuadro 12. Evaluación del desempeño externo

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Clima Económico – Social	X		5	<p>Por consecuencia de los acuerdos internacionales que Colombia ha firmado, actualmente los empresarios colombianos cuentan con diferentes oportunidades para exportar e importar sus productos y servicios.</p> <p>Los empresarios deben estar preparados en calidad, innovación y fortaleciendo sus administraciones; para lograr esto, los sistemas de gestión de calidad son herramientas adecuadas. Además son reconocidos como herramientas de competitividad en mercados nacionales e internacionales, muchas veces son requisito para crear relaciones comerciales con empresas nacionales y del exterior.</p> <p>También por disposiciones legales en Colombia, la implementación de los sistemas de gestión se ha incrementado, ya que debe existir una trazabilidad completa de la calidad, lo que lleva a que toda la cadena de la industria, proveedores, clientes, intermediarios, distribuidores, entre otros, se encuentren certificados en calidad.</p> <p>Este clima es muy positivo para la asesoría y consultoría empresarial en esta materia. El mercado potencial es amplio y en crecimiento, debido a la necesidad de la consultoría en temas de calidad. Necesidad que nace y crece por las exigencias del mercado.</p>	Actualizarse constantemente de las tendencias y oportunidades del mercado, para aprovecharlas oportunamente.
Clima Cultural	X		5	<p>La cultura de calidad va en ascenso debido a que cada vez se hace más necesario implementar y mantener los Sistemas de Gestión.</p> <p>La certificación de calidad es compatible con la conciencia de RSE - Responsabilidad Social Empresarial, tema cultural que también está en aumento en las empresas colombianas. De hecho las empresas certificadas en calidad tienden a ser primeras en desarrollar programas de RSE.</p> <p>Otro clima positivo para la asesoría y consultoría empresarial en sistemas de gestión.</p>	Estar a la vanguardia en acontecimientos de calidad, con una participación activa en eventos comerciales y educativos del tema.

Cuadro 12. (Continuación)

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Clima Tecnológico	X		3	<p>El aspecto tecnológico es importante para todas las industrias, es por eso que se evalúa. Existen varios software para manejo de sistemas de gestión pero la empresa aún no ha implementado alguno.</p> <p>Generalmente este software lo usan empresas grandes, cuyo sistema de gestión requiere una documentación extensa, posee un número amplio de indicadores, entre otras variables, que hacen necesario controlar de cerca todos los procesos de manera automatizada.</p> <p>MSC por tamaño de su sistema de gestión aún no requiere un software, sin embargo puede implementarlo previendo sus necesidades a futuro.</p>	<p>Evaluar en el tiempo la necesidad de Implementar software. Al igual de la posibilidad de ofrecer o recomendar a sus clientes tecnología en este tema.</p>
Clima Político	X		5	<p>El gobierno decreta como obligatoria la certificación de calidad, en sistemas de gestión y/o normas técnicas específicas de un sector, para empresas tanto públicas como privadas. Estas disposiciones dejan un mercado grande que atender.</p> <p>Lo que significa que es un clima a favor de MSC, ya que brinda oportunidades de mercado e impulsa al crecimiento la industria del conocimiento.</p>	<p>Estar vigilante de las disposiciones del gobierno, informarlas a los clientes potenciales y generar estrategias para llegar a este mercado.</p>
Competencia potencial	X		4	<p>A pesar de que existen muchos consultores de calidad independientes y algunas personas jurídicas, solo dos empresas cuentan con certificación de calidad, una empresa de gran tamaño la cual tiene un mercado objetivo diferente al de MSC, y otra cuya certificación es en una norma más sencilla que la certificación de calidad que posee MSC.</p> <p>Por otro lado, muy pocos Consultores independientes tienen calificación de calidad para prestar sus servicios.</p>	<p>Investigar la competencia directa y sus fortalezas</p>
Fortaleza de la competencia	X		4	<p>La competencia tiene conocimiento del mercado, experiencia y profesionales capacitados.</p> <p>MSC conoce el mercado y tiene profesionales capacitados. Frente a algunos competidores le falta experiencia, debido a que es una persona jurídica muy joven.</p>	<p>Innovar en sus canales de comunicación con los clientes, aplicar plan de mercadeo ya que estas empresas no lo hacen</p>
Debilidades de la competencia	X		4	<p>La competencia es muy plana y vanguardista en cuanto a la relación con el cliente y con la captación del mismo.</p> <p>Este aspecto refleja una oportunidad para que MSC implemente el mercadeo como una herramienta fuerte en competitividad.</p>	<p>Implementar una estrategia que genere alta lealtad del cliente hacia MS y sostener la relación comercial en el tiempo</p>

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.

7.4 INSTALACIONES FÍSICAS

Se encuentra ubicada en Avenida 4Norte N° 48N-43, Edificio Centro Empresarial del Norte; ubicación geográfica favorable, ya que en el norte de la ciudad, se encuentra la zona empresarial más grande, adicionalmente está ubicada cerca a las instalaciones del ICONTEC organismo certificador de su mayoría de clientes, esto le permite gestionar oportunamente asuntos correspondientes a la certificación de los mismos.

Su oficina cuenta con los equipos tecnológicos necesarios para su operación, es un espacio agradable, tiene en total cuatro puestos de trabajo, donde permanecen de planta la Líder Administrativa, Auxiliar Administrativo y eventualmente el Líder de Operaciones y Líder del Sistema de Gestión de Calidad.

7.5 ESTRATEGIAS ACTUALES DE LA EMPRESA

Fortalecer sus contactos estratégicos para consecución de clientes, con el ánimo de aumentar las ventas de sus servicios.

En el primer semestre del año 2013 la organización está encaminada a la formulación de proyectos para la obtención de recursos nacionales para fortalecer la productividad y competitividad del país. Para esto tienen un coordinador de proyectos y licitaciones quien es el encargado de buscar proyectos y licitaciones, a los cuales la organización pueda presentarse, también es la persona encargada de formularlos para su presentación.

Incrementar las ventas del servicio de formación, dentro del proceso de mejorar las competencias en las organizaciones para el adecuado mantenimiento de las herramientas implementadas. La empresa está en búsqueda de clientes para ofrecer sus servicios de formación, ya que se ha identificado que este servicio arroja una rentabilidad favorable y permite un buen flujo de caja.

8. LAS CUATRO P'S DEL MERCADO

8.1 PRODUCTO

El portafolio de servicios está conformado por cuatro servicios y cuatro temáticas de Asesoría y Consultoría Empresarial.

8.1.1 Temáticas de asesoría y consultoría. Las temáticas son, Sistemas de Gestión de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Calidad Turística y Responsabilidad Social Empresarial. A continuación se detalla cada una:

8.1.1.1 Sistemas de Gestión de Calidad. La Asesoría y Consultoría en sistemas de gestión, es el servicio más importante de la empresa, fue el primer servicio que MS Consultores diseñó y prestó a sus clientes, adicionalmente es en esta temática donde sus consultores poseen mayor experiencia.

Los siguientes son los Sistemas de Gestión de su portafolio de servicios:

- ISO 9001:2008 (Sistema de Gestión de Calidad)
- NTC 6001:2008 (Modelo de Gestión para MYPES)
- ISO 14001:2004 (Sistema de Gestión Ambiental)
- OHSAS 18001:2007 (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional)
- SIG (Sistemas Integrados de Gestión)
- ISO 28000 (Sistema para la Seguridad en la Cadena de Suministro)
- NTC 5555 (Sistema de Gestión para Instituciones que prestan Servicios de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano)

8.1.1.2 Seguridad y Salud Ocupacional. La Seguridad y Salud Ocupacional es un tema de necesario desarrollo en todas las compañías. Dentro de su equipo de consultores, la organización cuenta con un profesional calificado en esta materia.

Las modalidades de este servicio son: Programas de Salud Ocupacional – Subprogramas, Comités de Salud Ocupacional (COPASO), Higiene Industrial (Mediciones), Vigilancia Epidemiológica, Implementación de GATISO, Análisis de puestos de trabajo, Panoramas de riesgos – Matrices de riesgos.

8.1.1.3 Responsabilidad Social Empresarial ISO 26000. En la actualidad el tema de Responsabilidad Social Empresarial, está en la mesa de trabajo de altos ejecutivos, quienes tienen conciencia del alto impacto que pueden tener sus organizaciones en la sociedad, desde el cuidado del medio ambiente hasta el impacto al interior de las familias de sus colaboradores.

Se cuenta con varias herramientas para desarrollar proyectos de Responsabilidad Social, cada compañía elige de acuerdo a su necesidad e interés. En esta línea de Asesoría y Consultoría, MS Consultores ofrece las siguientes herramientas:

- Memorias de Sostenibilidad GRI
- Memorias de Sostenibilidad AA1000
- Turismo Sostenible (Hoteles – Agencias de Viaje – Restaurantes y Bares – Transporte Turístico –Destino Turísticos – Playas – Eventos)
- Planes de Emergencia y Brigadas de Emergencia
- Programas de Reciclaje
- PGIRS. Programas de Gestión Integral de Residuos Sólidos. Incluido Residuos Peligrosos
- Programas de Manejos de recursos. Ahorro y uso eficiente agua, energía, combustibles y productos químicos

En la actualidad no se posee ningún cliente en esta línea del portafolio de servicios.

8.1.1.4 Calidad Turística. Este servicio comprende todos los operadores turísticos y empresas pertenecientes a este sector, como lo son restaurantes, hoteles, playas entre otros.

El gobierno junto con el ICONTEC viene haciendo un esfuerzo importante en potencializar el sector Turismo del país, es por esto que organismo de Normalización del país ha creado normas técnicas para implementarlas, algunas de éstas por decreto del gobierno y otras son opcionales, se han creado con el fin de organizar, controlar y vigilar el buen funcionamiento de estas empresas y la calidad de sus servicios.

Las normas técnicas de este sector en las que se presta el servicio de Asesoría y Consultoría Empresarial son:

- NTSH 006 - Categorización de Estrellas para Hoteles
- NTC 5133 - Sello Ambiental Colombiano para Hoteles
- NTS TS 002 - Turismo Sostenible para Hoteles
- NTS AV 01 – Servicio al Cliente
- NTS AV 02 – Comercialización de Paquetes Turísticos
- NTS AV 03 – Infraestructura
- NTS AV 04 – Diseño de Paquetes Turísticos
- NTS TS 003 - Turismo Sostenible para Agencias de Viajes
- NTS USNA 008 - Categorización de Tenedores para Restaurantes
- NTS TS 004 - Turismo Sostenible para Restaurantes
- Transporte Turístico
- NTS TS 005 – Turismo Sostenible en Transporte Turístico
- NTS TS 006 – Turismo Sostenible en Transporte Turístico
- NTS TS 001-1– Turismo Sostenible para Destinos Turísticos

- NTS TS 001-02– Turismo Sostenible para Playas

BPM – Buenas Prácticas de Manufactura (Restaurantes – Hoteles):

- Decreto 3075/97
- NTS USNA 007

8.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Los servicios que presta MS Consultores son: Implementación de Sistemas de Gestión, Mantenimiento de Sistemas de Gestión, Formación y Auditorías Internas de Sistemas de Gestión. A continuación se detalla cada servicio:

8.2.1 Servicio de implementación. El servicio de Implementación se presta a la empresa que por primera vez busca incluir en su organización un sistema de gestión de calidad, bajo una norma técnica determinada. Es de anotar que una empresa puede tener varios sistemas de gestión, para lo cual debe realizar en cada uno la respectiva implementación.

El servicio lo presta un consultor, calificado en el sector de la empresa cliente, el cual establece y administra las actividades requeridas para implementar el sistema de gestión bajo la norma escogida por la empresa, desarrollando algunas de ellas y llevando de la mano a la empresa en la implementación.

8.2.1.1 Etapas servicio de implementación:

- Diagnóstico de la empresa, para conocer el estado actual de la misma, frente al Sistema de Gestión. Abarcando los aspectos que la norma a implementar, tiene como requisitos. Con esto se proyecta la duración de la implementación y se calcula el valor del servicio para la presentación de una propuesta comercial
- Diseño y definición del plan de trabajo
- Socialización y sensibilización de la norma a implementar

- Realización de visitas semanales, donde el profesional desarrollará actividades, encaminadas a la implementación del sistema de gestión. (Ejecución de actividades programadas)
- Retroalimentación de las actividades ejecutadas, en reuniones mensuales con los líderes de proceso. (Verificación)

8.2.2 Servicio de mantenimiento. El servicio de Mantenimiento está dirigido a empresas que ya tienen implementado y certificado un sistema de gestión. MS Consultores provee un consultor o equipo consultor, con la competencia necesaria para desarrollar las actividades operativas de mantenimiento y mejora del sistema de gestión. Estas actividades se desarrollan en un 90% en las instalaciones de la empresa cliente en modalidad In house.

El consultor desarrolla y ejecuta en conjunto con la empresa, las herramientas necesarias que permitan un sistema de gestión eficaz, dando cumplimiento a los requisitos de todas las partes interesadas (alta dirección, organismo de certificación, proveedores y Ley entre otros), teniendo como base la norma bajo la cual se encuentra certificado.

8.2.2.1 Etapas servicio de mantenimiento:

- Diagnóstico actual de la empresa, relacionado con el cumplimiento de los requisitos de la norma, también se evalúa que tan denso o práctico es el sistema de gestión, para la presentación de la propuesta comercial
- Diseño y definición del plan de trabajo. Se define la cantidad de horas semanales que trabaja el consultor y actividades a desarrollar
- Ejecución de visitas acorde con el plan de trabajo, donde el profesional desarrollará actividades, encaminadas al mantenimiento y mejora del sistema de gestión
- Retroalimentación de las actividades ejecutadas, resultados obtenidos y avance del servicio, en reuniones periódicas con los líderes de proceso, representante del sistema de gestión y la alta dirección
- Ejecución de una visita de supervisión semestral por un consultor de MS, independiente al servicio, el cual verifica que no hayan desviaciones del proyecto, si detecta desviación se toman acciones de mejora

- Acompañamiento en la auditoría de seguimiento o mantenimiento y renovación de su organismo de certificación

Para la prestación de este servicio se celebra un contrato con la empresa cliente por mínimo un año, con política de pago de una cuota fija mensual, cuyo monto se define dependiendo de las horas mensuales pactadas, para el trabajo del consultor, entre la empresa cliente y MS Consultores.

MS Consultores creó el servicio de Mantenimiento de sistemas de gestión con el objetivo de brindar un servicio integral.

8.2.3 Servicio de formación. Las capacitaciones son dictadas por los consultores con experiencia en docencia de temas relacionados con calidad, el servicio de formación está compuesto por los cursos de seminario Introducción al Sistema de Gestión y Enfoque basado en Procesos, seminario Fundamentos de la Norma ISO 9001:2008, seminario Sensibilización del Proceso de Certificación, seminario Formación de Auditores Internos, seminario Indicadores de Gestión, seminario Análisis de Causas, Toma de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora.

La duración mínima de los seminarios es de ocho horas y no hay máxima establecida. Las necesidades de la empresa cliente, son las que definen la duración del curso. Las cuales se evalúan previamente a la cotización del servicio.

Como estándar de calidad del servicio, cada grupo de formación será de máximo 25 participantes, para la adecuada prestación del servicio y la facilidad del participante para adquirir el conocimiento. En caso de contratarse el servicio para más de 25 participantes, se harán dos grupos, por cada uno se cancelará el valor cotizado del servicio.

8.2.4 Servicio de auditorías internas. MS Consultores, provee profesionales especializados para la ejecución de auditorías internas, con la formación y experiencia en el desarrollo de auditorías a sistemas de gestión con base en la ISO 19011.

Este servicio se presta a empresas certificadas en gestión de calidad y que requieren un diagnóstico macro y detallado de su sistema de gestión de calidad.

8.2.4.1 Etapas del servicio de auditorías internas:

- Planificación de la auditoría, teniendo en cuenta el plan de auditorías de la empresa cliente
- Realización de auditoría de acuerdo a los parámetros establecidos
- Consolidación de la información del resultado de auditoría
- Presentación de informe final

La duración total del servicio varía de una empresa a otra, dependiendo del tamaño de la misma y el alcance del sistema de gestión. El tiempo mínimo para prestación de este servicio es de ocho horas. Repartidas en tiempo de planificación, tiempo de auditoría y tiempo de elaboración de informe. Para auditorías internas con duración de más de ocho horas, se ejecutan por día, ocho horas de servicio.

8.3. PRECIO

8.3.1 Asignación precio del servicio de implementación. El servicio de Implementación se cotiza con el valor de hora consultor multiplicado por la cantidad total de horas para la prestación del servicio. La utilidad esperada de este servicio es de 35%, es una tarifa estándar del mercado.

Cuadro 13. Asignación de precio del servicio de implementación

Costo hora promedio	Duración promedio	Costo servicio promedio	% de utilidad esperado	Precio promedio al cliente
\$46.748	120 horas	\$5.609.760	35%	\$8.630.400

Fuente: Elaboración propia

Eventualmente se otorgan descuentos entre del 5%. Los criterios de otorgamiento son alta cantidad de horas contratadas y/o un mínimo de cuotas. El servicio de Implementación tiene una duración promedio de mínimo 72 horas y máximo 120 horas. Los contratos de implementación duran entre seis y 12 meses. Estas variaciones en tiempo dependen de la complejidad del sistema a implementar, el

tamaño de la empresa y los resultados del diagnóstico de la empresa cliente, frente a los requisitos de la norma.

Su demanda es los meses de octubre, noviembre y diciembre es muy baja, puesto que las empresas inician su labor de trazar presupuestos para el siguiente año y prefieren no invertir en proyectos que toman casi un año para su desarrollo.

8.3.1.1 Política de pago servicio de implementación. La política de pago de este servicio es dividir el 100% del valor del servicio en tres, cuatro o cinco cuotas, repartidas a lo largo del periodo de implementación, la primera cuota se paga con la firma del contrato, la segunda cuota se paga al segundo mes de iniciar el servicio, si hay más cuotas se reparten en el tiempo de acuerdo a previa negociación con el cliente, y la última cuota se cancela al finalizar las actividades de implementación.

Estas condiciones de pago, se establecen teniendo en cuenta las políticas de la competencia con el objetivo de presentar propuestas comerciales competitivas.

Cuadro 14. Política de pago servicio de implementación

NUMERO CUOTAS	PORCENTAJE	MOMENTO DE PAGO
Primera cuota	40%	A la firma del contrato
Segunda cuota	30% u otro porcentaje	A los dos meses del inicio del contrato
Tercera cuota	30% u otro porcentaje	Al finalizar actividades de implementación o después de determinando mes del inicio de la implementación
N cuota	Porcentaje equivalente para completar el 100%	Al finalizar actividades de implementación

Fuente: Elaboración propia

Este servicio le permite a MS Consultores S.A.S ampliar la participación en el mercado, crear nuevas relaciones y tener clientes potenciales para los demás servicios del portafolio.

8.3.2 Asignación precio del servicio de mantenimiento. El servicio de mantenimiento se cotiza con el valor de hora consultor interno multiplicado por la duración mensual de su trabajo en modalidad In house, la rentabilidad esperada de este servicio es la más alta de su portafolio de servicios con un 50%. Se factura mensual al cliente.

Cuadro 15. Asignación de precio del servicio de mantenimiento

Costo hora promedio	Duración mensual promedio	Costo servicio promedio	% de utilidad esperado	Precio promedio al cliente
\$11.000	32 horas	\$352.000	50%	\$704.000

Fuente: Elaboración propia

El número mensual de horas de trabajo del consultor, dependerá del tamaño de la empresa, el sistema de gestión a mantener y la disponibilidad de recursos que proporcione la empresa cliente para el trabajo del consultor.

8.3.3 Asignación precio del servicio de Formación. El servicio de cotiza con un valor de hora docencia multiplicado por el total de horas de la capacitación. Para servicios de formación con duración a partir de 24 horas se otorga un descuento del 5%.

Cuadro 16. Asignación de precio para el servicio de formación

Costo hora promedio	Duración promedio	Costo servicio promedio	% de utilidad esperado	Precio promedio al cliente
\$46.748	16 horas	\$747.968	45%	\$1.359.942

Fuente: Elaboración propia

8.3.3.1 Política de pago servicio de Formación. Contado, se cancela en el momento de la programación del servicio. El servicio de Formación le permite a MS Consultores el retorno de la inversión en corto tiempo.

8.3.4 Asignación precio del servicio de auditorías Internas. La cotización se realiza con un costo de hora asesoría multiplicado por la duración total del

servicio. Para auditorías internas con duración a partir de 24 horas se otorga un descuento del 5%.

Cuadro 17. Asignación de precio para el servicio de auditorías internas

Costo hora promedio	Duración promedio	Costo servicio promedio	% de utilidad esperado	Precio promedio al cliente
\$46.748	16 horas	\$747.968	45%	\$1.359.942

Fuente: Elaboración propia

8.3.4.1 Política de pago servicio de auditorías internas. Contado, se debe consignar el valor del servicio en la fecha de ejecución de la planificación.

8.4 PLAZA

El 90% de las ventas de MS Consultores se concentran en la ciudad de Cali y el 10% restante en otros municipios del departamento del Valle del Cauca como Yumbo, Cerrito, Palmira y Tuluá. Desde hace más de seis meses se vienen haciendo contactos estratégicos que funcionen como representación comercial en Cundinamarca y Antioquia, se proyecta buscar un contacto estratégico en el Eje cafetero, para aprovechar el potencial turístico de esa región.

8.5 PROMOCIÓN

Desde la constitución como persona jurídica, la gerencia de MS Consultores, consideró importante tener presencia en internet a través de una página web, con el objetivo de implementar la promoción de sus servicios y fortalecer la imagen corporativa. Otro incentivo para usar este medio fue que la competencia directa de MSC posee páginas web muy planas que no contribuyen a una alta imagen. Seis meses después de constituida MSC, se creó la página www.msconsultores.com.co

Posteriormente MSC decidió ampliar los canales de comunicación con sus clientes actuales y potenciales. Lo hizo por medio de las redes sociales, abriendo las cuentas: Facebook MS Consultores y Twitter @ms_consultores, sitios que actualmente usa para publicar fotos de los seminarios que dictan, eventos de

formación en los que participan sus consultores y algunas noticias referentes a los sistemas de gestión. A la fecha no tiene definida una estrategia para vincular los clientes a las redes sociales.

La compañía determinó usar portafolio de servicios impreso, para hacer promoción de sus servicios en visitas con clientes potenciales y en participación de eventos. El mayor motivante fue la participación que tuvo en el 2012, en el Foro Internacional de la calidad que se realiza en Cartagena, para lo cual se imprimieron los primeros portafolios.

Como complemento a la promoción de sus servicios, y debido a que la imagen de sus profesionales es de gran importancia e impacto en el cliente, la empresa decide que cada consultor y parte de su personal administrativo tenga tarjetas de presentación, camisas de dotación con el logo de la empresa y carnets de identificación.

9. ANÁLISIS EXTERNO

9.1 COMPETIDORES

En el sector existen competidores de diferentes perfiles, se hace una categorización cualitativa buscando definir los competidores más directos de la empresa MS Consultores; se analizan similitudes legales, portafolio de servicios, mercado objetivo, experiencia, precio y ubicación geográfica.

9.1.1 Categorización de los competidores

Cuadro 18. Categorización de competidores

ASPECTO	COMPETIDORES		
	DIRECTOS	CONSULTORES INDEPENDIENTES	DE GRAN TAMAÑO
LEGAL	Persona Jurídica	Prestación de servicios	Persona Jurídica – Universidades y Cámara de Comercio de Cali
OFERTA DE SERVICIOS	Asesoría y Consultoría en Sistemas de Gestión, incluyendo servicios de Formación	Limitada de acuerdo a su experiencia	Asesoría y Consultoría en Sistemas de Gestión, incluyendo servicios de Formación a través de sus Unidades de Educación Continúa
MERCADO OBJETIVO	MIPYMES y algunas entidades del sector público	MIPYMES y grandes empresas privadas y públicas	Empresas del sector público y empresas multinacionales en gran mayoría.
EXPERIENCIA	Más de tres años	Más de tres años	Más de tres años
PRECIO	Estándar	No hay un estándar establecido	Tarifa consultores Senior y por proyectos
UBICACIÓN GEOGRAFICA	Cali	Cali	Cali

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la categorización anterior se identifican y definen los siguientes competidores:

9.1.2 Competidores Directos. En la ciudad de Cali se identificaron las siguientes empresas de Asesoría y Consultoría en Calidad como competidores directos de la empresa MS Consultores S.A.S.

EQTEC Consultores. Empresa de consultoría en Sistemas de Gestión y servicios de formación en tecnología, sistemas de gestión, conservación del medio ambiente y seguridad y salud ocupacional. Ubicada en el sur de la ciudad.

Su portafolio de consultoría en sistemas de gestión abarca el sector público y privado. El servicio de capacitación tiene tres modalidades: Cursos presenciales, cursos en las instalaciones del cliente y cursos virtuales, este último con el beneficio de recibir asesoría en línea sobre las actividades de implementación que esté realizando en la empresa.

Calidad Empresarial E.A.T. La empresa está constituida desde mayo de 2000, hace parte de la red de emprendedores de la Fundación Bavaria, se encuentra certificada en calidad bajo la norma NTC 6001. Tiene experiencia en prestación de servicios de Asesoría y Consultoría empresarial en el sector público y privado. Tiene convenios interinstitucionales con tres grandes entidades en Colombia, dos en la ciudad de Cali y uno en Bogotá.

Su portafolio de servicios está compuesto por cinco líneas de asesoría y consultoría empresarial: Gestión y Desarrollo Institucional, Gestión por Procesos, Gestión del Talento Humano, Sistemas de Gestión y Herramientas para la Gestión Pública. En cada línea de asesoría y consultoría tiene los servicios de capacitación, acompañamiento empresarial, asesoría individual (una empresa), Asesoría grupal (grupo de empresas con intereses comunes) y Consultoría. Además de auditorías internas, tanto en el sector público como privado.

9.1.3 Consultores Independientes. Es aquel profesional calificado por su formación académica y experiencia para prestar servicios en temas relacionados con calidad; de este perfil profesional, se encuentran bastantes personas ya que ahora la cultura de la calidad se ha extendido a las aulas de las universidades y diferentes instituciones educativas, las cuales han incluido y reforzado su pensum para calificar en estos temas a sus futuros profesional. Un ejemplo de esto es el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA que posee una oferta académica como Tecnólogo en Sistemas de Gestión.

Se encuentran desde jóvenes profesionales con formación integral en calidad que les permite prestar este servicio, hasta profesionales mayores, con bastantes años de experiencia y que han reforzado fuertemente su formación académica en calidad, algunos de los cuales son desertores de las primeras empresas de consultoría creadas en la ciudad de Cali y que ya no están en el mercado, como lo fue la empresa Althiz & Cía. Consultores Ltda.

La diferencia entre estos dos perfiles de profesionales independientes, se da en el valor hora hombre de asesoría, puesto que los jóvenes tienen una tarifa más económica para contrarrestar su falta de experiencia laboral en el tema, y los profesionales con más experiencia tienen una tarifa muy variada, algunos están al estándar del mercado y otros muy por encima.

Este tipo de competidor no es muy bueno para el sector, puesto que no hay garantía de que se respete la tarifa estándar del servicio, y crean una desigualdad de peso, en el momento de presentar la propuesta económica al cliente.

9.1.4 Competidores de Gran Tamaño. Los siguientes son los competidores identificados en esta categoría:

Cámara de Comercio Cali. Empresa que cuenta con un alto reconocimiento de los empresarios Valle Caucaños, posee una gran ventaja, cuenta con una base de datos empresarial muy amplia, con empresas de todos los sectores económicos y de todos los tamaños. Desde hace más de 5 años realiza proyectos empresariales en Consultoría y Asesoría de Sistemas de Gestión, sin embargo, debido a cambios en el mercado, muchos de sus clientes potenciales han contratado profesionales independientes, que presten este servicio de una manera más personalizada y buscando que sea más corta la implementación o ampliación de su sistema de gestión.

Su portafolio de consultoría especializada está compuesto por las siguientes temáticas de Planeación Estratégica, Gestión Comercial, Gestión Financiera y Costos, Gestión de Calidad – ISO 9001, Gestión de la Calidad – NTC 6001, Gestión Ambiental – ISO 14001, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional – OHSAS 18001, Gestión de Riesgo Laboral, Tributario y Control Interno, Expansión Pymes, Sistema Integrado Gestión, Responsabilidad Social Empresarial, Propiedad Intelectual.

Universidad Autónoma de Occidente. La Dirección de Extensión de la Universidad cuenta con una unidad estratégica de Asesoría y Consultoría Empresarial, dirigida al sector institucional y empresarial tanto público como privado.

Su portafolio tiene ocho líneas de consultoría, Consultoría en Higiene y Seguridad Industrial, Consultoría en Mejoramiento Continuo, Consultoría en Gestión Humana por Competencias, Consultoría en Comercio Exterior – Pyme, Consultoría en Gestión de Calidad Norma ISO 9001:2008, Consultoría en Eficiencia Energética y Calidad de la Energía Eléctrica, Consultoría en Gestión Ambiental: Urbano-Regional y Empresarial y Consultoría en Comunicación Organizacional - Comunicación Estratégica para el Desarrollo Empresarial.

Universidad ICESI. A través del Centro Alaya, la Universidad ICESI proporciona asesorías a empresarios de MYPIMES en Oportunidad de empresa, Creación de empresa y Fortalecimiento empresarial. Los sistemas de gestión son una herramienta que contribuye al fortalecimiento empresarial.

9.2 ENTORNO ECONÓMICO

De acuerdo al Reporte Sectorial de Servicios de Asesorías Empresariales de BPR Benchmark, al cierre de 2010 la producción del sector de servicios a las empresas (excepto servicios financieros e inmobiliarios) representó el 6.3% del PIB nacional.

Este sector tuvo un crecimiento al cierre del año 2010 de 3.9% frente al 0.96% registrado en 2009. Comportamiento que determina solidez en el sector. Las ventas por su parte, crecieron en el 2010 un 6.25% en comparación con las ventas del 2009 que cerraron con un crecimiento del 7.31%, se refleja una desaceleración al 2010 en crecimiento de ventas, pero considerando que fue un periodo de crisis financiera mundial vivida del 2008 al 2010, se determina un crecimiento positivo para el 2010.

Si el sector de la consultoría en Colombia conserva el ritmo de crecimiento registrado durante los años 2009 y 2010, se proyecta un crecimiento de \$100 millones entre el periodo 2009 – 2013.

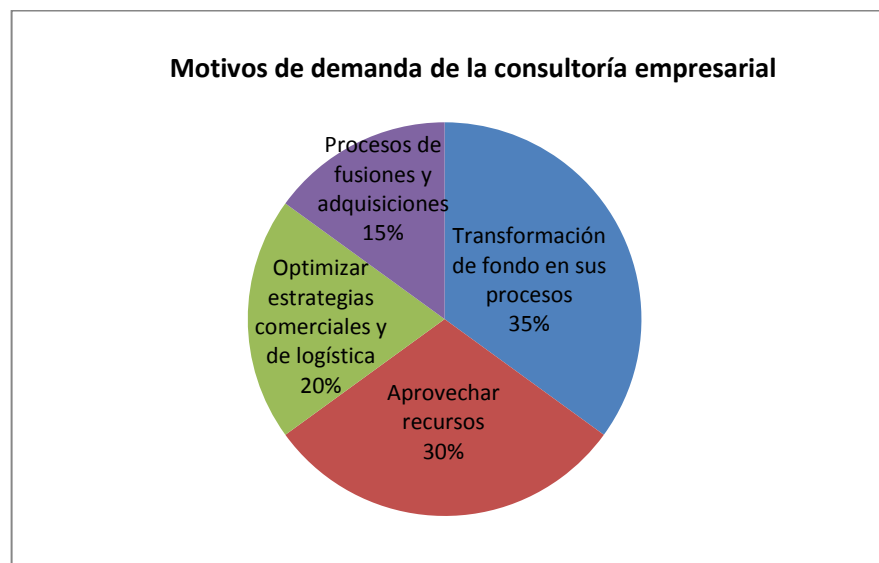
En el 2010 Argentina es el cuarto mayor sector de consultoría de América Latina, bajo este punto de referencia, si el crecimiento proyectado se cumple, Colombia ocuparía el puesto de Argentina.

Los países de mayor participación en este sector en América Latina son: Brasil y México. El resto de la demanda de este tipo de servicios es suplida por Argentina, Chile y Colombia. En el 2011, el sector creció el 3%, y las ventas 17,31%, cifras que reflejan un sector sólido en crecimiento y con una proyección de crecimiento en ventas muy positiva.

9.3 ENTORNO SOCIO – CULTURAL

9.3.1 La empresa moderna y la consultoría empresarial. De acuerdo a la revista La Nota Económica Vademécum de Mercados, en su edición de Agosto de 2012, donde realizó una investigación de quien y cuáles son los motivos para contratar el servicio de Asesoría y Consultoría Empresarial; las empresas colombianas con alto desarrollo gerencial son quienes demandan este servicio. Los motivos para contratar el servicio se representan en el siguiente gráfico:

Figura 2. Gráfico de motivos de la demanda de la consultoría empresarial



Fuente: Elaboración propia.

De este estudio refleja que el 35% de estas empresas contratan el servicio buscando una transformación de fondo en sus procesos, cifra bastante favorable para el servicio de consultoría empresarial en Sistemas de Gestión de Calidad, ya que su enfoque de trabajo es bajo procesos, buscando la mejora continua de los mismos.

En entrevista al Gerente de consultoría y formación de ISolutions, Juan de Dios Higueta Correa, se abordan interrogantes sobre ¿cómo está en la actualidad la empresa moderna frente a la consultoría empresarial?

Allí afirma que la razón por la cual las empresas deben buscar consultoría externa es porque deben *“estar al día en todos los temas que a sus procesos competen”*, y no se pueden dedicar a desarrollar investigaciones y evaluaciones sobre mejores prácticas de cada área, porque no es la actividad o naturaleza de la empresa. Para esto lo correcto es recurrir a expertos y trabajar de la mano con ellos, así optimizan tiempo y recursos.

El principal beneficio que se obtiene de contratar un servicio de consultoría *“es la competitividad”*. Beneficio que se puede medir, estableciendo *“indicadores claros sobre cómo ésta puede agregar valor a la organización.”*

De esta entrevista se puede concluir que la consultoría no es tan costosa como generalmente piensa el empresario. La consultoría se traduce para las organizaciones en utilidades, una toma de decisiones acertada trae a las empresas éxito y crecimiento.

Otra pregunta de esta entrevista dice, ¿Cuáles son las áreas de asesoría más demandadas por los empresarios colombianos?, a lo que el señor Higueta responde:

En mi opinión, hay cuatro o cinco temas que, por su impacto en la organización, están siendo objeto de gran trabajo. Estos son: el desarrollo de modelos de universidades corporativas y aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, el tema del cambio, la transformación de la cultura organizacional y el desarrollo del potencial del talento humano más allá de la tradicional mirada del aumento de competencias²³.

²³ Tomado de: Revista La Nota Económica Vademécum de Mercados. El Enfoque Empresarial debe estar en el Crecimiento de las Personas. En: Apoyo Empresarial / Asesoría y Consultoría. Agosto, 2012, pág. 327.

9.3.2 Sistemas de gestión. Los sistemas de gestión ayudan a las empresas a unificar esfuerzos en el objetivo de la satisfacción del cliente interno y externo, y la proyección de su negocio. La implementación de estos sistemas ya no es solo un valor agregado, sino una exigencia para estar vigente en el mercado, no solo por los requisitos y el ambiente competitivo nacional, sino también porque la economía colombiana viene trabajando fuerte para maximizar su globalización a través de Tratados de Libre Comercio y Alianzas internacionales. Esto trae consigo la exigencia de empresas fortalecidas.

En la actualidad, las empresas que están certificadas en sistemas de gestión, al momento de efectuar contrataciones, tienen como requisito que las empresas oferentes también estén certificadas, esto les da garantía de contar con una trazabilidad completa de la calidad y tranquilidad al adquirir productos y servicios de calidad; lo anterior, se evidencia en contrataciones a través de licitaciones y negocios nacionales e internacionales tanto para el sector público como para el privado.

En Colombia, la implementación de los sistemas de gestión la pueden efectuar empresas legalmente constituidas, desde micros, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES hasta grandes multinacionales pertenecientes a cualquier sector económico.

Cada vez se hacen más esfuerzos para que todos los empresarios tengan acceso a estas certificaciones, ejemplo de esto, es la adaptación de la norma ISO 9001:2008 por parte de ICONTEC, generando la Norma Técnica Colombiana NTC 6001, siendo ésta un sistema de gestión para micros y pequeñas empresas - MYPES, se diseñó con el objetivo de que estas empresas tuvieran acceso a la certificación de calidad, y así logaran ser más competitivas, garantizando su crecimiento y proyección del negocio, a través de esta herramienta.

9.3.2.1 Organismos certificadores de calidad en la región andina. Las entidades que certifican las normas ISO deben cumplir unos parámetros de experiencia, criterio y autonomía territorial para ser acreditadas en tal fin. Estas entidades certificadoras se definen por regiones, para garantizar el desarrollo de la cultura de la calidad a nivel mundial. Colombia pertenece a la región Andina, donde se encuentran los siguientes entes:

Cuadro 19. Organismos de certificación en la Región Andina

ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN	PAÍS
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec)	Colombia
Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (Ibnorca)	Bolivia
Instituto Ecuatoriano de Normalización (Inen)	Ecuador
Comisión Guatemalteca de Normas (Coguanor)	Guatemala
Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi)	Perú
Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (Fondonorma)	Venezuela

Fuente: Entidades Certificadoras. Disponible en internet:

http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/entidadescertificadoras_080822.aspx

9.3.2.2 Entes Certificadores de Sistemas de Gestión en Colombia. Las certificaciones ISO pueden ser otorgadas en Colombia por diferentes entidades que ya han sido aprobadas con anterioridad por la Superintendencia de Industria y Comercio – SIC.

En Colombia además del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC, también han sido acreditadas por la SIC para certificación de Sistemas de Gestión las siguientes entidades: SGS Colombia S.A., BVQI Colombia Ltda., International Certification and Training S.A. – IC&T y la Corporación Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico.

Quienes a través de la evaluación de la conformidad de las normas técnicas de sistemas de gestión, otorgan la certificación de calidad a los empresarios colombianos.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. Es una empresa multinacional colombiana que trabaja desde 1963, lleva 50 años fomentando la normalización, la certificación de calidad, la metrología y la cultura de la en Colombia, Centro y Suramérica.

Como multinacional tiene presencia en Ecuador, Perú, Chile, Brasil, México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Panamá, Bolivia, Costa Rica, Nicaragua y República Dominicana

En Colombia ofrece una amplia cobertura, con oficinas en las principales zonas del país: Regional Centro y Suroriente, con oficina en Bogotá. Regional Oriente, con oficina en Bucaramanga. Regional Suroccidente, con oficina en Cali. Regional Caribe, con oficina en Barranquilla y Regional Antioquia, Chocó y Eje Cafetero, con oficina en Medellín.

Desde donde atiende las necesidades en esta materia del sector público y privado, de grandes y pequeñas empresas de todos los sectores económicos. Está conformado por la vinculación voluntaria de representantes del Gobierno Nacional, y de los sectores privados de la producción, distribución, consumo y tecnología.

Como Organismo Nacional de Normalización, ICONTEC representa a Colombia ante organismos de normalización internacionales y regionales como la Organización Internacional de Normalización (ISO), la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), y la Comisión Panamericana de Normas de la Cuenca del Pacífico (COPANT). Es miembro activo de los más importantes organismos regionales e internacionales de normalización, lo cual le permite participar en la definición y desarrollo de normas internacionales y regionales.

Sus certificaciones de calidad tienen cubrimiento mundial, por su vinculación a la Red Internacional de Certificación, IQNet (red mundial que integra a las entidades certificadoras más importantes, con más de 150 subsidiarias alrededor del mundo y más de cuarenta acreditaciones).

ICONTEC cuenta con un importante reconocimiento internacional por estar acreditado por la Junta Nacional de Acreditación de ANSI - ASQ (ANAB), el Instituto Americano de Normas.

Bureau Veritas Certificación Colombia (BVQI). Fundada en 1988, con sede principal en París, Francia. En el país tiene oficina Bogotá. Es reconocido como uno de los líderes mundiales en certificación de calidad. Tiene presencia en Europa, Oriente Medio, África, Asia Pacifico y América. Otorga la certificación de Sistemas de Calidad, Salud y Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social. Atienden organizaciones grandes y pequeñas, del sector público o privado.

SGS Colombia S.A. Empresa de Ginebra, Suiza. SGS dispone de una red de 840 sedes y filiales, además de 320 laboratorios en 140 países de todo el mundo. Llega a Colombia en el año 1976 y se instala en la capital del país, la ciudad de

Bogotá, donde actualmente conserva su oficina. Los servicios que ofrece se dividen en tres categorías: Inspección, Pruebas y Certificación.

International Certification and Training. IC&T S.A. con sede en la ciudad de Medellín. Ofrece servicios de entrenamiento, certificación de Sistemas de Gestión de Calidad y de producto, Inspección, Auditorías internas, Interventoría y Ejecución de pruebas y ensayos. Hace presencia en el mercado desde hace más de seis años. Para certificar los procesos, pone al servicio de sus clientes un grupo de auditores, profesores, inspectores y expertos técnicos con amplia experiencia.

Corporación Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico – CIDET. Es una organización que presta servicios de investigación, desarrollo, innovación y evaluación de la conformidad para el sector Eléctrico. En el 2002, obtiene la acreditación por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC para la Certificación de Sistemas de Calidad bajo la Norma NTC ISO 9001.

Sus servicios se dividen en cuatro líneas, Certificación de producto, Certificación de Sistemas de Gestión, Inspección de instalaciones eléctricas y Laboratorio de Pruebas electromecánicas, Metrología y Análisis Químico de Materiales Aislantes. En cuanto a Sistemas de Gestión para el sector eléctrico tiene servicios de auditoría y certificación, bajo las normas técnicas NTC ISO 9001, NTC ISO 14001, OHSAS 18001 y NTC GP 1000.

9.3.3 La calidad en las micro, pequeña y mediana empresa – Mipymes de Iberoamérica. En la investigación del comportamiento de las empresas MiPymes frente a la calidad y la implementación de sistemas de gestión, se encontraron cifras interesantes que permiten ver la tendencia en esta materia.

El primer estudio de referencia es el Informe MPYME Iberoamérica 2011, que hace un análisis estratégico para el desarrollo de estas empresas en Iberoamérica. Colombia participa en esta investigación con la representación de siete universidades del país y 104 empresas encuestadas. En total se ejecutaron 1.989 encuestas durante los meses de septiembre a diciembre del 2011, a empresas Mipyme de 20 países iberoamericanos.

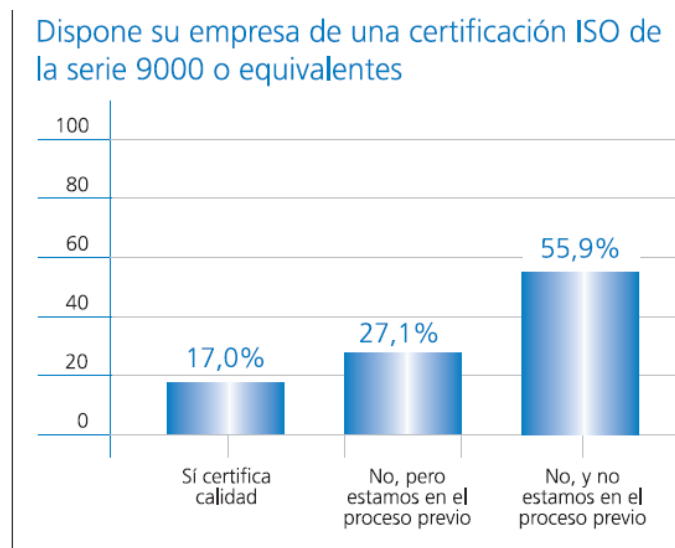
Dentro de los objetivos del estudio está analizar las estrategias y los principales factores competitivos, que utilizan estas empresas para competir en los mercados.

La certificación de Sistemas de Gestión de Calidad fue identificada como uno de estos factores y como parte del proceso innovador en las compañías, lo que significa para el servicio de asesoría y consultoría en calidad, una oportunidad del mercado en este nicho.

A continuación cifras relevantes de este estudio en cuanto a calidad:

¿Dispone su empresa de una certificación ISO de serie 9000 o equivalentes?, una de las preguntas más importantes del estudio, puesto que permite medir la tendencia a la implementación y certificación en calidad, de las empresas MIPYMES. El resultado fue:

Figura 3. Gráfico porcentaje empresas de Iberoamérica certificadas en calidad



Fuente: Informe MPYME Iberoamérica 2011, pág. 35.

El 17% de las empresas poseen una certificación de calidad, el 27.1% no la posee pero está en proceso de obtenerla y el 55.9% no la posee ni está en proceso. Estas cifras evidencian un porcentaje interesante de empresas que se están asesorando en calidad e igualmente un porcentaje alto de empresas que aún no han iniciado este proceso, es decir que deja un 44.1% de estas empresas tienen una clara necesidad del servicio de asesoría y consultoría en esta materia, por tanto se convierten en un mercado atractivo.

El siguiente cuadro analiza las diferencias en calidad en cuanto a la antigüedad de las empresas:

Cuadro 20. Edad de empresas certificadas de Iberoamérica

Certificación de Calidad ISO			
Edad			
	Jóvenes	Maduras	Sig.
Si posee certificación de calidad	11.1%	19.9%	***
No posee certificación de calidad pero está iniciado el proceso para obtenerla	27.7%	26.8%	***
No posee certificación ni está en proceso de obtenerla	61.2%	53.3%	***

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Fuente: Informe MPYME Iberoamérica 2011, Pág. 36.

Vemos que las empresas maduras son las que más poseen certificación de calidad con un 19.9%. Por otro lado, las empresas jóvenes con un 27.7% están apuntándole con mayor fuerza al proceso de obtenerla, es decir, que están contratando más el servicio de asesoría y consultoría empresarial en esta materia.

Este estudio también contempla el impacto de la innovación dentro de las empresas como un factor clave para ser competitivas, ya que evita que sus productos y procesos lleguen a ser obsoletos.

Las empresas pueden innovar a través de descubrimientos, inventos, tecnología, con nuevos productos y servicios, y también con nuevos métodos y procedimientos, para esto último, los sistemas de gestión son una herramienta adecuada, es por esto que dentro del estudio se tienen en cuenta. El siguiente cuadro refleja la innovación en sistemas de gestión.

Cuadro 21. Los sistemas de gestión como factor de innovación.

Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos 2 años.

	Productos/servicios		Procesos		Sistemas de gestión	
	No	%	Sí	%	No	%
INNOVACIÓN	- Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	25,3	74,7	- Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios	34,7	65,3
	- Comercialización nuevos productos/servicios	32,8	67,2	- Adquisición de nuevos bienes de equipos	30,9	69,1
	- Dirección y gestión	42,4	57,6	- Compras y aprovisionamientos	41,8	58,2
	- Comercial/Ventas	35,1	64,9			

Fuente: Informe MPYME Iberoamérica 2011, p 37

Respecto a la innovación en los sistemas de gestión, el 57.6% ha innovado en la dirección y gestión, el 58.2% ha realizado innovaciones en la gestión de compras y aprovisionamientos y finalmente un 64.9% de empresas manifiesta innovaciones en los sistemas de gestión comercial/ventas.

Cifras que reflejan un trabajo constante en el mantenimiento de los sistemas de gestión, lo que lleva a concluir que la contratación de asesoría y consultoría empresarial es activa en las compañías certificadas en calidad, y que éstas trabajan continuamente en la innovación y el mejoramiento de sus organizaciones como factores importantes de su competitividad.

Para el desarrollo y consolidación de estas empresas, esta investigación da gran importancia tanto a la certificación de sistemas de gestión como a la capacitación del personal en esta materia, lo que indica que el servicio de asesoría y consultoría empresarial es una necesidad inminente en las micro, pequeñas y medianas empresas.

La certificación de calidad fue considerada en este estudio, como un factor de éxito de las Mipymes. Un panorama muy favorable para la asesoría y consultoría empresarial dedicada a los sistemas de gestión, ya que es este servicio, el primer paso a seguir para todas las compañías que implementan un sistema de gestión.

9.4 ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

El Gobierno nacional ha decretado para algunos sectores de la economía tanto públicos como privados, la implementación obligatoria de Sistemas de Gestión bajo las normas técnicas específicas del sector al que pertenezca la empresa privada. Las Entidades del Estado se certifican bajo la Norma Técnica de Gestión Pública NTCGP 1000; con esto busca el fortalecimiento de las empresas colombianas, también garantizar el bienestar de los ciudadanos y un mejor control sobre la gestión de las entidades del Estado.

Las siguientes son las empresas y entidades, que al momento de esta investigación se encuentran por ley en obligación de implementar Sistemas de Gestión de Calidad:

- Las Entidades del Estado, con el decreto 4110 de 2004, por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003, para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Gestión Pública bajo la norma NTCGP1000:2004.
- Centros de Enseñanza Automovilística, con la resolución 3245 de 2009 por la cual se reglamenta el Decreto 1500 de 2009, para la implementación de la norma NTC 6001 o ISO 9001, y se establecen requisitos para la habilitación de los Centros de Enseñanza Automovilística.
- Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano, con el decreto 4904 del 2009 para la implementación de la norma NTC 5555.
- Empresas de Turismo, bajo la Ley 1558 Artículo 5. Para la implementación de todas las normas aplicables al sector relacionadas con el turismo de aventura y la sostenibilidad turística.
- Sector Salud, con el Decreto 1011 de 2006 por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Colegios privados con el Decreto 529 de 2006 Artículo 2, donde se exige a estas instituciones, tener certificación de Sistema de Gestión de Calidad, para

clasificarse en el régimen de libertad regulada, para la fijación de tarifas del servicio educativo.

Estas disposiciones proporcionan un amplio mercado de clientes potenciales para el servicio de asesoría y consultoría en sistemas de gestión de calidad a nivel nacional, pertenecientes a diversos sectores económicos.

9.4.1 PLAN DE DESARROLLO MUNICIPIO SANTIAGO DE CALI 2012 – 2015. En el Artículo 6 del Plan de Desarrollo Municipal, encontramos su Objetivo Estratégico:

Recuperar el liderazgo como centro de generación de desarrollo humano integral, a partir de un sistema de emprendimiento e innovación que fortalezca y haga rentable de manera rápida y sostenida las MiPymes, apalancándose en la fortaleza y diversidad de su capital humano, el dinamismo de sus empresas, instituciones académicas, entidades dedicadas al fomento empresarial y sus singulares dotaciones naturales²⁴.

La apuesta estratégica del Plan de Desarrollo, tiene tres grandes componentes, La Competitividad, El Fortalecimiento empresarial y el Emprendimiento e Innovación en la ciudad.

Conformados por programas que buscan motivar al empresario caleño brindándole herramientas y recursos para el crecimiento de sus negocios.

Para lograr lo anterior se trabajaran cuatro grandes aspectos:

- Promoción y creación de nuevas empresas y la expansión de las ya existentes, especialmente las Mipymes.

²⁴ Plan de Desarrollo Municipio Santiago de Cali 2012 – 2015 [en línea]. Santiago de Cali: Alcaldía de Santiago de Cali, 2013 [consultado 11 de mayo de 2013]. Disponible en internet: http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/2013/Plan_de_desarrollo2012-2015F.pdf

- Disminuir la informalidad, convirtiendo estas empresas en organizaciones legales y rentables.

- Impulso a la ciencia, la tecnología e innovación

- La implementación de una institucionalidad y sistemas integrados en consonancia de las necesidades y prioridades de desarrollo del municipio.

Dentro del Plan de Desarrollo es importante resaltar los siguientes programas que se traducen en oportunidades de mercado para MS Consultores.

Programa: Consolidación de Clústers Productivos. El municipio le apunta a la estrategia de Clúster, que permita entregar a los empresarios todo el respaldo necesario y mayores oportunidades, para ser competitivos. La integración de la región, articulando las iniciativas de otros municipios vecinos y del Departamento es su primera apuesta. Estos clúster se consolidaran por sectores económicos “para fomentar el aprovechamiento de encadenamientos, vínculos y economías de escala y alcance que redunden en mayor innovación, productividad, competitividad. Se tendrá especial compromiso en aplicar las metodologías de clúster que incluyan Pymes”²⁵.

Para MS Consultores es una oportunidad de formar o unirse a un Clúster que trabaje por aumentar la productividad en la tarea de fortalecer las Mipymes de Cali y la Región. De esta manera puede llegar a un número significativo de clientes potenciales. Debe investigar los clúster conformados a la fecha y las posibilidades de unirse a ellos.

Programa: Consolidación de Ventajas Competitivas Empresariales. Este programa está orientado a fomentar procesos de asistencia gerencial y técnica para el acompañamiento de creación de empresas y fortalecimiento de las ya existentes con el fin de consolidar sus ventajas competitivas.

Este programa es una sólida oportunidad para la compañía, ya que la Asesoría y Consultoría empresarial da un fuerte apoyo a la gerencia de las empresas, los sistemas de gestión de calidad son un instrumento de competitividad muy completo, pues permite desarrollar la planeación estratégica, genera una

²⁵ Ibíd., p. 140.

comunicación interna clara y acertada, mejorara sus procesos. Su filosofía es pensar en calidad para sus clientes internos y externos y buscar la satisfacción de los mismos. Un sistema de gestión de calidad puede llevar a una compañía al éxito y la sostenibilidad del negocio.

Programa: Sistema Regional de Innovación, Emprendimiento y Empresariado.

En este programa se integran el sector académico, los centros de desarrollo productivo y de investigación, las empresas y el Gobierno. Trabajan en conjunto por la innovación y encontrando mecanismos de financiación para proyectos de investigación, que permitan el crecimiento económico de la ciudad.

El Sistema General de Regalías, otorga regalías para la ciencia, la tecnología y la innovación a través de Colciencias, quien se integra a este Programa, siendo un fondo dirigido a la financiación de proyectos regionales en estas materias.

Los proyectos que se pueden financiar deben contribuir a la producción, uso, integración y apropiación del conocimiento, dichos proyectos deben incluir actividades de Investigación y Desarrollo, Innovación, Formación y capacitación científica y tecnológica.

A estos recursos pueden acceder todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, las comunidades étnicas minoritarias y las entidades que participan en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, formulando proyectos de inversión y presentándolos al Sistema General de Regalías.

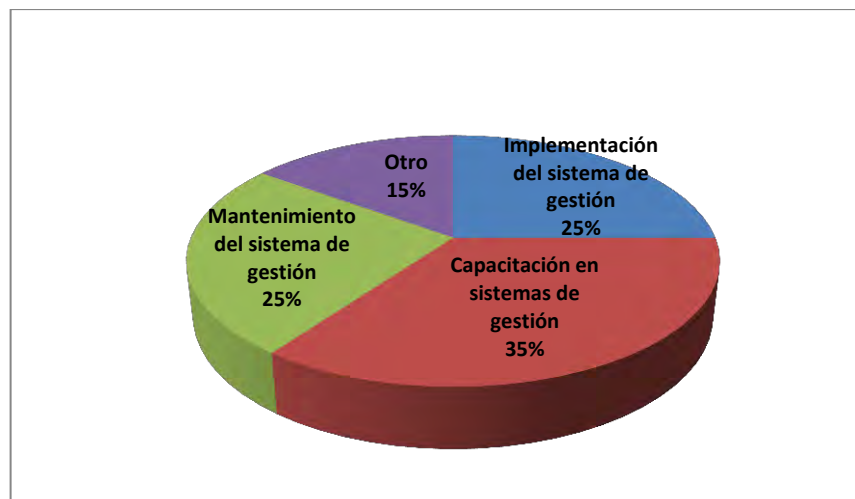
Para MS Consultores es una oportunidad de crear un proyecto para impulsar las Pymes.

10. OPINIONES DE CLIENTES POTENCIALES

La empresa realizó un estudio de opiniones con clientes potenciales, empresas certificadas en calidad que contratan los servicios de asesoría y consultoría empresarial en sistemas de gestión, ubicadas en la ciudad de Cali. El objetivo es conocer sus opiniones frente a la contratación del servicio. A continuación se presentan los resultados:

De los servicios contratados recientemente, el 35% de las empresas certificadas en calidad, han contratado el servicio de capacitación en sistemas de gestión, destacándose la capacitación como la necesidad más alta de sus procesos de calidad, seguida de temas de Implementación y Mantenimiento, cada uno con un 25%, lo que lleva a concluir que el portafolio de servicios de MS Consultores brinda soluciones de manera integral a sus clientes potenciales, ya que contiene todos estos servicios.

Figura 4. Gráfico servicios contratados recientemente por empresas certificadas



Fuente: Elaboración propia.

Las empresas contratan más el servicio de capacitación en sistemas de gestión reflejado con un 40%, seguido por el servicio de Mantenimiento del sistema de gestión con 25% y en asesoría para Implementación solo un 15%, esto coincide, con que el estudio se realizó a empresas certificadas en calidad y solo aquellas con gran infraestructura y varias unidades de negocio, se inclinan por implementar

más de un sistema de gestión, para obtener una certificación de calidad como Sistema Integrado de Gestión.

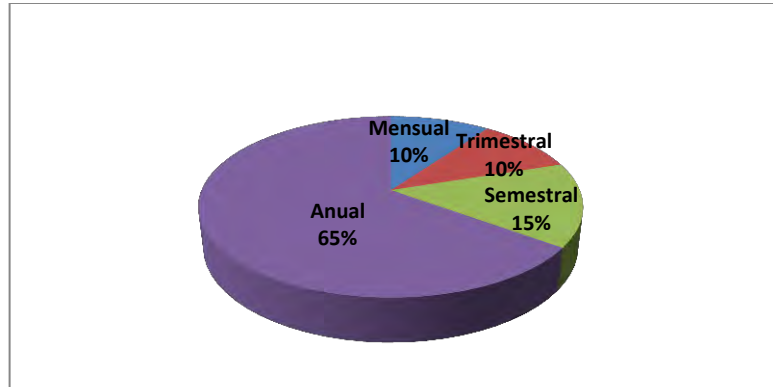
Figura 5. Gráfico servicios que más se contratan



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la frecuencia de contratación, el estudio muestra que el 65% de las empresas realizan contrataciones anualmente para trabajar en su sistema de gestión, seguido por un 15% de empresas que las realiza semestralmente, el 10% de las empresas contrata trimestral y mensual. Esto permite definir políticas acertadas, en cuanto a la duración de los contratos y diseño de los servicios y propuestas comerciales. Se debe buscar anclar y fidelizar al cliente con un contrato anual, para tener una asesoría permanente, que incluya beneficios amplios para acceder al portafolio de servicios de MS Consultores.

Figura 6. Gráfico frecuencia de contratación del servicio de asesoría y consultoría



Fuente: Elaboración propia.

Los clientes potenciales manifestaron sus preferencias de contratación determinando que la Experiencia por parte del proveedor del servicio y la Consultoría Personalizada 100%, son dos aspectos igual de importantes para la contratación, ya que esto les genera confianza hacia el proveedor y eficacia en el desarrollo de las actividades. Un 20% de las empresas considera que la Tarifa económica es relevante para la contratación, generalmente esto ocurre en empresas micro y pequeñas, cuyos presupuestos son limitados para la implementación y mantenimiento de sus sistemas de gestión.

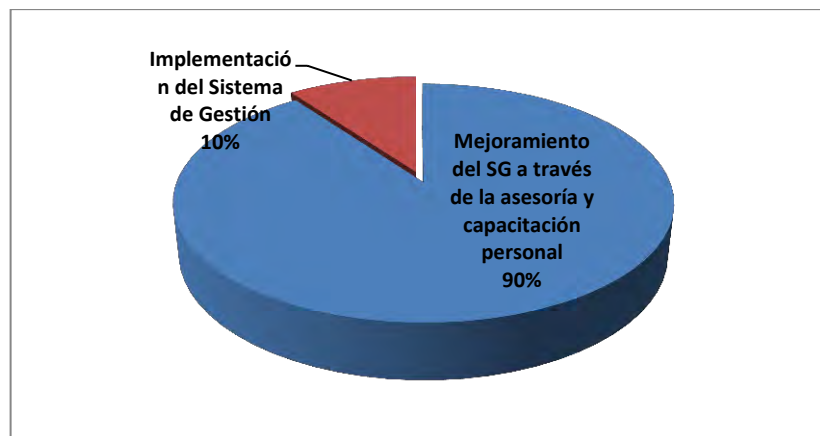
Figura 7. Gráfico preferencias para contratar el servicio de asesoría y consultoría



Fuente: Elaboración propia.

Las empresas certificadas buscan constantemente la mejora de su sistema de gestión. En el estudio estas empresas con un 90% tienen como razón principal para contratar el servicio de consultoría en calidad, el Mejoramiento de su sistema de gestión, el 10% piensa en la implementación de otra norma. Las empresas certificadas en calidad tienen múltiples necesidades en asesoría y consultoría para mantener su certificación, por tanto son un mercado potencial para MS Consultores.

Figura 8. Gráfico razones de contratación del servicio de asesoría y consultoría.



Fuente: Elaboración propia

El 55% de las empresas consideraron que el aspecto más importante de la consultoría empresarial es un Acompañamiento activo en cada etapa, para el 25% fue el Conocimiento del Tema, y para el 20% de las empresas fue el Cumplimiento del Cronograma. Esto refleja que la empresa consultora debe integrarse muy bien a la empresa cliente, para generar una alta satisfacción en la prestación del servicio.

Figura 9. Gráfico aspectos más importantes del servicio de asesoría y consultoría



Fuente: Elaboración propia

La Cámara de Comercio de Cali con el 45% fue escogida por las empresas como un proveedor de calidad en consultoría de sistemas de gestión, seguido por un 35% que eligió el Profesional y un 20% califica a otras empresas Personas Jurídicas. La Cámara de Comercio de Cali por su alta credibilidad y buena imagen se lleva gran parte de la torta, además por el manejo de proyectos para certificar y asesorar en materia de calidad, a grupos de empresas.

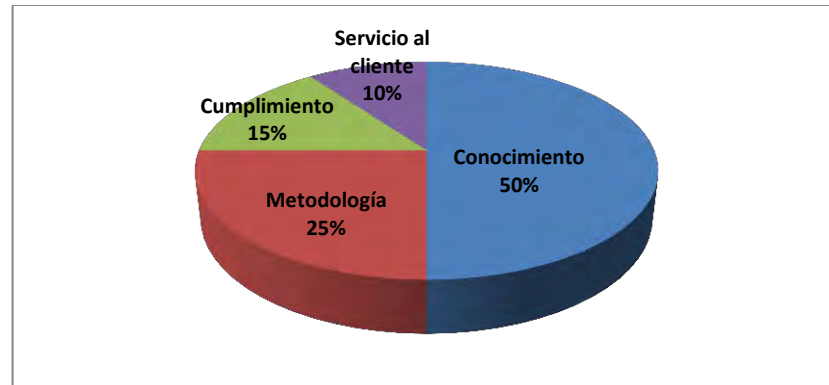
Figura 10. Gráfico proveedores con calidad del servicio de asesoría y consultoría



Fuente: Elaboración propia.

De los servicios de consultoría en calidad contratados, las empresas les gustó más con un 50% el Conocimiento de su proveedor en la materia, un 25% les gustó más la Metodología, un 15% le gustó más el Cumplimiento y un 10% le gustó más el Servicio al cliente.

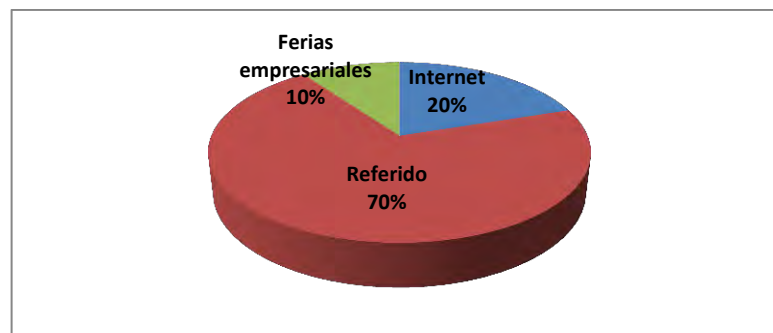
Figura 11. Gráfico lo que más le gustó de la última asesoría contratada



Fuente: Elaboración propia.

Gran porcentaje de las empresas reflejado con un 70%, buscan su proveedor de servicio de consultoría en calidad a través un Referido, un 20% a través de Internet y un 10% lo busca en ferias empresariales. Esto indica que se debe hacer un mayor esfuerzo en la satisfacción de los clientes a través del servicio al cliente, la prestación de un excelente servicio en campo y la creación de una imagen sólida.

Figura 12. Gráfico medios de búsqueda de proveedores de asesoría y consultoría



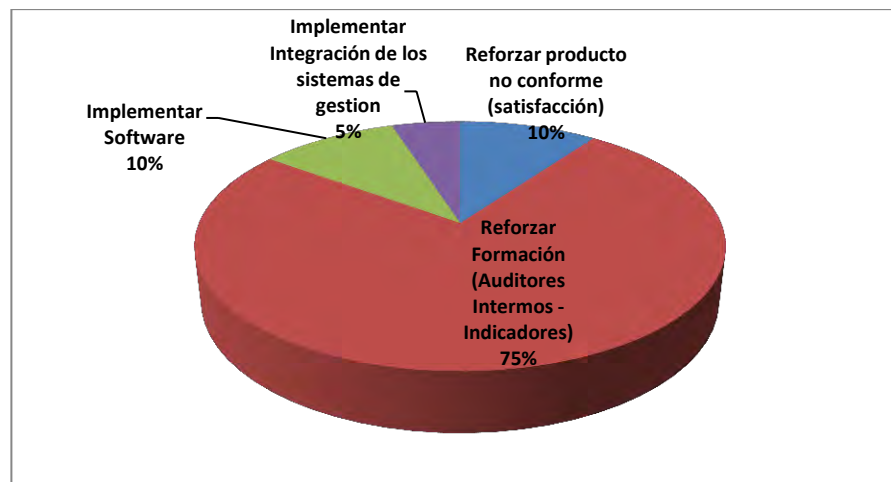
Fuente: Elaboración propia.

A las empresas les gustaría implementar o reforzar en un 75% el proceso de Formación de su personal, especialmente en Formación de Auditores Internos e Indicadores de Gestión.

En un 10% reforzar el tema de Producto No conforme y Quejas y Reclamos, otro 10% le gustaría implementar un Software para el manejo del Sistema de Gestión, y un 5% reforzar el tema de la implementación de Sistema Integrado de Gestión.

Siendo la capacitación el servicio más contratado anualmente, MS Consultores S.A.S puede reforzar sus propuestas comerciales y portafolio de servicios en estos temas de mayor interés para los clientes.

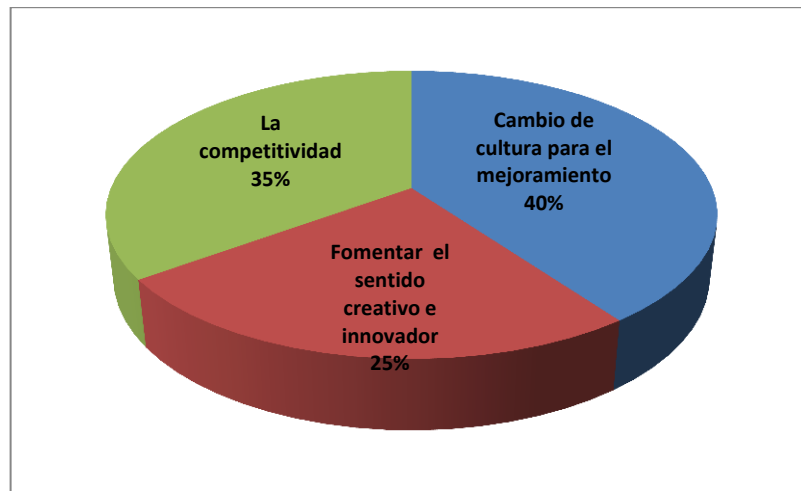
Figura 13. Gráfico aspectos para implementar o reforzar de este servicio



Fuente: Elaboración propia.

El Cambio de Cultura para el Mejoramiento es un tema de gran interés con un 40% para las empresas certificadas, seguido de la competitividad con un 35% y Fomentar el Sentido Creativo e Innovador con un 25%. Cada vez las empresas presentan más interés en generar cambios que ayuden en su fortalecimiento y proyección, cambios que inician por adoptar una cultura para el mejoramiento.

Figura 14. Gráfico temas de importancia para una asesoría empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

Las empresas consultadas consideran en 40% como tema de importancias para una asesoría empresarial El cambio de cultura para el mejoramiento, tema que enmarca la implementación de los sistemas de gestión, ya que como primer paso se debe hacer una sensibilización al personal directamente involucrado para lograr una actitud positiva frente al cambio en sus procesos.

11. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA

11.1 ANÁLISIS DOFA

11.1.1 Debilidades

- No existe una estrategia clara para llegar al cliente.

- El 90% de los consultores están vinculados a través de contrato por prestación de servicios, entre estos consultores no hay inconformidad por ese tipo de contratación, puesto que este tipo de actividad laboral suele contratarse de esta manera. Sin embargo, para la empresa es más costoso la hora de servicio y se generan situaciones de no disponibilidad de algunos consultores. Se proyecta pasar a vinculación directa el cargo de Administradora, ya que es un cargo con responsabilidades y funciones de mucho peso para la empresa y su vinculación debe ser muy estable.

- No hay Líder de Mercadeo. No hay plan de mercadeo. Se pierden oportunidades del mercado.

- Débil control financiero del crecimiento de la empresa.

11.1.2 Oportunidades

- Perfil amplio del cliente potencial, Incluye todos los sectores económicos, ubicados en el departamento del Valle del Cauca.

- Amplia oferta de profesionales calificados para trabajar con MS Consultores.

- Posibilidad de participar en licitaciones. Oferta de proyectos y beneficios crediticios para empresarios emprendedores.

- Algunos competidores pueden ser aliados estratégicos.

- Creación y designación de nuevas normas técnicas certificables, esto genera una necesidad de consultoría en las empresas que las normas apliquen.
- Posibilidad de hacer alianzas estratégicas con empresas que conocen y enseñan la competitividad y productividad. Esto permite crear proyectos para captar más mercado, ofreciendo precios preferenciales a grupos de empresas y compartir gastos.
- El gobierno decreta como obligatoria la certificación de calidad, en Sistemas de Gestión y/o Normas Técnicas específicas de un sector, para empresas tanto públicas como privadas. Estas disposiciones dejan un mercado grande que atender.
- Espacios gratuitos en televisión, radio y revistas para empresarios emprendedores y participación en eventos empresariales.

11.1.3 Fortalezas

- Amplia base de datos de clientes potenciales. Amplios canales de comunicación con el cliente (página web, Facebook, Twitter, correo corporativo).
- Infraestructura y recursos necesarios. Relaciones laborales de respeto, profesionales con alto nivel de responsabilidad.
- Ser persona jurídica.
- Amplio portafolio de servicios.
- Poseer Certificación de calidad ICONTEC ISO 9001:2008.
- Flexibilidad para alianzas estratégicas.
- Departamento de Proyectos. Flexibilidad en el diseño de servicios.

- Sistema de cotización de servicios basado en un precio justo y de acuerdo a las tendencias del mercado.
- Conocimiento del comportamiento del mercado.

11.1.4 Amenazas

- Surgimiento de nuevas empresas en el sector.
- Proyectos en asesoría de grupos de empresas, en especial la Cámara de Comercio de Cali, por su alta credibilidad e imagen.
- Consultores independientes con valor de hora asesoría muy económica.

11.2 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Cuadro 22. Factores claves del éxito

Factores	MS Consultores	Análisis cualitativo calificación MS Consultores S.A.S
Tecnología	4	Todos los profesionales cuentan con la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades. Tienen portátiles, celulares y correo corporativo para la ejecución de sus labores asignadas.
Lugar de trabajo	4	La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para los puestos de trabajo.
Página WEB	4	La página web de MSC está más actualizada, el diseño e imagen es mejor, en comparación a las páginas web de la competencia directa. Se debe explorar al máximo esta herramienta para promoción de los servicios y comunicación con el cliente.
Productos / Servicios	4	MS Consultores cuenta con un amplio portafolio en Consultoría y Formación empresarial, las cuatro líneas de asesoría y las temáticas permiten ofrecer un portafolio integral a los clientes.
Plan de mercadeo	0	Actualmente la empresa no posee un Plan de Mercadeo. Este factor es una debilidad muy significativa para MSC, ya que debido a esto desaprovecha oportunidades del mercado.

Cuadro 22. (Continuación)

Factores	MS Consultores	Análisis cualitativo calificación MS Consultores S.A.S
Servicio al cliente	4	La relación con el cliente es muy cercana, lo que permite un conocimiento pleno de las necesidades y requerimientos de los clientes, siendo una situación muy positiva para generar una relación a largo plazo que permita crear lealtad en el cliente y se vea reflejado en las ventas.
Publicidad	2	Actualmente no se cuenta con suficiente publicidad. La publicidad que existe no está bajo un plan de mercadeo.
Ventas	3	Las ventas son lentas debido a que no existe personal suficiente para atender el mercado potencial. Algunas oportunidades de negocio no se atienden oportunamente y por consecuencia se pierde el cliente potencial.
Clima organizacional	5	El personal de MS, son profesionales éticos y responsables que cuentan con alta autonomía y aportan valor a la organización a través de su experiencia y conocimiento.
Experiencia de los profesionales	4	Todos los profesionales cuentan con amplia experiencia para prestar los servicios, en diferentes normas técnicas y diferentes sectores económicos.
Certificación de Calidad	5	MS Consultores se encuentra certificada en sus servicios de consultoría y asesoría empresarial bajo la norma ISO 9001:2008, de su competencia directa es la única empresa certificada en esta norma para la prestación de servicios de asesoría y consultoría empresarial. La certificación de calidad que posee es coherente con la promesa que hace al cliente, con su actividad y es un logro en línea con la filosofía de mejoramiento continuo de los sistemas de gestión.
Calificación constante de profesionales	4	Los profesionales están calificados para cada servicio, capacitándose y actualizando en normatividad y metodologías.
Capacidad para innovar	5	La empresa es muy flexible para diseñar servicios adaptados a la necesidad del cliente, además de crear alianzas estratégicas que le permita satisfacer al cliente
Actitud emprendedora	5	La empresa está conformada por profesionales jóvenes con gran experiencia y formación quienes aportan un fuerte espíritu emprendedor.
Alta inversión publicitaria	2	No existe un presupuesto para publicidad, se hizo un pequeño esfuerzo mediados del 2012

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 del éxito en que se destaca MSC son el Clima organizacional, la certificación de calidad, la capacidad de innovar y la actitud emprendedora.

11.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

11.3.1 Amenazas de nuevos competidores. Por ser una empresa de servicios de asesoría y consultoría empresarial, no necesita una fuerte inversión de capital para empezar a operar.

En cuanto a los costos de cambiar de proveedor en que pueden incurrir los clientes de este servicio pueden ser altos dependiendo de la etapa del servicio en la que se encuentre. Abandonar un proveedor ya contratado, puede significarle pérdida de la inversión y retraso en su proyecto de certificación de calidad.

No hay políticas legales ni restricción alguna que limiten la creación de empresas prestadoras del servicio de asesoría y consultoría empresarial en sistemas de gestión de calidad. Cualquier persona que desee constituir una empresa de este tipo puede hacerlo.

La mayoría de los clientes de este mercado buscan sus proveedores a través de la recomendación de otros clientes que hayan usado este servicio o de un ente institucional impulsor de la calidad.

Es un mercado donde la experiencia, la confianza y la imagen que tenga y genere el proveedor tienen un peso importante en la decisión de compra de los clientes.

No hay una diferenciación relevante entre empresas prestadoras de este servicio. En general no existen barreras de entrada a este mercado.

11.3.2 Amenazas de productos sustitutos. No existen productos sustitutos para la asesoría y consultoría empresarial en sistemas de gestión de calidad, es un tema muy específico, amparado incluso por normas técnicas.

11.3.3 Poder de negociación del proveedor. Actualmente los proveedores más relevantes son los consultores de la empresa, ya que el 80% están vinculados a través de contrato de prestación de servicios.

La disponibilidad de agenda de los consultores es un factor de decisión para atender un servicio solicitado por el cliente, en este aspecto el proveedor posee un alto nivel de poder.

11.3.4 Poder de negociación del cliente. El poder de negociación del cliente es en algunos aspectos fuerte y en otros no tanto, por ejemplo:

Por lo general, en especial las empresas MIPYMES tienen desconocimiento de la dinámica del servicio, precio, duración y metodología.

El cliente tendría un bajo poder de negociación si se hace una propuesta sólida y un buen acercamiento al cliente, este se sentirá respaldado y se impulsara a seleccionar el proveedor sin tanto reparo.

Es alto cuando conoce que en el mercado hay tarifas más económicas y exige un descuento considerable. Existen muchos profesionales independientes, de diferentes perfiles.

Algunos manejan una tarifa muy baja, para las empresas que desconocen el mercado de la asesoría y consultoría en sistemas de gestión, puede significarle una buena inversión.

11.3.5 Rivalidad entre los competidores. En resumen puede decirse que existen tres categorías de competidores.

Los competidores de gran tamaño. Los competidores homogéneos a MS Consultores, personas jurídicas con experiencia y capacidad operativa similar, y los profesionales independientes.

Dentro de los competidores de gran tamaño, están las Universidades que tienen educación continua y asesoría empresarial en temas de sistemas de gestión.

Estas Instituciones son buscadas por empresas grandes y multinacionales porque sienten mayor garantía en contratar sus servicios y respaldo legal. El cliente no centra su decisión de compra en el consultor, sino en la institución. Hay un grado de confianza muy alto.

Los competidores homogéneos a la empresa, personas jurídicas, quienes tienen similar experiencia en los sectores público y privado, profesionales con formación idónea y un portafolio de servicios similar. Son la competencia directa de la empresa por tener una igualdad de condiciones para competir.

Profesionales independientes, que no manejan una tarifa estándar del mercado, existen de diferentes perfiles, es decir, algunos son muy jóvenes otros no tanto, su formación profesional en calidad es muy variada, algunos están muy bien calificados y con amplia experiencia y otros por su juventud no cuentan con las competencias y el conocimiento de altura para entregar una asesoría o consultoría adecuada.

12. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Se estudia el universo de empresas en Colombia, que son clientes potenciales para el servicio de Asesoría y Consultoría Empresarial en sistemas de gestión de calidad.

Cuadro 23. Segmentación de clientes potenciales

TAMANO VARIABLE	MIPYMES	GRANDES	ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO
Tipo de empresa	Privada	Privada	"Organismos y entidades del Sector Central y del Sector Descentralizado por servicios de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden Nacional, y en la gestión administrativa necesaria para el desarrollo de las funciones propias de las demás ramas del Poder Público en el orden nacional. Así mismo en las Corporaciones Autónomas Regionales, las entidades que conforman el Sistema de Seguridad Social Integral de acuerdo con lo definido en la Ley 100 de 1993, y de modo general, en las empresas y entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios de naturaleza pública o las privadas concesionarios del Estado." ²⁶
Sector económico	Todo sector económico donde exista normalización en temas inherentes a la calidad y su correspondiente certificación	Todo sector económico donde exista normalización en temas inherentes a la calidad y su correspondiente certificación	
	Son sectores potenciales donde MS Consultores S.A.S cuente con profesionales calificados para la prestación del servicio	Son sectores potenciales donde MS Consultores S.A.S cuente con profesionales calificados para la prestación del servicio	Son sectores potenciales donde MS Consultores S.A.S cuente con profesionales calificados para la prestación del servicio

²⁶ ARTÍCULO 2o. ENTIDADES Y AGENTES OBLIGADOS, LEY 872 DE 2003, Diario Oficial No. 45.418, de 2 de enero de 2004, PODER PÚBLICO - RAMA LEGISLATIVA, Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

Cuadro 23. (Continuación)

VARIABLE	TAMAÑO	MIPYMES	GRANDES	ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO
Características		Certificadas y no certificadas en calidad	Certificadas y no certificadas en calidad	Todas las entidades del Estado Colombiano obligadas a implementar y obtener la certificación de calidad bajo la NTCGP1000 y por disposición del Gobierno Nacional bajo la Ley 872 de 2003.
		Con interés en obtener y/o mantener la certificación del sistema de gestión por: Decisión voluntaria , debido a las exigencias del mercado buscando fortalecimiento y competitividad. Disposición legal del Gobierno Nacional , bajo los correspondientes decretos.	Con interés en obtener y/o mantener la certificación del sistema de gestión por: Decisión voluntaria , debido a las exigencias del mercado buscando fortalecimiento y competitividad. Disposición legal del Gobierno Nacional , bajo los correspondientes decretos.	
Necesidades		Recibir Asesoría y Consultoría Empresarial, en un sistema de gestión de calidad específico.	Recibir Asesoría y Consultoría Empresarial, en un sistema de gestión de calidad específico.	Dar cumplimiento a la Ley 872 de 2003.
				Recibir Asesoría y Consultoría Empresarial, en un sistema de gestión de calidad específico
Deseos		Implementar y/o mantener el sistema de gestión de calidad, a través del desarrollo de actividades propuestas y guiadas por un consultor especializado.	Implementar y/o mantener el sistema de gestión de calidad, a través del desarrollo de actividades propuestas y guiadas por un consultor especializado.	Implementar y/o mantener el sistema de gestión de calidad, a través del desarrollo de actividades propuestas y guiadas por un consultor especializado.
		Desarrollar y/o fortalecer las competencias de los colaboradores implicados en el sistema de gestión de calidad a través del servicio de formación	Desarrollar y/o fortalecer las competencias de los colaboradores implicados en el sistema de gestión de calidad a través del servicio de formación	Desarrollar y/o fortalecer las competencias de los funcionarios implicados en el sistema de gestión de calidad a través del servicio de formación
		Para las empresas certificadas en calidad: Mejorar su sistema de gestión de calidad a través de la asesoría en calidad y la ejecución de auditorías internas que le permita diagnosticar el estado actual del sistema.	Para las empresas certificadas en calidad: Mejorar su sistema de gestión de calidad a través de la asesoría en calidad y la ejecución de auditorías internas que le permita diagnosticar el estado actual del sistema.	Para las entidades certificadas en calidad: Mejorar su sistema de gestión de calidad a través de la asesoría en calidad y la ejecución de auditorías internas que le permita diagnosticar el estado actual del sistema.
Ubicación		Valle del Cauca, Colombia	Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca y Eje Cafetero	Todos los Departamentos a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia.

Este estudio permite identificar un mercado potencial muy amplio para el servicio de Asesoría y Consultoría Empresarial en sistemas de gestión.

12.1 SELECCIÓN MERCADO OBJETIVO

12.1.1 Criterios para evaluación del atractivo del segmento. Los clientes potenciales de MS Consultores S.A.S deben estar ubicados en el Valle del Cauca, especialmente en la ciudad de Cali y los municipios más cercanos como Palmira, Yumbo, Buga y Tuluá, con el objetivo de que la operación de la prestación del servicio sea oportuna y se optimicen tiempos del consultor para desplazamientos, ejecución de las actividades y maximizar su disponibilidad de agenda.

A medida que la empresa se fortalezca financieramente se pueden abrir otras plazas que son potenciales para sus servicios como el Eje Cafetero, Cundinamarca y Antioquia e incursionar en el sector público con mayor fuerza. La capacidad operativa y financiera actual de MS Consultores debe ser suficiente para dar respuesta a la totalidad de las necesidades del cliente y modalidades de contratación.

Deben ser de fácil acceso. Clientes potenciales para varios servicios del portafolio de MS Consultores. Un mercado de gran tamaño para aumentar la posibilidad óptima de captación de nuevos clientes.

El Análisis Externo e Interno del presente Plan de Mercadeo y el trabajo de Segmentación del mercado, permiten identificar como mercado objetivo. Las empresas MIPYMES son el mayor tejido empresarial del país, en el Valle del Cauca al 2011 registran 5.574 empresas clasificadas como MIPYMES (Franco, 2011. 82 p).

12.2 MERCADO OBJETIVO

A continuación se presenta cuadro de mercado objetivo de la empresa MS Consultores S.A.S.

Cuadro 24. Mercado objetivo

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Tamaño	Micro, pequeña, mediana empresa – MIPYMES
Tipo de empresa	Privada.
Sector económico	Todo sector económico donde exista normalización en temas inherentes a la calidad y su correspondiente certificación. Dentro de los cuales se destacan: Comercio, servicios, producción.
Características	Legalmente constituidas.
	Certificadas por un organismo acreditado para tal fin, con interés de mejorar su sistema de gestión.
	No certificadas en calidad, con interés de obtener la certificación del sistema de gestión, por disposiciones legales o exigencia del mercado.
	Con interés en obtener y/o mantener la certificación del sistema de gestión por: Decisión voluntaria , debido a las exigencias del mercado buscando fortalecimiento y competitividad. Disposición legal del Gobierno Nacional , los correspondientes decretos pertenecientes a su sector económico.
Necesidades	Recibir Asesoría y Consultoría Empresarial, en un sistema de gestión de calidad específico.
Deseos	Implementar y/o mantener el sistema de gestión de calidad, a través del desarrollo de actividades propuestas y guiadas por un consultor especializado
	Desarrollar y/o fortalecer las competencias de los colaboradores implicados en el sistema de gestión de calidad a través del servicio de formación
	Para las empresas certificadas en calidad: Mejorar su sistema de gestión de calidad a través de la asesoría en calidad y la ejecución de auditorías internas que le permita diagnosticar el estado actual del sistema para establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora
Ubicación	Valle del Cauca, Colombia.

Cuadro 24. Mercado objetivo. Elaboración propia.

12.2.1 Pymes en Colombia. “En Colombia, el 99.9% de las empresas son consideradas PYMES, siendo el 96.1% empresas micro y el 3.8% empresas pequeñas y medianas, y el 0.1% empresas grandes”²⁷.

De acuerdo con la tesis de Franco, el número de empresas PYMES (que contratan desde 11 a 200 empleados) en Colombia al 2011, asciende a 58.065, en el Valle del Cauca encontramos 5.574 empresas, cifra que equivale al 3.8% del total de estas empresas en el país.

²⁷ FRANCO ANGEL, Mónica. Factores Determinantes del Dinamismo de las Pymes en Colombia. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. 2011. p. 82.

Por su alto impacto en la economía del país, por ser mayoría y ser fuentes principales generadoras de empleo, las MIPYMES se enfrentan a grandes retos, como lo son, ser más competitivas para tener un éxito sostenible y sacar provecho de los Tratados de Libre Comercio.

De acuerdo al estudio internacional de referencia, Informe por la Red Faedpyme de 2011, la certificación en Sistemas de Gestión de Calidad permite la innovación, fortalecimiento y competitividad en estas empresas a nivel nacional y en un mercado globalizado.

Este panorama es muy favorable para la Asesoría y Consultoría empresarial, permitiéndole a MS Consultores identificar en las MIPYMES un mercado potencial para sus servicios.

13. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación se presentan cinco estrategias formuladas para este plan de mercadeo:

- Estrategia de Ventas

- Estrategia de Promoción

- Estrategia de Producto

- Estrategia de Alto Componente Humano

- Estrategia de Marketing Relacional

Cuadro 25. Estrategia de ventas

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS						
13.1 ESTRATEGIA DE VENTAS			OBJETIVO: Aumentar las ventas en un 25% en el 2014			
SITUACION PRESENTADA: No contar con un proceso comercial y un líder del mismo, ha significado para MS Consultores perder un alto volumen de ventas potenciales, desaprovechar las oportunidades del mercado y por tanto no crecer al ritmo que merece el potencial de la empresa. Es por eso que se hace evidente la necesidad de desarrollar una gestión comercial constante con presupuesto de ventas mensual y una planeación estratégica que le permita captar nuevos clientes y aumentar sus ventas en un 25% para el año 2014.						
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	¿CÓMO HACERLO?	¿CUÁNDO HACERLO?		RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	INDICADOR
		INICIO	TERMINA			
Implementar Gestión Comercial en la empresa.	1. Contratar un Líder Comercial , que desarrolle toda la Gestión Comercial de la organización, atienda las oportunidades existentes del mercado, cumpliendo un presupuesto de ventas (con un salario mínimo de base más comisiones). Su actividad laboral iniciará en Enero 2014.	1 de enero 2014		Gerente	Semanal	Presupuesto mensual de ventas Vs. Ventas mensuales efectivas
	2. Realizar alianzas estratégicas con instituciones que sean integradoras del mercado objetivo, con el ánimo de llegar más rápido a un número grande de clientes potenciales en el Valle del Cauca. Investigar todos los proyectos que incluya el fortalecimiento de las empresas MIPYMES.	Enero 2014	Indefinido	Líder Comercial	Mensual	Número de Alianzas estratégicas logradas en el primer trimestre del año, al menos 1.
	3. Participar en eventos empresariales que agrupen gran número de clientes potenciales.	Enero 2014	Diciembre 2014	Líder Comercial y Auxiliar Comercial	Semestral	Número de participación al menos 2
	4. Consecución de bases de datos de empresas MIPYMES, segmentación de las mismas y adecuación de las existentes , por sector económico, empresas certificadas y no certificadas en calidad, especificar normas que tienen certificadas o que por ley le apliquen. Definir estrategias de acercamiento y oferta teniendo en cuenta los criterios de segmentación.	Enero 2014	Abril 2014	Líder Comercial y Auxiliar Comercial	Mensual	Número total de clientes potenciales superior a 1.000 empresas del Valle del Cauca.
	5. Redistribuir labores actuales del Auxiliar Comercial , para que exista una sinergia productiva en el área comercial.	1 de Enero 2014		Gerente	Mensual	Productividad del área

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 26. Estrategia de promoción

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS						
13.2 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN				OBJETIVO: Persuadir a los clientes potenciales para que elijan a MS Consultores y generar recordación de marca		
SITUACIÓN PRESENTADA: MS Consultores actualmente realiza una promoción tímida y muy básica de sus servicios, a pesar que tiene varios canales de comunicación con el cliente como lo son: página web, Facebook y Twitter. Esta estrategia le permitirá a la compañía maximizar el potencial de sus recursos tecnológicos para la promoción de sus servicios, fortalecer su imagen corporativa y generar una recordación marca.						
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	¿CÓMO HACERLO?	¿CUÁNDO HACERLO?		RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	INDICADOR
		INICIO	TERMINA			
Fortalecer la promoción de sus servicios.	1. Promoción a través de Free Press: Identificar medios de comunicación disponibles para pautar Prensa, Radio y Televisión de alto impacto especialmente en el Valle del Cauca.	Enero 2014	Indefinido	Auxiliar Comercial	Trimestral	Número de publicaciones trimestrales al menos 1
	2. Uso de material P.O.P y entrega estratégica de Suvenirs a clientes actuales y altamente potenciales para transmitir una imagen sólida, digna de una empresa dedicada a la industria del conocimiento y la calidad.	Enero 2014	Indefinido	Líder Comercial y Auxiliar Comercial	Trimestral	Excelente percepción del cliente del material P.O.P y entrega total de Suvenirs a clientes actuales al 31 de enero de 2014.
	3. Video Corporativo: Que contenga información de Quienes somos, Portafolio de Servicios, Experiencia, beneficios y canales de comunicación con el cliente. Se utilizará para las visitas comerciales, proyección en eventos empresariales y apertura de cursos de formación.	Marzo 2014	Marzo 2014	Gerente y Líder comercial	Mensual	Impacto positivo en el cliente generando recordación de marca y preferencia.
	4. Maximizar el potencial de la Página Web, Subir video corporativo, actualizarla con noticias positivas de la empresa, logros, nuevas metodologías y/o capacitaciones de su equipo consultor, proyectos. Incluir los beneficios de cada servicio y en general de la asesoría y consultoría empresarial. Incluir campaña de fidelización descrita en la estrategia de marketing relacional.	Enero 2014	Indefinido	Auxiliar Comercial	Anual	Número de actualización 1
	5. Obtener clasificado en las paginasamarillas.com, para que MS sea una opción en los buscadores de internet bajo el concepto de Asesoría y Consultoría Empresarial en Sistemas de Gestión.	1 de Enero 2014	31 de Enero 2014	Auxiliar Comercial	Una vez al año	Obtener publicación anual

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 27. Estrategia de producto

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS						
13.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO				OBJETIVO: Lanzar al mercado el Diplomado Gerencia de Proyectos con Metodología General Ajustada – MGA, duración 144 horas		
SITUACIÓN PRESENTADA: El Diplomado Gerencia de Proyectos con Metodología General Ajustada - MGA es un producto nuevo en el mercado, actualmente ninguna empresa lo ofrece en el Valle del Cauca. Promete una excelente demanda debido a que es la metodología aprobada para presentar los proyectos ante el Sistema Nacional de Regalías. Esta estrategia busca aprovechar la oportunidad actual del mercado y realizando alianzas estratégicas que le permitan llegar a un número considerable de clientes.						
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	¿CÓMO HACERLO?	¿CUÁNDO HACERLO?		RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	INDICADOR
		INICIO	TERMINA			
Realizar alianzas con las universidades públicas y privadas del Valle del Cauca, Cauca y Eje Cafetero.	1. Presentar propuesta de alianza a las universidades de los departamentos seleccionados, para dictar el Diplomado a través de sus unidades de Educación Continúa en sus diferentes sedes educativas.	Enero 2014	Abril 2014	Líder Comercial	Mensual	Número de alianzas realizadas, al menos con 2 universidades

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 28. Estrategia de Alto Potencial Humano

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS						
13.4 ESTRATEGIA DE ALTO POTENCIAL HUMANO				OBJETIVO: Reforzar y enriquecer el conocimiento del recurso humano		
<p>SITUACIÓN PRESENTADA: Aunque la alta dirección y sus profesionales de mejoramiento están preparados, se propone esta estrategia debido a que MS Consultores pertenece a la industria del conocimiento y éste puede ser un recurso estratégico. La compañía tiene profesionales con experiencia en diferentes normas técnicas, en diferentes sectores económicos, en empresas públicas y privadas; estos aspectos se pueden explotar a favor de la empresa, realizando una transmisión e integración de conocimiento, lo que se traducirá en beneficios para los clientes. En este intercambio de experiencias y conocimiento pueden participar el personal administrativo y comercial como parte de un trabajo de capacitación interna para el desarrollo de sus competencias, además están de cara al cliente y deben estar preparados para responder las inquietudes inherentes a la prestación del servicio y generalidades de las normas.</p>						
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	¿CÓMO HACERLO?	¿CUÁNDO HACERLO?		RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	INDICADOR
		INICIO	TERMINA			
Realizar Transmisión de Conocimiento Funcional	Programación de capacitaciones Internas trimestrales. Realizando una integración de conocimiento y experiencias.	Febrero 2014	Indefinido	Gerente y Consultor Líder	Trimestral	Evaluación del desempeño de los profesionales

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 29. Estrategia de Marketing Relacional

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS						
13.5 ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL			OBJETIVO: Obtener la fidelización de clientes, creando relaciones comerciales sostenidas en el tiempo e innovando en la captación de clientes potenciales			
<p>SITUACIÓN PRESENTADA: La dinámica de la actividad de MS Consultores, permite crear relaciones cercanas con el cliente, especialmente con los servicios de Implementación y Mantenimiento, servicios que el consultor (profesional de mejoramiento) trabaja In house durante 7 a 12 meses aproximadamente. El servicio de mantenimiento tiene el margen de utilidad más alto con un 50%. Esta estrategia busca mejorar y cultivar una fidelidad en la relación con el cliente, que los clientes actuales se mantengan y compren más servicios, que los clientes potenciales prefieran la empresa y recomienden a MS, ya que en este sector los clientes contratan en gran proporción a través de la modalidad de proveedor referido, información obtenida en la investigación que se realizó en el desarrollo de este plan de mercadeo. Por otro lado, el cliente confía plenamente en su consultor y el respaldo que MS le ofrece, por tanto se genera un nivel alto de confianza en el servicio, que se debe cuidar y apreciar al máximo.</p>						
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	¿CÓMO HACERLO?	¿CUÁNDO HACERLO?		RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	INDICADOR
		INICIO	TERMINA			
Implementar sistema de fidelización de clientes.	<p>1. Lanzar campaña de fidelización: “Sea parte de una Comunidad de Calidad” como medio de integración con los clientes actuales y altamente potenciales (visitado por el Líder Comercial). A través de la página web y Redes Sociales.</p> <p>Para los clientes actuales: Página Web: Incluir link de campaña “Una comunidad de Calidad”: donde estará el portafolio de clientes que dará fe de la experiencia de MS. A través de visita comercial ofrecer al cliente la publicación de su logo con una línea de texto que haga mención de sus productos o servicios y la norma en la cual está certificado o en proceso de certificar. Publicar testimonios de sus casos exitosos de Calidad, donde se destaque el aporte de MS Consultores a su compañía y los beneficios obtenidos en el proceso de certificación de calidad. Redes sociales: Incluir a las redes todos los clientes actuales. (Gerentes y/o Líderes de Calidad).</p> <p>Clientes Potenciales - Redes Sociales: En el acercamiento comercial al cliente potencial invitarlo a que haga parte de “Una Comunidad de Calidad” en Facebook y Twitter obteniendo su correo y enviándole la invitación, de esta manera tendrá una mirada más cercana a la empresa. Estos medios deben ofrecer a los clientes información de valor para su conocimiento de Calidad, como artículos, videos y noticias del mundo de la calidad internacional, en Colombia y en la región.</p> <p>También información de la empresa como participación en eventos, colgar portafolio de servicios, nuevas metodologías o capacitaciones del equipo consultor. Tomar fotografías con cada empresa cliente y hacer álbum en Facebook “Una Comunidad de Calidad” pedir autorización para etiquetar al gerente.</p>	Enero 2014	Indefinido	Líder comercial	Mensual	<p>Número de clientes con logo en la página web al menos 15 que representen diferentes sectores económicos.</p> <p>Numero de testimonios casos exitosos 2</p>

Cuadro 29. (Continuación)

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS						
ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL			OBJETIVO: Aumentar la fidelización de clientes, creando relaciones comerciales sostenidas en el tiempo e innovando en la captación de clientes potenciales			
<p>SITUACIÓN PRESENTADA: La dinámica de la actividad de MS Consultores, permite crear relaciones cercanas con el cliente, especialmente con los servicios de Implementación y Mantenimiento, servicios que el consultor (profesional de mejoramiento) trabaja In house durante 7 a 12 meses aproximadamente. El servicio de mantenimiento tiene el margen de utilidad más alto con un 50%. Esta estrategia busca mejorar y cultivar una fidelidad en la relación con el cliente, que los clientes actuales se mantengan y compren más servicios, que los clientes potenciales prefieran la empresa y recomienden a MS, ya que en este sector los clientes contratan en gran proporción a través de la modalidad de proveedor referido, información obtenida en la investigación que se realizó en el desarrollo de este plan de mercadeo. Por otro lado, el cliente confía plenamente en su consultor y el respaldo que MS le ofrece, por tanto se genera un nivel alto de confianza en el servicio, que se debe cuidar y apreciar al máximo.</p>						
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	¿CÓMO HACERLO?	¿CUÁNDO HACERLO?		RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	INDICADOR
		INICIO	TERMINA			
Implementar sistema de fidelización de clientes	<p>2. Implementar base de datos de marketing. Incluir en la base de datos de clientes, los elementos detallados en el cuadro 30, por cada empresa cliente. Con esta información se harán felicitaciones electrónicas de fechas especiales: día de la madre, día del padre, día del profesional que aplique y cumpleaños. Esta información también permite administrar de cerca la relación con cada cliente en particular y mejorar el servicio al cliente.</p>	Febrero	Febrero	Auxiliar Comercial	Semanal	Aumento de la fidelización de clientes
	<p>3. Recuperación de clientes, hacer visita comercial a clientes que tomaron un servicio y se perdió contacto. Incluirlos en la campaña "Una comunidad de Calidad".</p> <p>4. Extensión de relación comercial: A los clientes que tomaron el servicio de Implementación y ya se certificaron, presentarles propuestas comerciales para tomar el servicio de mantenimiento del sistema o el servicio complementario de formación con una tarifa preferencial. A los clientes certificados en calidad que tomaron el servicio de formación, presentarles propuestas comerciales para tomar el servicio de mantenimiento o Auditorías Internas con tarifas preferenciales. A los clientes que tomaron Auditorías Internas ofrecerles el servicio de formación con tarifa preferencial.</p>	Febrero 2014	Marzo 2014	Líder Comercial	Semanal	# Mensual de ventas adicionales a clientes de MS, al menos 4.
	<p>5. Realizar visitas de mantenimiento de cuenta, se visita al cliente para evaluar su satisfacción con el servicio prestado, se evalúa el consultor y el personal comercial, y conocer sus necesidades actuales.</p>	Febrero 2014	Indefinido	Auxiliar Comercial	Mensual	Número de visitas mensuales 3
	<p>6. Realizar capacitación en servicio al cliente dirigida a altos ejecutivos, personal a capacitar: consultores, personal administrativo y comercial. Siendo una empresa de servicios de calidad, cada integrante del equipo debe generar en el cliente un alto nivel de confianza y satisfacción.</p>	Febrero 2014	Febrero 2014	Gerente	Mensual	Resultados encuestas de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 30. Elementos base de datos de marketing

Bloque de Nombre	Bloque Dirección	Información del Cliente	Interacción con el Cliente
Nombre o Razón social Título Formula de tratamiento Sexo Idioma	Dirección Ciudad	Datos operativos (división interna, contacto de venta, prioridad) Datos Perfil del Cliente Edad Nivel Cultural Nivel Académico Nivel Económico Estado Civil # de Hijos Nivel decisor	Solicitudes y correspondencia Información Compra Promociones de publicidad directa enviada Acción del tratamiento/ejecución Reacciones a propuestas

Fuente: Libro Marketing Relacional. 35 p

14. GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

14.1 PRESUPUESTO

El plan de mercadeo propuesto para MS Consultores tendrá una inversión de \$21.364.512, que representan mensualmente \$1.780.376 para la compañía.

Cuadro 31. Inversión Plan de Acción

INVERSIÓN	VALOR TOTAL	VALOR MENSUAL
CONTRATACIÓN DE LÍDER COMERCIAL	\$ 12,076,512	\$ 1,006,376
PRODUCCIÓN DE PORTAFOLIO SERVICIOS	\$ 1,300,000	\$ 108,333
PRODUCCIÓN DE SUVERNIRS IMPLEMENTACION Y MANTENIMIENTO	\$ 350,000	\$ 29,167
RPRODUCCIÓN DE SUVENIRS FORMACION Y AUDITORIAS	\$ 490,000	\$ 40,833
PRODUCCIÓN DE PENDONES CORPORATIVOS	\$ 60,000	\$ 5,000
PRODUCCIÓN DE VOLANTES	\$ 375,000	\$ 31,250
PRODUCCIÓN DE PENDON DE ARAÑA	\$ 100,000	\$ 8,333
IMPLEMENTACIÓN DE APLICACIÓN PAGINA WEB	\$ 600,000	\$ 50,000
CONTRATACIÓN DE CAPACITACION SERVICIO AL CLIENTE	\$ 1,160,000	\$ 96,667
INSCRIPCIONES PARA PARTICIPACIÓN EN EVENTOS - STAND	\$ 2,000,000	\$ 166,667
RENOVACIÓN DE TARJETAS DE PRESENTACIÓN	\$ 380,000	\$ 31,667
PRODUCCIÓN DE VIDEO CORPORATIVO (duración 3 minutos)	\$ 1,973,000	\$ 164,417
PRESENCIA EN PÁGINAS AMARILLAS.COM	\$ 500,000	\$ 41,667
TOTAL INVERSIÓN	\$ 21,364,512	\$ 1,780,376

Fuente: Elaboración propia.

14.2 PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas se realiza contando con el desarrollo de la gestión comercial de la compañía, a través de la contratación de un Líder Comercial que maneje un presupuesto de ventas basado en las proyecciones actuales de la empresa y las oportunidades del mercado. Esta proyección arroja un crecimiento en ventas del 25% para el 2014.

Cuadro 32. Proyección de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS				
MES	AÑO 2013	AÑO 2014	% MES EN RELACIÓN AL TOTAL GENERAL 2014	COMPORTAMIENTO VISUAL VENTAS 2014
ENERO	\$ 3.000.000	\$ 5.714.371	3%	
FEBRERO	\$ 20.397.000	\$ 19.911.055	12%	↑
MARZO	\$ 18.288.000	\$ 19.583.084	11%	↓
ABRIL	\$ 9.966.000	\$ 19.583.084	11%	→
MAYO	\$ 12.520.746	\$ 19.583.084	11%	→
JUNIO	\$ 10.625.775	\$ 19.583.084	11%	→
JULIO	\$ 11.985.717	\$ 12.484.742	7%	↓
AGOSTO	\$ 10.625.775	\$ 16.708.742	10%	↑
SEPTIEMBRE	\$ 11.305.746	\$ 7.098.342	4%	↓
OCTUBRE	\$ 11.305.746	\$ 7.098.342	4%	→
NOVIEMBRE	\$ 11.305.746	\$ 11.968.000	7%	↑
DICIEMBRE	\$ 5.591.375	\$ 11.968.000	7%	→
TOTAL	\$ 136.917.625	\$ 171.283.927	100%	
CRECIMIENTO EN VENTAS			25%	↑

Fuente: Elaboración propia.

14.3 ESTADO DE RESULTADOS

Analizando el estado de resultados se puede observar que en el periodo del año 2014 las ventas tendrán un aumento de \$34.366.302 con relación a las del periodo 2013, es decir, que la empresa obtendrá un incremento en ventas del 25% para el año 2014, con una inversión del plan de mercadeo de \$21.364.512. Al final del ejercicio del 2014, se obtendrá un margen neto del 17%.

Cuadro 33. Estado de resultados proyectado al 2014

CUENTA	AÑO 2014
Ingresos	\$ 171.283.927
Costo de los servicios vendidos(-)	\$ -
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 171.283.927
Gastos de personal(-)	\$ 79.690.872
Gastos administrativos y de ventas(-)	\$ 38.303.916
Gastos de mercadeo(-)	\$ 9.288.000
Depreciación(-)	\$ 83.333
Utilidad Operativa	\$ 43.917.806
Gastos financieros(-)	\$ -
Utilidad gravable	\$ 43.917.806
Impuesto de renta(-)	\$ 15.596.811
Utilidad neta	\$ 28.320.995
Margen neto	17%

Fuente: Elaboración propia.

14.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma de actividades se realiza teniendo en cuenta las fases de planificación, adecuación de procesos y procedimientos, y la primera fase de implementación que inicia en enero de 2014.

Cuadro 34. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Duración Semanas	Oct 2013				Nov 2013				Dic 2013				Ene 2014				Feb 2014			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del proyecto a la empresa	1				■																
Aprobación del proyecto	1					■															
Lanzamiento del proyecto	1						■														
Negociaciones con proveedores de material publicitario y free press	1						■														
Definir proceso y procedimientos comerciales. Definir tabla de comisiones. Definir presupuesto de ventas mensual, con sus respectivos indicadores de seguimiento y control.	1						■														
Definición perfil Líder Comercial	1							■													
Proceso de selección de Líder Comercial	3							■	■	■											
Capacitación Líder Comercial	3									■	■	■									
Redistribuir labores actuales de la Auxiliar Comercial	1										■										
Definir consultor líder de la estrategia de Transmisión de Conocimiento Funcional y Ejecución de capacitación interna	2										■	■									
Segmentación y adecuación de bases de datos existentes, a bases de datos de marketing	4										■	■	■	■							
Crear base de programación de estos eventos.	1												■								
Construir base de datos de las universidades, que contenga la información de contacto del director de la unidad de educación continua.	2												■	■							
Diseñar propuesta de Alianza, destacando beneficios para las universidades.	1												■								
Adecuación Página Web	1													■							
Clasificado en paginasamarillas.com	1														■						
Entrega Suvernirs clientes actuales	2														■	■					
Produccion video corporativo	2															■	■				
Lanzamiento de campaña "Sea parte de una Comunidad de Calidad"	3																■	■	■		
Consecucion informacion faltante para base de datos de marketing	2																	■	■		
Capacitación en Servicio al Cliente	1																			■	

Fuente: Elaboración propia

15. CONCLUSIONES

- MS Consultores es una empresa de Asesoría y Consultoría Empresarial, que presenta una gran oportunidad comercial, ya que centra sus actividades en clientes pertenecientes a un mercado en desarrollo. Las empresas MIPYMES, son un mercado en el cual se está haciendo un esfuerzo importante por parte del Gobierno Nacional para su fortalecimiento. Además este mercado objetivo es el tejido empresarial más grande que tiene el país.
- MSC cuenta con una infraestructura de logística, servicios y recurso humano de alto nivel, que le permite competir en su segmento de las MIPYMES, fortaleciendo su negocio y representándole unos mejores ingresos que le permite solidez económica.
- En el sector de Asesoría y Consultoría empresarial se encuentran varios perfiles de competidores, en Colombia encontramos firmas internacionales, instituciones de gran tamaño nacionales, como lo son las cámaras de comercio y algunas universidades, también existen profesionales independientes que se dedican a este ejercicio, pero que lamentablemente generan una inestabilidad al sector, al no respetar las tarifas estándar del mercado.
- En el análisis externo se encontró que las variables más amenazantes para el progreso de MSC son el continuo crecimiento de la competencia por parte de profesionales independientes, ya que en la actualidad existen carreras tecnológicas de Sistemas de Gestión, cada semestre aumenta la competencia de este perfil; por tratarse de personal muy joven y de escasa experiencia, daña la tarifa estándar del mercado. Por otro lado, están las grandes instituciones que se llevan las empresas del sector público y privado con más presupuesto para invertir en asesoría y consultoría. Las cámaras de comercio por su parte ofrece proyectos para las empresas MIPYMES y logra una captación en masa, ya que cuenta con una imagen muy fuerte en este segmento.
- En el análisis interno se encontró que la empresa está muy bien estructurada en sus procesos de Gestión de Servicios y Gestión de Calidad. El proceso de Gestión del Servicio, enmarca el conocimiento técnico de sus profesionales de mejoramiento (consultores), que se destaca por estar muy actualizado y enriquecido por la experiencia en empresas de diferentes sectores económicos. También enmarca la logística y prestación del servicio, ya que

usan metodologías muy prácticas y que aportan valor a sus empresas clientes. El proceso de Gestión de Calidad le permite a la empresa desarrollar una planeación estratégica y medir una variable importante, como lo es la satisfacción del cliente. Tanto así que cuenta con una certificación de calidad en tan solo año y medio de constitución como persona jurídica.

- En la evaluación de la posición estratégica se determinó que la empresa tiene dos competidores directos en la ciudad de Cali, y se encuentra por encima de ellos, con factores claves del éxito más fortalecidos, es más dinámica y posee una imagen más sólida.

- MSC es una empresa joven, con solo año y medio en el mercado, por tanto como persona jurídica tiene poca experiencia en el sector pero los logros han sido eficientes y apropiados, tiene un terreno ganado y eso facilita su desarrollo.

- El adoptar las estrategias de ventas, producto, marketing relacional y alto componente humano le traerá múltiples beneficios a la empresa sin tener que invertir cuantiosos recursos en publicidad. Le garantizará un crecimiento en ventas del 25% y una proyección importante como organización aprovechando todo su actual potencial.

- Lo novedoso de las estrategias propuestas es que logra maximizar los diferentes recursos de la compañía para aprovechar las oportunidades de capturar el mercado objetivo. Las empresas MIPYMES, cuantitativamente representan el 99.9% de las empresas del país, tienen actualmente numerosas oportunidades de mercado como los TLC, las ofertas de proyectos de instituciones públicas para apoyarlas tanto económicamente como a través del conocimiento, entregándoles asesorías para diferentes áreas de sus empresas.

Todas estas oportunidades les exigen ser competitivas. Una de las principales herramientas para lograrlo, es la asesoría y consultoría empresarial y la implementación de sistemas de gestión de calidad que les da reconocimiento incluso internacional para aquellas que están pensando en aprovechar los TLC que Colombia ha firmado. Todo esto genera un ambiente muy positivo para trabajar con ellas y crecer juntos.

16. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a MS Consultores hacer una selección cuidadosa de las hojas de vida de expertos que pueda subcontratar en casos especiales para prestar los servicios de asesoría y consultoría empresarial, con fin de conservar los altos estándares de calidad y conocimiento técnico que están incluidos en la promesa al cliente.

- También se recomienda mantener una excelente y constante comunicación interna entre las áreas de dirección, comercial, técnica y administrativa con el ánimo de socializar, formar, compensar, controlar y promover el talento humano.

- Se recomienda implementar una óptima administración financiera para controlar, fortalecer y proyectar acertadamente la compañía.

- Aprovechar su conocimiento en Responsabilidad Social Empresarial para crear un proyecto interno en esta materia. Esto será una fortaleza más para la organización, además de ser un atractivo social.

- Se recomienda estudiar al detalle los requerimientos de las licitaciones a las cuales pretende presentarse. Tener aliados para presentarse a licitar con los cuales pueda hacer una Unión Temporal preferiblemente, mientras el músculo financiero de la compañía se fortalece mucho más.

- MS Consultores aún califica para presentarse a los concursos empresariales de la región, que realizan las diferentes instituciones como la Cámara de Comercio de Cali, la Fundación Bavaria, Colciencias, entre otros. Califica por tiempo de constitución y perfil corporativo innovador, debido a que los sistemas de gestión son catalogados como una herramienta de innovación en las empresas MIPYMES. Esto además de beneficios económicos le otorga reconocimiento y la oportunidad de estar en medio de clientes potenciales y crear relaciones comerciales.

- Hacer alianzas con proveedores de servicios para minimizar costos, especialmente proveedores que estén certificados en calidad, ya que estos continuamente requieren los servicios de asesoría y consultoría.

- Se recomienda rediseñar el contenido de las propuestas comerciales, resaltando los beneficios inherentes a cada servicio, conservando un formato estándar por cada uno, procurando total claridad de todas las variables de la prestación del servicio. Igualmente un control y seguimiento diario a la presentación y/o envío de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

- ABC Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema Nacional de Regalías (SGR). Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación Colciencias, Agosto 2012.
- AGUILERA PAREDES, Diana Pamela. Estudio para la creación de una consultora de publicidad y mercadeo para pequeñas y medianas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito. Facultad de Ingeniería Comercial. ESPE. Sede Sangolquí. 2008.
- BOLÍVAR CABRERA, Inés Margarita y PERDOMO MEJÍA, Luis Enrique. Diseño de los Escenarios de Futuro de la Consultoría en Sistemas de Gestión Empresarial a los cuales se enfrentará una organización del sector en el horizonte del 2021. Trabajo de grado Maestría Administración de Empresas. Santiago de Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 2011.
- Bryan, L. y Hulme, R. Gestionando para un Desempeño Corporativo Superior. The McKinsey Quarterly N.3, 2003.
- BURGOS, Enrique. Marketing Relacional: Del marketing Transaccional al marketing relacional. Netbiblo, 2007. 14 – 21 p
- Empresa de Consultoría [consultado el 03 de mayo de 2013]. Wikipedia, Disponible en internet. http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_de_consultor%C3%ADa
- FRANCO ANGEL, Mónica. Factores Determinantes del Dinamismo de las Pymes en Colombia. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. 2011. 82 p
- Hair Jr, Joseph F; Bush, Robert P; Ortinau, David J. Investigación de Mercados en un Ambiente de Información Digital. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill.

- Informe MPYME Iberoamérica 2011 FAEDPYME [en línea]. España: Faedpyme, 2011 [consultado el 30 de abril de 2013]. Disponible en internet: http://www.gaedpyme.upct.es/documentos/Faedpyme_iberamerica.pdf
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG Gary. Mercadotecnia. 6 ed. México: Prentice Hall, 1996. 826 p.
- KOTLER, Philips, Dirección de Marketing. Editorial Prentice Hall.
- La Consultoría [en línea]. Bogotá D.C: Revista Dinero, 1999 [consultado el 1 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/edicion-impresamanagement/articulo/la-consultoria/14019>
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 872 (de 2003): por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. Diario Oficial No. 45.418, de 2 de enero de 2004. 1 p [en línea] Bogotá D.C. [consultado el 30 de abril de 2013] Disponible en internet: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2003/ley_0872_2003.html
- Plan de Desarrollo Municipio Santiago de Cali 2012 – 2015 [en línea]. Santiago de Cali: Alcaldía de Santiago de Cali, 2013 [consultado 11 de mayo de 2013]. Disponible en internet: http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/2013/Plan_de_desarrollo2012-2015F.pdf
- Reporte Sectorial. Sector Asesorías Empresariales. 2011. BPR Benchmark. Red interna Universidad ICESI. Cali.
- COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución 3245 de 2009. por la cual se reglamenta el Decreto 1500 de 2009 [en línea] Bogotá D.C: [Consultado el 23 de abril de 2013]. Disponible en internet: <https://www.mintransporte.gov.co/loader.php?IServicio=Buscar&IFuncion=buscarAvanzada> palabra de búsqueda resolución 3245 1 mayo 2013.

- COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 4904 del 2009 para la implementación de la norma NTC 5555 [en línea] Bogotá D.C: [Consultado el 23 de abril de 2013]. Disponible en internet: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-216551_archivo_pdf_decreto4904.pdf

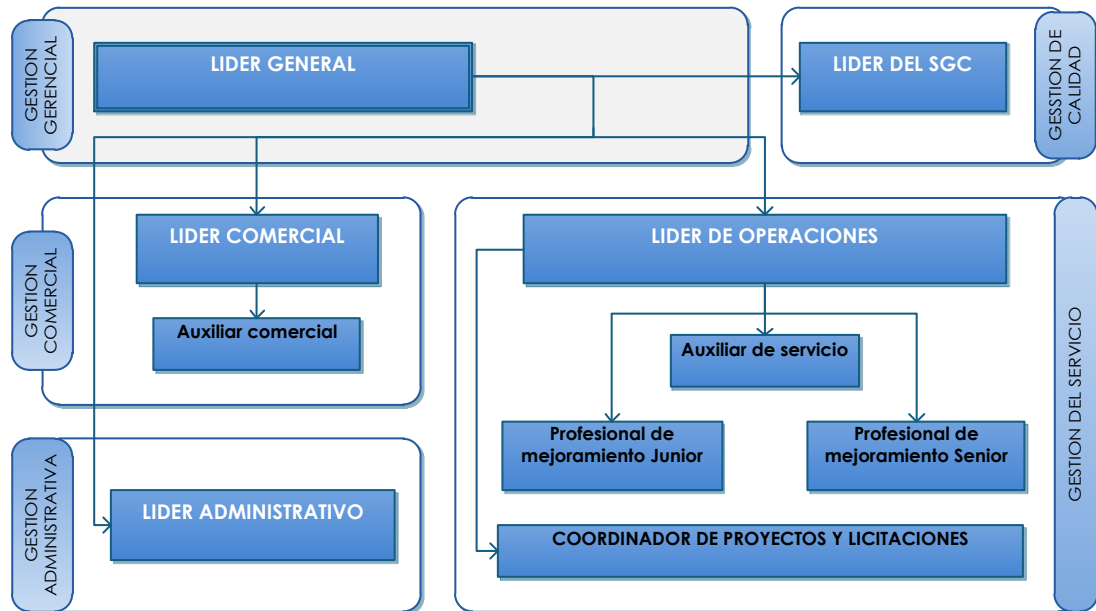
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1558 (de 2012), por la cual se modifica la ley 300 de 1996 - Ley general de turismo, la ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones. [en línea] Bogotá D.C. [consultado el 30 de abril de 2013] Disponible en internet: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley155810072012.pdf>

- Páginas web consultadas:
www.icontec.org.co
<http://www.gaedpyme.upct.es/>
www.alcaldiadebogotá.gov.co
www.cali.gov.co
www.dinero.com
www.uao.edu.co
www.icesi.edu.co
www.ccc.org.co
www.calidadempresarial.com
www.eqteconsultores.com
www.mintransporte.gov.co
www.mineducacion.gov.co
www.secretariasenado.gov.co

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. ORGANIGRAMA PROPUESTO CON LÍDER COMERCIAL

Figura 15. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia con la participación de la gerencia de MS Consultores S.A.S

La figura 15, muestra el organigrama propuesto para la inclusión del líder Comercial. El Gerente que viene desempeñando el cargo de Líder de Operaciones, incluye en el organigrama el cargo de Líder Gerencial para que exista diferenciación entre el proceso de Gestión del Servicio y la Gestión Gerencial, se proyecta la definición de sus líderes respectivos.