

**Diseño de plan de *marketing* para la empresa Esgryma Consulting Group  
en Cartagena, 2021**

Ernesto Fidel Mora Soto

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesora metodológica: Beatriz Uribe de Correa MSc

Asesora temática: Natalia Londoño Vélez MSc

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA

MEDELLÍN

2021

## Resumen

El *marketing* se ha convertido en un elemento para coordinar las actividades empresariales. Por esta razón, nuestro objetivo era proponer el diseño del plan de *marketing* para la empresa Esgryma Consulting Group, en Cartagena. *Método.* Se llevó a cabo un estudio que hace uso de dos modalidades de investigación cualitativa y cuantitativa, que se enfocó en el análisis del mercado de las consultorías en riesgos laborales en Cartagena. Para recolectar la información se formuló una entrevista semiestructurada a ocho clientes vinculados a la empresa, que permitieron analizar la percepción del cliente frente a los servicios de asesorías, consultorías y formación en gestión de riesgos laborales desde el *marketing mix* (4P). Adicionalmente, se llevó a cabo análisis contextual y situacional para identificar las tendencias de consumo de los servicios ofrecidos por Esgryma, además de un análisis de un entorno competitivo comprendido por un ambiente interno y externo, clientes y competencia en donde utilizamos herramientas como DOFA, Pestel y las 5 fuerzas de Porter. *Resultados.* Se analizaron los clientes actuales partiendo de sus necesidades, motivaciones y hábitos de compra para obtener *insights* que permitieron proponer las estrategias. *Conclusiones.* Esta perspectiva permitió proponer las estrategias del plan de *marketing* y los elementos fundamentales del mismo, tales como objetivos, estrategias (4 P) y tácticas, presupuesto y plan de seguimiento, con el fin de aumentar la competitividad y mejorar la propuesta de valor y servicios a los clientes.

*Palabras clave:* marketing mix (4 P), plan de mercadeo, B2B

## Abstract

Marketing has become an element to coordinate business activities. For this reason our objective was to propose the design of the marketing plan for the company Esgryma Consulting Group in Cartagena. *Method.* A study was carried out using two research modalities, qualitative and quantitative, and focused on the analysis of the market of occupational risk consultancies in Cartagena. To collect the information, a semi-structured interview was conducted with eight clients linked to the company, which allowed us to analyze the client's perception of the advisory, consulting and training services in occupational risk management from the marketing mix (4P). Additionally, a contextual and situational analysis was carried out to identify the consumption trends of the services offered by Esgryma, in addition to an analysis of the competitive environment comprising an internal and external environment, clients and competition, where we used tools such as DOFA, Pestel and Porter's 5 forces. *Results.* Current customers were analyzed based on their needs, motivations and buying habits to obtain insights that allowed us to propose strategies. *Conclusions.* This perspective allowed to propose the strategies of the marketing plan and its fundamental elements, such as objectives, strategies (4P) and tactics, budget and follow-up plan, in order to increase competitiveness and improve the value proposition and services to customers.

*Keywords:* marketing mix (4 Ps), marketing plan, B2B

## Contenido

Introducción .....	10
1. Planteamiento del problema.....	11
2. Objetivos .....	15
2.1. Objetivo general .....	15
2.2. Objetivos específicos .....	15
3. Marco referencial.....	16
3.1. Marco conceptual y legal .....	16
4. Metodología.....	28
4.1. Consideraciones éticas .....	32
5. Análisis contextual y situacional.....	33
5.1. Contextualización empresarial de Esgryma Consulting Group.....	33
5.1.1. Reseña histórica y ubicación .....	33
5.1.2. Misión.....	34
5.1.3. Visión .....	34
5.1.4. Principios organizacionales .....	34
5.1.5. Objetivos estratégicos.....	35
5.1.6. Organigrama .....	35
5.1.7. Portafolio de servicios.....	36
5.2. Análisis DOFA.....	40
5.3. Análisis PESTEL .....	42

5.4.	Análisis según el modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	43
5.5.	Análisis de la competencia.....	50
6.	Análisis de resultados .....	62
6.1.	Producto/servicio.....	63
6.2.	Promoción .....	69
6.3.	Precio .....	71
6.4.	Plaza/mercado .....	73
7.	Plan de <i>marketing</i> para Esgryma Consulting Group .....	77
7.2.	Formulación de metas y objetivos.....	78
7.4.	Ejecución del plan de <i>marketing</i> .....	81
7.5.	Seguimiento y evaluación .....	86
8.	Conclusiones y recomendaciones.....	91
	Referencias bibliográficas .....	93
	Anexos.....	96
	Anexo 1. Entrevista de análisis del entorno competitivo: sector de la consultoría en riesgos laborales .....	96

## Listado de tablas

Tabla 1 Estructura del plan de marketing .....	19
Tabla 2 Objetivos y su descripción .....	29
Tabla 3 Portafolio de servicios de Esgryma Consulting Group.....	36
Tabla 4 Fuerzas de Porter: análisis por elementos.....	44
Tabla 5 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	48
Tabla 6 Consultorías de SST y Medio Ambiente en Cartagena .....	51
Tabla 7 Ingresos, número de trabajadores y tamaño de las empresas dedicadas a prestar servicios de asesorías, consultorías de SST y medio ambiente en Cartagena.....	56
Tabla 8 Canales de comunicación de las empresas dedicadas a prestar servicios de asesorías, consultorías de SST y medio ambiente en Cartagena .....	58
Tabla 9 Objetivos SMART del plan de marketing para Esgryma Consulting Group.....	78
Tabla 10 Estrategias del plan de marketing para Esgryma Consulting Group .....	79
Tabla 11 Acciones del plan de marketing para Esgryma Consulting Group.....	80
Tabla 12 Ejecución del plan de marketing para Esgryma Consulting Group.....	81
Tabla 13 Cronograma de actividades para el seguimiento y evaluación del plan de marketing.....	86

## Listado de figuras

Figura 1 Componentes del marketing Mix .....	24
Figura 2 Clasificación del marketing en línea .....	25
Figura 3 Organigrama de Esgryma Consulting Group.....	35
Figura 4 Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.....	40
Figura 5 Puntos críticos del análisis DOFA.....	41
Figura 6. Análisis PESTEL.....	42
Figura 7 Participación en el mercado, corte mayo 2021 .....	54

## Listado de gráficas

Gráfica 1 Sector económico de los clientes .....	63
Gráfica 2 Atributos del servicio .....	64
Gráfica 3 Necesidades por suplir en materia de riesgos laborales.....	66
Gráfica 4 Oportunidad de nuevos servicios .....	67
Gráfica 5 Estimación del valor/hora de la consultoría en riesgos labores .....	71
Gráfica 6 Evaluación de los atributos empresariales de Esgryma Consulting Group....	74



## Listado de abreviaturas

APH: Atención pre hospitalaria

B2B: Business to Business- Negocio a negocio

DOFA: Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas

PESTEL: Político, económico, social, tecnológico, entorno, legal

HAZMAT: Hazardous materials – Materiales peligrosos

HAZOP: Hazard and operatibility study – Análisis funcional de operatibilidad

HAZID: Hazard identification – Identificación de peligros

LOPA: Layer of protection analysis – Análisis de las capas de protección

OSHA: Occupational safety and health administration – Administración de seguridad y salud ocupacional

WHAT IF?: Qué pasa si?

SST: Seguridad y salud en el trabajo

## Introducción

El *marketing* tardó casi 70 años en evolucionar desde su orientación al producto hacia el concepto de centralidad humana. A lo largo de las décadas que ha tomado su evolución, varios conceptos de *marketing* han resistido la prueba del tiempo. Entre ellos, a pesar de su naturaleza *tradicional*, tanto el concepto segmentación-focalización-posicionamiento como el modelo de producto-precio-lugar-promoción (4P) se han convertido a nivel mundial en elementos básicos universales para los comercializadores modernos (Kotler y otros, 2021).

Un proceso de *marketing* exitoso comienza con una estrategia de *marketing* bien definida e informada. Una buena estrategia de *marketing* ayuda a definir la visión, la misión y los objetivos comerciales y describe los pasos que se deben seguir para lograr estos objetivos. Este proceso debiera iniciar desde la planeación empresarial, con el ánimo de tener tanto claridad del propósito definido como un enfoque óptimo para no desviarse de los objetivos y disciplina que garantice la permanente acción para conseguir los objetivos empresariales (González, 2017).

El presente estudio se desarrolló con el fin de analizar el mercado de asesorías, consultorías y formación en gestión de riesgos laborales y de comprender y aplicar los conceptos básicos de *marketing* a través del diseño de un plan de *marketing 2021* para la empresa Esgryma Consulting Group, situada en Cartagena. En este documento se presenta su informe final, e incluye: planteamiento del problema, marco referencial, metodología, resultados y análisis, análisis situacional y contextual y, finalmente, el plan de *marketing*, como unos de los objetivos principales de la investigación, seguido de las conclusiones y recomendaciones.

## 1. Planteamiento del problema

El plan de *marketing* es una herramienta estratégica necesaria para cualquier negocio en la actualidad, en el que no importan su tamaño ni el mercado de operación, ya que le brinda a la empresa la oportunidad de tener claridad acerca de cómo establecer, de manera sistemática, estrategias coherentes que les permitan alcanzar sus objetivos comerciales y de ventas.

Cartagena ha sido referenciada en el ámbito nacional e internacional como un destino turístico, y últimamente también se le identifica como un gran puerto y centro logístico; sin embargo, su economía no depende de un solo sector, por cuanto todos los sectores se han fortalecido, y son varias las actividades económicas que sobresalen en su dinámica cotidiana; en especial la industrial. Esto consolida a Cartagena como una ciudad importante, que ha dado muestras de su fortalecimiento en los sectores de manufactura, construcción, marítimo y portuario, turístico y de negocios, inclusive con inversión de empresas extranjeras.

Otro sector en crecimiento es el de consultoría, particularmente el asociado a seguridad y salud en el trabajo, el cual inició hace más de veinte años con tres empresas en el mercado, y hoy tiene más de treinta, debido al desarrollo de la zona industrial de Mamonal.

Por lo anterior, es necesario que las empresas de asesoría, consultoría y entrenamientos en seguridad y salud en el trabajo de Cartagena: tengan claro hacia dónde se orientan las necesidades de los diferentes sectores económicos, se identifiquen posibilidades de negocio ofertando propuestas de valor aterrizadas,

optimizando los recursos y maximizando los beneficios, para hacer de esta industria un ejemplo de emprendimiento de la región.

Esgryma Consulting Group, fundada en el 2009, nació en Cartagena con el propósito de ofrecer servicios diferenciadores y técnicos de asesorías, consultorías y entrenamientos en seguridad y salud en el trabajo, lo cual radica en tener el equipo de profesionales competentes y los equipos, además de los recursos adecuados para prestar los servicios mencionados.

El portafolio de servicios de esta empresa es muy variado, por cuanto cuenta con servicios de asesoría y consultoría en seguridad y salud en el trabajo; entrenamientos certificados en tareas de alto riesgo (alturas, confinados, químicos, izaje de cargas, excavaciones, energías peligrosas); diseño, inspección, instalación y mantenimiento de líneas de vida, puntos de anclajes y elementos de protección contra caídas; entrenamientos de seguridad, emergencias y seguridad de procesos con realidad virtual y realidad aumentada; Institución para el trabajo y desarrollo humano, con dos programas técnicos laborales por cada competencia.

Emprendimientos como Esgryma Consulting Group nacen a raíz de una idea de negocio que se le ocurre al emprendedor, y que este desea materializar para suplir una necesidad detectada en un mercado específico.

En este momento, no se tienen en cuenta procesos previos que son necesarios para la puesta en marcha de esta idea; por ejemplo: una estrategia corporativa que pueda enmarcar el modelo de negocio, una propuesta de valor clara hacia el mercado y un proceso de planificación y ventas, entre otros.

Al igual que en muchas otras pymes, el propietario es el líder, y las decisiones que se toman están basadas en la subjetividad, en lo que puede o no ser beneficioso para la empresa. Por consiguiente, las acciones preventivas y correctivas para realizar los ajustes pertinentes se toman con base en la experiencia.

Desde la perspectiva de la pandemia ocasionada por el COVID-19, que inició a principios del 2020, se desencadenó una crisis económica en Colombia y en el mundo. Frente a esta emergencia sanitaria se implementaron medidas de seguridad, con el propósito de mitigar la fase de propagación del virus, siendo una de estas el aislamiento de la población. Las medidas implementadas afectaron de manera directa las actividades comerciales y la cotidianidad con las que la población venía marchando. Uno de los sectores más afectador fue el productivo, y, por ende, los negocios que implicaban presencialidad, tales como minería, construcción, educación, consultoría y manufactura, entre otros.

Esgryma Consulting Group establece sus actividades económicas en el sector de asesoría y consultoría en seguridad y salud en el trabajo para los diversos sectores económicos. El flujo de caja de las empresas, los clientes y el nuestro se redujeron y, a su vez, las inversiones programadas se debieron cancelar o posponer, lo que ha originado que las empresas asuman diferentes enfoques en tiempos de crisis, tales como implementar estrategias dinámicas que buscan garantizar el empleo, e implementar los ajustes en las reformas fiscales que ha desarrollado el Gobierno nacional, en procura de ayudar en las inversiones en capital, que permitan ajustarse al momento de crisis y repuntar nuevamente en la producción de bienes y servicios.

Por esta razón, la empresa establece un plan de reestructuración en varios procesos; uno de ellos es mercadeo, y una de las estrategias corporativas es establecer unos objetivos, estrategias y tácticas claros de este proceso, que contribuyan a funcionamiento estratégico de la empresa. Por ello, se hace necesario elaborar un plan de mercadeo, que sirva de guía de planeación, soporte en la elaboración de estrategias y tácticas y toma de decisiones para el logro de los objetivos empresariales.

### **1.1. Formulación del problema**

¿Cuáles son las estrategias del *marketing mix* que debería contener el plan de mercadeo, que permitan el crecimiento empresarial y el logro de los objetivos de Esgryma Consulting Group?

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de *marketing* para Esgryma Consulting Group, en Cartagena, a partir de un análisis situacional y del entorno competitivo que permita establecer las estrategias y acciones acorde a las necesidades del mercado.

### 2.2. Objetivos específicos

- Analizar el escenario competitivo que contiene el mercado de la consultoría en riesgos laborales, en Cartagena.
- Describir las necesidades y las motivaciones de los clientes de Esgryma Consulting Group, en Cartagena.
- Proponer, con base en las necesidades del mercado y en la oferta de valor, qué se requiere para ser competitivos.

### 3. Marco referencial

#### 3.1. Marco conceptual y legal

Los conceptos básicos de esta investigación estuvieron enfocados en *marketing*, plan de *marketing*, *marketing mix* y B2B (*business to business*). A continuación, al respecto se presentan unas generalidades conceptuales.

##### 3.1.1. Marketing

Al investigar en la literatura se revisaron las definiciones de *marketing*, entre las que se destaca la de Kotler (2001), quien define el *marketing* como: “Proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (p.7).

Adicionalmente, Kotler y Keller (2012), en su libro *Dirección de marketing*, describen el *marketing* como el proceso de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales, y proponen una de las mejores y más cortas definiciones de *marketing*: “Satisfacer las necesidades de manera rentable” (p.5). Esta conceptualización coincide con lo planteado por Izquierdo y otros (2020), quienes refieren que un pensamiento final sobre el *marketing* se relaciona con la satisfacción de las necesidades humanas y sociales (Sánchez, 2021a).

Godin (2019), por su parte, afirma que el *marketing* es el acto de hacer que se produzca el cambio, que el *marketing* verdadero es generoso, es servicial, es la respuesta a la pregunta: “¿A quién puedo ayudar?”. Godin considera que los



profesionales del *marketing* hacen realidad el cambio y contribuyen con un producto que mejora la vida o impactan con un servicio que te hace sentir.

Según el Chartered Institute of Marketing (s. f.), el *marketing* consiste en comprender lo que sucede alrededor, a través de la investigación que lleva a cabo (párr. 1). Se trata de saber lo que quieren sus clientes, lo que hacen sus competidores y, en última instancia, vender y promover su producto de la mejor manera posible. Asimismo, el *marketing* es el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente de forma rentable.

En el 2017, la American Marketing Association (AMA, s. f.) definió el *marketing* como la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

Según Porter (2010): “El marketing es un instrumento de planificación imprescindible para el correcto funcionamiento de cualquier empresa” (p.5).

Son numerosas las definiciones referentes al *marketing* que se pueden encontrar, por cuanto cada institución, organización, escritor o académico tendrá alguna variante de acuerdo con su experiencia y punto de vista; sin embargo, en lo que cada autor coincide es en centrar todos los esfuerzos, económicos y comunicativos, para encontrar la mejor forma de satisfacer las necesidades del consumidor y(o) cliente (Conexiónesan, 2016).

### **3.1.2. Plan de marketing**

Actualmente el plan estratégico de *marketing* se aplica también para lograr posicionar en el mercado a nuevas empresas, y lograr de esta manera mejorar las ventas a través de promociones a los clientes o consumidores, con productos innovadores que satisfagan las necesidades y deseos de quienes lo requieren y que, además, pretenden diferenciarse de la competencia ofreciendo buenos productos y excelencia en el servicio y atención al cliente, mediante nuevos vendedores que deben alcanzar las metas asignadas (Izquierdo y otros, 2020).

Hoyos (2013) define el plan de *marketing* como un documento que en el área comercial relaciona los objetivos de una organización con sus recursos; es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzarlos.

Estrada y otros (2017) definen el plan de *marketing* como un documento que funciona como instrumento que ayuda a dirigir y coordinar las actividades que vaya a desarrollar para lograr un objetivo específico. En cada objetivo se detalla de forma clara y cuantificable qué se desea lograr. Las diferentes actividades se contemplan a corto, mediano y largo plazo, con base en el análisis de la empresa frente a su mercado meta actual y potencial.

Armar un buen plan de mercadeo implica hacer un exhaustivo y honesto recorrido por todas las variables y dejarlas definidas para un tiempo determinado (Sena, 2019).

**3.1.2.1. Estructura del plan de *marketing*.** El plan de *marketing* se divide en una serie de fases y etapas consecutivas, las cuales se presentan a continuación en la tabla 1.

**Tabla 1***Estructura del plan de marketing*

Fases	Descripción
Resumen ejecutivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sinopsis.</li> <li>b) Principales aspectos del plan de <i>marketing</i>.</li> </ul>
Análisis de la situación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Análisis del entorno interno.</li> <li>b) Análisis del entorno del cliente.</li> <li>c) Análisis del entorno externo.</li> </ul>
Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fortalezas.</li> <li>b) Debilidades.</li> <li>c) Oportunidades.</li> <li>d) Amenazas</li> <li>e) Análisis de la matriz FODA.</li> <li>f) Desarrollo de ventajas competitivas.</li> <li>g) Desarrollo de un enfoque estratégico.</li> </ul>
Metas y objetivos de <i>marketing</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Metas de <i>marketing</i>.</li> <li>b) Objetivos de <i>marketing</i>.</li> </ul>
Estrategias de <i>marketing</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mercado meta primario (y secundario).</li> <li>b) Estrategia del producto.</li> <li>c) Estrategia de fijación de procesos.</li> <li>d) Estrategia de la cadena de distribución/ suministro.</li> </ul>

Fases	Descripción
	e) Estrategia de comunicación integrada de <i>marketing</i> (promoción).
Implementación de <i>marketing</i> .	a) Temas estructurales. b) Actividades tácticas del <i>marketing</i> .
Evaluación y control.	a) Controles formales. b) Controles informales. c) Programa y calendario de la implementación. d) Auditorías de <i>marketing</i> .

*Nota.* Tomado de *Estrategia de marketing: estructura del plan de marketing* (Ferrell y Hartline, 2012, p. 42).

### **3.1.3. Marketing mix**

Todas las organizaciones, tanto con fines de lucro como sin ellos, requieren una planificación efectiva y una estrategia de *marketing* acertada para hacerlo de manera adecuada. Las estrategias de *marketing*, mezcla de mercadeo o *marketing mix* son uno de los principales aspectos para trabajar como parte de las labores relacionadas con el *marketing*, ya que establecen las vías que se deben seguir a la hora de lograr los objetivos comerciales planteados por una empresa u organización; por lo tanto, su correcto diseño es esencial para su funcionamiento a corto y largo plazo (Izquierdo y otros, 2020).

Arce (2010) considera que las estrategias de *marketing* son un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles, con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.

Dicho de otro modo, la estrategia de *marketing mix* es un plan para la forma como la organización usará sus fortalezas y capacidades para adaptarse a las necesidades y los requisitos del mercado (Izquierdo y otros, 2020). Izquierdo y otros afirman que una estrategia de *marketing* puede estar compuesta por uno o más programas de mercadotecnia. Cada programa consta de dos elementos: un mercado o varios mercados objetivo y una mezcla de *marketing*: producto, precio, punto de venta y promoción (4P).

El *marketing mix* es la forma como se integran el producto, el precio, la distribución y la promoción, de tal manera que sea adecuada para atender las necesidades y deseos del segmento de mercado seleccionado por la empresa como su mercado objetivo; es decir, a donde dirige todos sus esfuerzos de *marketing* para posicionar su producto y lograr la posición competitiva deseada en el mercado (Feijoo y otros (2018); es una estrategia centrada en el aspecto interno de una compañía, que sirve para analizar algunos aspectos básicos de su actividad (Sánchez, 2021b).

De acuerdo con Fernández (2016):

El concepto de *mix marketing* fue desarrollado en 1960 por Neil Borden, quien manifestó que existían 12 elementos, que agrupaban las tareas y preocupaciones comunes del responsable de marketing en la organización. Esta lista original fue simplificada y agrupada en las 4P: Producto, precio, plaza y promoción, por McCarthy en 1960. (p. 50)

Fernández (2016) señala estas cuatro variables como las tradicionales para las compañías a la hora de estudiar su propio funcionamiento y de plantearse sus metas y sus objetivos.

Este concepto de *marketing mix* permite plantear preguntas vitales que le dan trazabilidad a la empresa, tales como las siguientes:

**3.1.3.1. Producto (*product*). ¿Cuáles son las necesidades de los clientes?**

Aquí se explica la necesidad que se trata de satisfacer en el consumidor y los servicios relacionados que puedan ser necesarios para el disfrute del producto, y que mejoran y le añaden valor al producto; por ejemplo, el servicio posventa, la garantía o el servicio técnico.

De acuerdo con lo planteado por Feijoo y otros (2018), el producto es el bien o servicio que adquiere el consumidor para satisfacer sus necesidades. La política de producto se centra en definir cómo va a ser el bien o servicio que se va a ofrecer. Para desarrollar esta política, hay que tener en cuenta los cuatro componentes del producto: el propósito para el que se creó, las características técnicas y los servicios anexos, y los valores simbólicos que se le atribuyen al producto.

Es importante aclarar que, para el propósito de la investigación y de acuerdo con la temática planteada, se trabaja el concepto de servicio que responde a las necesidades del consumidor.

**3.1.3.2. Precio (*price*). ¿Cuál es el precio que estarían dispuestos a pagar los clientes por mis productos o servicios? Es la variable que ayuda a entender y**

posicionar el nivel de competitividad de la empresa. Las estrategias de liderazgo en costes o de diferenciación justifican el precio elegido.

El precio es una variable del *marketing mix* que influye de forma muy significativa en la relación comercial, ya que para los consumidores es un aspecto fundamental a la hora de elegir entre varios productos. Por ello, al fijar los precios hay que valorar los distintos métodos que existen y elegir el más adecuado para conseguir los objetivos comerciales de la empresa (Feijoo y otros, 2018).

**3.1.3.3. Distribución (*place*).** ¿Dónde está el público objetivo? Engloba las fases y canales que atraviesa el producto hasta que llega al consumidor; es decir, desde su producción hasta su almacenaje y transporte.

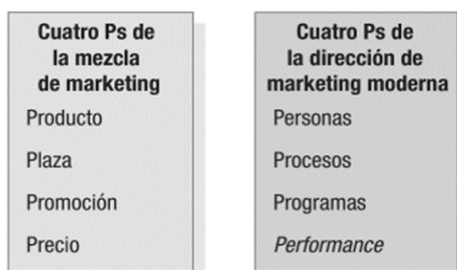
Feijoo y otros (2018) consideran que, mediante los canales de distribución, se facilita el acceso del comprador al producto, para ello la empresa tiene que utilizar de una manera eficiente los recursos con los que cuenta, a fin de que el bien llegue al consumidor en la cantidad, al momento y en las condiciones deseadas, para lograr este objetivo se utilizan diferentes canales de distribución o intermediarios.

**3.1.3.4. Promoción (*promotion*).** ¿Cuáles son los mejores canales para llegar a ese público? La actividad que la empresa planea desarrollar para que su producto llegue al máximo número de clientes del público en general, o del segmento al que se dirija, y aumentar sus ingresos. Aquí es donde se situarían lo que todos entendemos por labores publicitarias o de difusión comercial.

Es necesario que la empresa despliegue un proceso de comunicación hacia el consumidor, para que compre ese, y no otro bien. Es por esto que las empresas cuentan con instrumentos que les permiten establecer comunicación con los clientes, tales como los siguientes: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y *marketing* directo (Feijoo y otros, 2018).

**Figura 1**

*Componentes del marketing mix*



*Nota.* Tomado de *Dirección de marketing* (Kotler y Keller, 2012, p.25).

### 3.1.4. B2B (*Business to Business*)



El *marketing* en línea puede clasificarse de acuerdo con quién lo inició, y a quién va dirigido. Como consumidores, aunque el comercio entre negocios también está floreciendo, estamos más familiarizados con el comercio de la empresa al consumidor y entre consumidores (figura 2).

## Figura 2

### Clasificación del marketing en línea

	Dirigido a los consumidores	Dirigido a los negocios
Iniciado por los negocios	B2C (de la empresa al consumidor)	B2B (entre negocios)
Iniciado por el consumidor	C2C (entre consumidores)	C2B (del consumidor a la empresa)

*Nota:* Tomado de *Marketing* (Kotler y Armstrong, 2012, p. 510).

En la figura anterior, se muestran las cuatro áreas principales del *marketing* en línea, que incluyen el comercio de la empresa al consumidor (B2C), el comercio entre negocios (B2B), el comercio entre consumidores (C2C) y el comercio del cliente a la empresa (C2B).

En *marketing* en línea entre negocios (B2B), los mercadólogos entre negocios utilizan sitios web, correo electrónico, catálogos de productos en línea, redes comerciales en línea y otros recursos de internet para contactar a nuevos clientes de negocios, atender a los ya existentes de manera más eficaz, y lograr compras más productivas y mejores precios (Kotler y Armstrong, 2012).

Las siglas B2B hacen referencia a las transacciones comerciales entre empresas. De esta manera, en la tipología del *marketing* B2B la finalidad es

establecer relaciones personales, con las que se puedan reforzar el prestigio y la identidad de la marca; es decir, transmitir el valor de la empresa. La estrategia se centra en transmitir cómo el producto ayuda a los clientes a ahorrar en tiempo, recursos y dinero.

El *marketing* B2B se vincula, principalmente, con la industria, las instituciones y el gobierno.

Juan (2007) describe así sus características:

- Se centra en la lógica del producto, es decir, en sus características. El mercado lo que quiere es saber más acerca del producto y de qué manera les ayudará.
- El proceso de venta es más largo y a mayor escala. Esto se debe a que la decisión de compra es más premeditada. Por ello, la propuesta de valor debe ser más detallada.
- El volumen de clientes es más pequeño, pero el volumen de compra es más grande. Como el abanico de clientes es más reducido se pueden llevar a cabo estrategias más precisas.
- Los clientes están focalizados en mercados específicos y reducidos. Existen muchos canales de distribución.
- La publicidad es más personalizada, por lo que se suele realizar en eventos del sector. (párr. 5)

### **3.1.5. Otros aspectos legales**

En el marco de la legislación de Colombia, se acogen las siguientes leyes en relación con los temas abordados en esta investigación, los cuales se describen a continuación:

El Decreto 1072 de 2015 (Presidencia de la República, 2015), el cual establece el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. En su artículo 2.2.4.6.41, determina que las personas o empresas que presten servicios de seguridad y salud en el trabajo a empleadores o trabajadores deberán acreditar los requisitos mínimos que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social establezca para su funcionamiento y para obtener licencia para operar servicios de seguridad y salud en el trabajo.

La Resolución 754 de 2021 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021), que establece los requisitos y procedimientos para la renovación de la licencia de seguridad y salud en el trabajo. Su artículo 1 establece el procedimiento y los requisitos que deben acreditar las personas naturales y jurídicas ante las secretarías departamentales y distritales de salud, entidad para la expedición y renovación de la licencia de seguridad y salud en el trabajo.

Es pertinente tomar en consideración este marco legal en el cual se sustenta la actividad de la organización Esgryma Consulting Group y en las que su estrategia de mercadeo estará circunscrita.

#### 4. Metodología

Se llevó a cabo un estudio que hace uso de dos modalidades de investigación cualitativa y cuantitativa, y que se enfoca en el análisis del mercado de las consultorías en riesgos laborales en Cartagena. Para recolectar la información se formuló una entrevista semiestructurada a ocho clientes vinculados a Esgryma Consulting Group, que permiten analizar la percepción del cliente frente a los servicios de asesorías, consultorías y formación en gestión de riesgos laborales desde el *marketing mix* (4P).

Inicialmente, se hizo una revisión de la literatura en bases de datos, con el fin de obtener información y soporte investigativo sobre el tema que se iba a abordar.

Después se hizo un análisis contextual y situacional para identificar las tendencias de consumo del mercado de servicios de asesorías, consultorías y formación en gestión de riesgos laborales, además de un análisis del entorno competitivo, comprendido por un ambiente externo e interno, clientes y competencia. Luego se analizó el cliente actual, partiendo de sus necesidades, motivaciones, hábitos de compra, etc., para obtener perspectivas que permitieron proponer las estrategias del plan de *marketing*, y permitir además la posibilidad de encausar una futura estrategia relacional.

Por último, se establecieron los demás elementos requeridos en la arquitectura del plan de *marketing*, tales como establecer los objetivos, las estrategias (4P) y tácticas, el presupuesto y el plan de seguimiento, con el fin de aumentar la competitividad y mejorar la propuesta de valor y servicios a los clientes.

Al ser este un estudio académico enfocado en el análisis del entorno competitivo y de las fuerzas del mercado de la consultoría en riesgos laborales, se logra identificar (tabla 2).

**Tabla 2***Objetivos y su descripción*

Objetivo	Tipo de fuente de información	Instrumento	Respuestas significativas
Analizar el escenario competitivo que contiene el mercado de la consultoría en riesgos laborales en Cartagena.	Secundaria	Análisis DOFA	<p>F: Posicionamiento de la empresa en el mercado local.</p> <p>O: Formación en temas especializados que la competencia aún no ofrece.</p> <p>D: Ausencia de plan y estrategias de <i>marketing</i>.</p> <p>A: Filtración de información de estructuras de informes y formatos internos.</p>
	Secundaria	Matriz PESTEL	<p>P: Ampliación de instalaciones y adecuación del centro de entrenamiento.</p> <p>E: Alza en las tasas de impuestos para empresas del sector privado.</p> <p>S: Convenios con aliados estratégicos para incursión de nuevos servicios.</p>

Objetivo	Tipo de fuente de información	Instrumento	Respuestas significativas
			<p>T: Servidores en el mercado que garantizan el almacenamiento ilimitado y copias de seguridad.</p> <p>E: Ahorro en el uso de papel por digitalización de la información.</p> <p>L: Acoger nuevos clientes, a causa de cambios o actualizaciones en legislación nacional.</p>
	Secundaria	Cinco fuerzas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociación de los clientes: ALTO.</li> <li>• Poder de negociación de los proveedores: MEDIO.</li> <li>• Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores): BAJO.</li> <li>• Barreras de salida (amenazas de productos o servicios sustitutos): ALTO</li> <li>• Rivalidad entre los competidores: MEDIO</li> </ul>

Objetivo	Tipo de fuente de información	Instrumento	Respuestas significativas
<p>Describir las necesidades y motivaciones de los clientes de Esgryma Consulting Group en Cartagena.</p>	<p>Primaria</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p>	<p>Indagación a clientes acerca del <i>marketing mix</i>: producto/servicio, plaza/mercado, precio y promoción.</p>
<p>Proponer, con base en las necesidades del mercado y en la oferta de valor que se requiere para ser competitivo en este.</p>	<p>Primaria</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p>	<p>Proponer el <i>marketing mix</i>: producto/servicio, plaza/mercado, precio y promoción, acorde a las necesidades de los clientes.</p>

#### **4.1. Consideraciones éticas**

La presente investigación se enmarcó en códigos de ética por respeto y confidencialidad de información de cada uno de los clientes que han utilizado los servicios empresariales de Esgryma Consulting Group. Por lo tanto, los encuestados tienen derecho a elegir si desean participar o no en el estudio; informar sobre su existencia y dar la suficiente información sobre el estudio; seguridad; protección del anonimato del encuestado; no tener que enfrentar situaciones de ansiedad y decepción generadas por la naturaleza y los objetivos del estudio; a estar informados: mostrar qué se hizo con la información, y con la divulgación o no de los datos de los encuestados, según lo deseen; no se deben alterar ni el método ni los resultados de la investigación; por último, la identidad del patrocinador es confidencial, a menos que esta sea parte del diseño de la investigación.



## **5. Análisis contextual y situacional**

### **5.1. Contextualización empresarial de Esgryma Consulting Group**

#### **5.1.1. *Reseña histórica y ubicación***

Esgryma Consulting Group inició actividades en el 2009, como un proyecto encabezado por el hoy gerente general, Ernesto Mora Soto, cuya actividad comercial constituía asesorías en sistemas de gestión, consultorías, capacitación, formación y entrenamiento, con base en estándares nacionales e internacionales en temas relacionados con seguridad, salud en el trabajo, ambiente y calidad, para los sectores: minero, marítimo, portuario, construcción e industria en general.

Durante estos 12 años la organización ha estado dedicada a brindarles servicios a empresas de la Costa Caribe, de ciudades tales como Cartagena, Sincelejo, Montería, Barranquilla, Santa Marta y el departamento de La Guajira, en temas de seguridad, ambiente y salud en el trabajo, en los que se ha destacado en el mercado por la creatividad e innovación para brindarles asesorías, consultorías, talleres de formación, administración de seguridad y salud en el trabajo a todos los clientes.

Esgryma Consulting Group cuenta con un centro de entrenamiento situado en el municipio de Turbaco (Bolívar), en la Urbanización Catalina, en la carrera 15 con calle 49, local 4-5, vía Turbaco, sector Puente Honda. Tiene una infraestructura de primer nivel que permite ofrecer en su centro de entrenamiento formaciones en trabajo seguro en alturas, espacios confinados y arme y desarme de andamios, entre otras.

### **5.1.2. Misión**

Esgryma Consulting Group es una organización que ofrece estrategias y soluciones integrales e innovadoras en gestión de riesgos, calidad y ambiente, buscando superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes y principales aliados, ubicados en los diferentes sectores económicos; soportado en un equipo de profesionales especializados, con amplio conocimiento y experiencia, y en alianzas con entidades estratégicas.

### **5.1.3. Visión**

Para el 2026, Esgryma Consulting Group se habrá consolidado en el mercado regional como un aliado para sus clientes, líder en estrategias y soluciones integrales e innovadoras en gestión de riesgos, calidad y ambiente en los diferentes sectores, como producto del desarrollo y especialización en los servicios ofrecidos, que generen confianza y seguridad en sus clientes y principales aliados estratégicos.

### **5.1.4. Principios organizacionales**

Entre los principios organizacionales de Esgryma Consulting Group se tienen los siguientes: efectividad, trabajo en equipo, atención al cliente, prestación de un adecuado servicio a los clientes para lograr su satisfacción, imparcialidad e independencia.

### 5.1.5. Objetivos estratégicos

Consolidar a Esgryma Consulting Group en el mercado regional como el líder en estrategias y soluciones integrales e innovadoras en gestión de riesgos, calidad y ambiente, fundamentado en un equipo con altas competencias y profesionalismo.

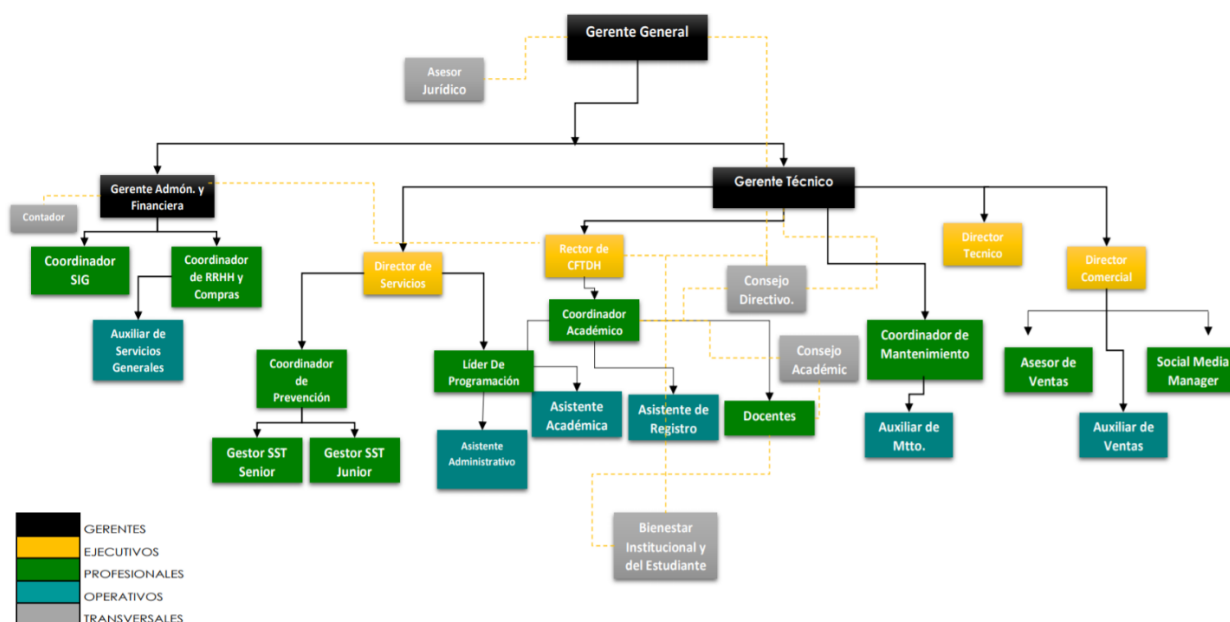
Generar confianza y seguridad en sus principales clientes y aliados, anticipándose a lo que dicta el mercado, a través de la investigación, socialización e implementación de soluciones integrales acordes a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, y enmarcados en los requisitos legales.

### 5.1.6. Organigrama

En la Figura 3 se presenta la estructura organizativa de la empresa Esgryma Consulting Group.

**Figura 3**

*Organigrama de Esgryma Consulting Group*



### 5.1.7. Portafolio de servicios

En la tabla 3 se hace la presentación de los servicios que ofrece la empresa Esgryma Consulting Group en la ciudad de Cartagena.

**Tabla 3**

*Portafolio de servicios de Esgryma Consulting Group*

Servicio	Descripción
Asesoría y consultoría en seguridad y salud en el trabajo (SST)	Seguridad de procesos: metodologías para análisis de riesgos (HAZOP, HAZID, LOPA, WHAT IF).
	Asesoría en seguridad industrial para todos los sectores: Industria en general, construcción, marítima, agroindustrial.
	Plan de atención de desastres y atención de riesgos.
	Planes de continuidad del negocio.
	Plan estratégico de seguridad vial.
	Auditorías.
Asesoría y consultorías en tareas de alto riesgo	Auditorías y diagnóstico en programas de tareas de alto riesgo.
	Elaboración de estándares, programas, formatos.
	Formación.
Rescate industrial	Servicios de rescate certificado.
	Servicios de APH.
	Alquiler de equipos de rescate: alturas, espacios confinados.

Servicio	Descripción
	Elaboración de planes de rescate y simulacros.
	Formación.
Emergencias	Auditorías.
	Elaboración de planes de emergencias a empresas: análisis de vulnerabilidad, PON, planos y señalizaciones, inventario de recursos, conformación de brigadas.
	Simulacros y simulaciones.
	Entrenamientos, encuentros de brigadas.
	Rescate acuático.
	Seguridad en el hogar: “niños”.
Diseño, inspección, instalación, mantenimiento y certificación de líneas de vida, puntos de anclaje y elementos de protección contra caídas.	Diseño, inspección, mantenimiento y certificación de líneas de vida, puntos de anclajes y elementos de protección contra caídas, por personas calificadas y competentes, según los lineamientos técnicos establecidos en los literales A, C y D, numeral 2 del artículo 22 de la Resolución 1409 (Ministerio del Trabajo, 2012).
Servicios especializados	Acompañamiento e interventoría de seguridad y salud en el trabajo, seguridad de procesos <i>in house</i> .
	Gestión del riesgo basada en NTC 31000.
	Continuidad del negocio.

Servicio	Descripción
Entrenamientos simulados	Simulación de realidad virtual: seguridad industrial, emergencias, seguridad de procesos.
	Seguridad industrial: administración en tareas de alto riesgo, entrenador de trabajo seguro en alturas, entrenador de espacios confinados, rescate industrial.
	Emergencias: sistema comando de incidentes SCI, control de emergencias químicas, técnico HAZMAT, nivel de operaciones, control de incendios en tanques de almacenamiento.
	Seguridad de procesos: metodologías para análisis de riesgos (HAZOP, HAZID, LOPA, WHAT IF).
Centro de formación y entrenamiento Esgryma	Cursos de Alturas Nivel Básico Administrativo.
	Cursos de Alturas Nivel Básico Operativo.
	Cursos de Alturas Nivel Avanzado.
	Cursos de Alturas Nivel Reentrenamiento.
	Coordinador.
Institución de educación para el trabajo y desarrollo humano en Esgryma	Carrera Técnico Laboral por competencia en Trabajo en Alturas y Tareas de Alto Riesgo (600 horas).
	Carrera Técnico Laboral por competencia en Maquinaria Pesada (1200 horas).
Curso certificados	Curso de Operación Segura de Montacargas.

Servicio	Descripción
	Curso para supervisores de izaje, <i>riggers</i> , operadores de equipos de izaje, y movimientos de tierra.
	Curso para conductores que transportan mercancías peligrosas.
	Cursos de Seguridad Vial (Manejo Defensivo, Mecánica Básica, y Primeros Auxilios).
	Curso de Rescate Industrial, en Espacios Confinados y Alturas.
	Curso de Salvamento Acuático.
	Diplomados en Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo.
	Curso de Primeros Auxilios Intermedios y Avanzados.
	Cursos Basados en estándares OSHA.
	Curso de Armado Seguro de Andamios.

Nota. Hazop, Hazid, Lopa, What If.

## 5.2. Análisis DOFA

Figura 4

Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

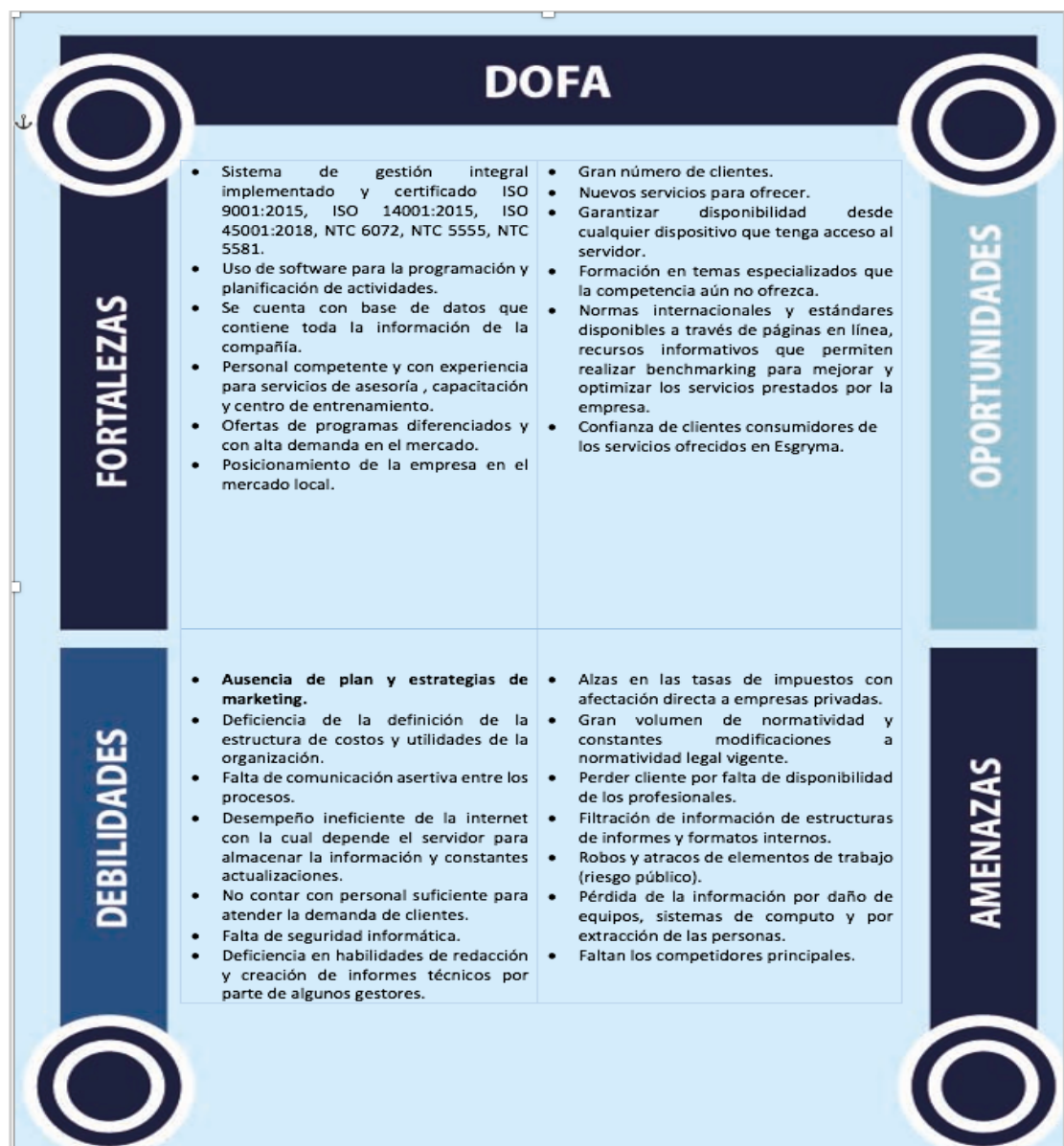




Figura 5

## Puntos críticos del análisis DOFA



### 5.3. Análisis PESTEL

A continuación, se describe el análisis e identificación que a nivel macroeconómico pueden influir sobre la empresa a través de la herramienta PESTEL.

**Figura 6.**

#### *Análisis PESTEL*



#### **5.4. Análisis según el modelo de las cinco fuerzas de Porter**

El análisis de Porter o la matriz de las cinco fuerzas de Porter, es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School, Michael Porter en 1979. Esta herramienta es utilizada en la elaboración de planes estratégicos y planes de negocio de empresas.

La matriz de Porter se compone de 5 elementos y/o fuerzas que deben ser analizados: poder de negociación con los clientes, poder de negociación con proveedores, barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes), barreras de salida (productos sustitutivos) y rivalidad entre los competidores.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará en función del mayor número de empresas existentes. Esta amenaza depende de factores del tipo: Poder de los competidores, poder de los proveedores, crecimiento industrial, sobrecapacidad Industrial y diversidad de competidores.

En este estudio se desarrolló la estrategia con base el *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes*, elaborado por Rivera y otros (2010), teniendo en cuenta la autoevaluación empresarial por lo cual se presenta el análisis realizado.

A continuación, en la tabla 4 se realiza el análisis para aprovechar las oportunidades presentes del mercado en base a las fuerzas competitivas en búsqueda de disminución de posibles amenazas.

**Tabla 4***Fuerzas de Porter: análisis por elementos*

Fuerzas de Porter/factores	Valoración			
	Alto	Medio	Bajo	Inexistente
Poder de negociación con los clientes				
Nivel de compradores en relación con el número de empresas en la industria.	X			
Cantidad de clientes con compras individuales relativamente pequeñas.	X			
Costos de cambio al reemplazar proveedores.				X
Nivel de información crítica que necesita el comprador para tomar decisiones.	X			
Sensibilidad de los clientes al precio.	X			
Nivel de identidad de marca claramente establecida en la mirada del consumidor.	X			
Nivel de rentabilidad de los clientes .	X			
Porcentaje total ( <i>n</i> )	85,71 (6)			14,29 (1)

Poder de negociación con los proveedores	Alto	Medio	Bajo	Inexistente
Nivel de diferenciación de los insumos (materiales, RRHH, servicios, tecnología, etc.)	X			
Costo de cambiar de proveedores				X
Dificultad de los proveedores para ingresar en mi negocio		X		
Facilidad de sustitución de insumos		X		
Variabilidad proveedores potenciales.		X		
Importancia de la empresa para los proveedores.		X		
costo de los insumos sobre costos generales.	X			
Porcentaje total ( <i>n</i> )	28,57 (2)	57,14 (4)		14,29 (1)

Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores)	Alto	Medio	Bajo	Inexistente
Porción del mercado de las empresas grandes del sector.	X			
¿Existencia de productos con atributos diferenciadores controlados exclusivamente por uno o pocos competidores?	X			
¿Identidades de marca bien definidas en la industria?	X			

Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores)	Alto	Medio	Bajo	Inexistente
Nivel de capital para entrar a la industria.	X			
Costos de los bienes de capital que utilizan.	X			
¿Facilidad para el recién llegado ( <i>newcomer</i> ) para conseguir acceso a canales de distribución?			X	
Costos para acceder a los recursos humanos cualificados, insumos o proveedores necesarios.	X			
Porcentaje total ( <i>n</i> )	85,71 (6)		14,29 (1)	

Barreras de entrada (amenazas de productos o servicios sustitutos)	Alto	Medio	Bajo	Inexistente
Nivel de desempeño de los productos o servicios sustitutos con precios más bajos.			X	
Costos de cambio al elegir un producto o servicio sustituto.				X
Variabilidad de sustituto para su producto o servicio.			X	
Probabilidad de sustitución por parte del cliente.		X		
Porcentaje total ( <i>n</i> )		25 (1)	50 (2)	25 (1)

Barreras de entrada (amenazas de productos o servicios sustitutos)	Alto	Medio	Bajo	Inexistente
Rivalidad entre los competidores	Alto	Medio	Bajo	Inexistente
Nivel de diferencia de producto e identidad de marca entre los competidores.		X		
Nivel de costos fijos	X			
Velocidad de crecimiento en el sector		X		
Costos de cambio si se cambia a la competencia				X
Nivel de expansión de la competencia		X		
Especialización en procesos y servicios de los competidores		X		
Nivel de barreras de salida			X	
<i>Total (n)</i>	14,29 (1)	57,14 (4)	14,29 (1)	14,29 (1)

*Nota.* Elaborada por el autor, a partir del *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes*

(Rivera y otros, 2010).

**Tabla 5***Modelo de las cinco fuerzas de Porter*

<b>Cinco fuerzas de Porter</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Inexistente</b>
Poder de negociación con los clientes.	X			
Poder de negociación con los proveedores.		X		
Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores).			X	
Barreras de salida (amenazas de productos o servicios sustitutos).	X			
Rivalidad entre los competidores.		X		

*Nota.* Elaboración propia, basada en el *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes* (Rivera y otros, 2010).

#### **5.4.1. Poder de negociación con los clientes**

En relación con el poder de negociación de los clientes se logra observar un alto poder en esta industria, debido a factores determinantes como lo es el nivel de compradores en relación con el número de empresas en la industria y la sensibilidad al precio. Esto teniendo en cuenta que este tipo de servicios son necesitados en casi todas las empresas del sector industrial, que es un sector con un crecimiento acelerado no solo en Cartagena, sino también en el resto del país. Como consecuencia, las empresas del sector en el que se encuentra Esgryma Consulting Group no son proporcionales al número de empresas del sector industrial de la ciudad.



#### **5.4.2. Poder de negociación con los proveedores**

De acuerdo con los resultados arrojados por el análisis del poder de negociación de los proveedores, se puede concluir que los proveedores tienen un poder de negociación medio (57,14%) teniendo en cuenta que Esgryma Consulting Group no cuenta con proveedores de insumos tangibles y que la actividad principal desarrollada por la empresa son servicios de consultorías. La empresa cuenta con el recurso humano necesario para atender los servicios que ofrece y están disponibles sin generar costos adicionales.

#### **5.4.3. Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores)**

Conforme al análisis de las barreras de entrada, en conclusión, las barreras para entrar a esta industria, con un 85%, son altas, debido a factores clave tales como el nivel de capital necesario para entrar, el costo de los bienes utilizados para prestar los servicios y la existencia de productos con atributos diferenciadores controlados exclusivamente por uno o unos pocos competidores, dentro de los cuales Esgryma es no solo es pionero, sino que tiene un *software* con el cual no cuenta ninguna de las otras empresas de la competencia. Teniendo en cuenta esto, también se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es baja, ya que entrar a la industria no es sencillo y es costoso, por lo que no cualquier empresa puede llegar a consolidarse.

#### **5.4.4. Barreras de salida (amenazas de productos o servicios sustitutos)**

Acorde con el análisis realizado a las amenazas de productos o servicios sustitutos, el 50% de la amenaza de productos o servicios sustitutos es baja, debido a que este tipo de servicios suministrado por las empresas del sector no es fácilmente

reemplazable, y se le da un enfoque a sustitución por la competencia; sin embargo, el nivel de sustitución por otro tipo de servicio es baja, casi inexistente.

#### **5.4.5. Rivalidad entre los competidores**

Considerando este aspecto, se evidencia una rivalidad en la industria o entre competidores de carácter medio, representada por un porcentaje del 57,14%, dado por factores de diferenciación del producto y por la identidad de marca, teniendo en cuenta el tipo de servicio suministrado por Esgryma Consulting Group y por la competencia. Otros factores para analizar son la velocidad de crecimiento del sector y el nivel de expansión de la competencia que, según la investigación previamente realizada, a pesar de estar relacionados en la industria, son pocas las empresas del sector con un nivel de crecimiento constante.

#### **5.5. Análisis de la competencia**

De acuerdo con la información obtenida de la Cámara de Comercio de Cartagena con fecha de corte del 30 de mayo de 2021, se estableció un total de 513 empresas registradas con la actividad comercial principal *consultorías en gestión*; sin embargo, en esta división hecha por la Cámara de Comercio no se especifica el tipo de consultorías en gestión, lo que imposibilita hacer un estudio detallado y preciso de la competencia directa de Esgryma Consulting Group. Por lo tanto, se procedió a desarrollar una investigación minuciosa de cada una de las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cartagena, para subdividir este grupo entre las empresas

dedicadas a prestar servicios de asesorías y consultorías de SST y medio ambiente, que arrojó los resultados que se presentan en la tabla 6 y la figura 6.

**Tabla 6**

*Consultorías de SST y medio ambiente en Cartagena*

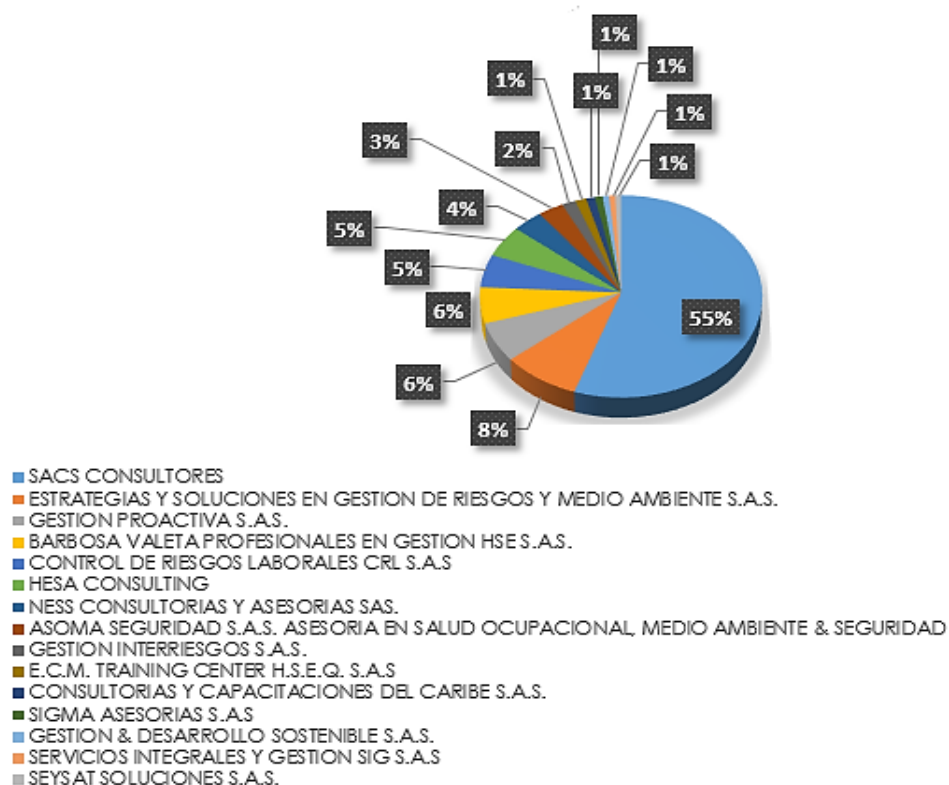
Nombre/razón social	Ingresos actividad ordinaria
Sacs Consultores	\$7.523.045.000
<b>Estrategias y Soluciones en Gestión de Riesgos y Medio Ambiente S.A.S.</b>	<b>\$1.176.167.000</b>
Gestión Proactiva S.A.S.	\$857.871.409
Barbosa Valeta Profesionales en Gestión HSE S.A.S.	\$782.196.133
Control de Riesgos Laborales CRL S.A.S	\$722.947.500
Hesa Consulting	\$689.343.000
Ness Consultorías y Asesorías SAS	\$497.184.514
Asoma Seguridad S.A.S. Asesoría en Salud Ocupacional, Medio Ambiente & Seguridad	\$413.300.000
Gestión Interriesgos S.A.S.	\$225.731.103
E.C.M. training center H.S.E.Q. S.A.S.	\$178.029.400
Consultorías y Capacitaciones del Caribe S.A.S.	\$144.643.265
Sigma Asesorías S.A.S	\$122.767.000
Gestión & Desarrollo Sostenible S.A.S.	\$105.863.000
Servicios Integrales y Gestión SIG S.A.S	\$97.200.000

Nombre/razón social	Ingresos actividad ordinaria
Seysat Soluciones S.A.S.	\$96.000.000
Recurso Empresarial Integral S.A.S	\$95.351.000
Asesorías y Servicios en Calidad, Inocuidad, Seguridad en el Trabajo y Ambiente S.A.S.	\$58.811.713
ER Asesoría y Consultoría en Sistema Integrado de Gestión SAS	\$56.258.000,00
Anqui SGI Consulting S.A.S.	\$53.254.428,00
Soluciones Profesionales de Sistema Integrado de Gestión S.A.S.	\$24.327.000,00
JED Quality Consulting S.A.S.	\$20.000.000,00
Lift & Move Trainers and Certifiers Group S.A.S	\$20.000.000,00
JED Consultores SST SAS	\$18.193.275,00
Asesorías Integrales S.A.S.	\$15.126.052,00
Soluciones Integrales SBRS S.A.S.	\$15.000.000,00
Soluciones y Asesorías en Salud Seguridad y Ambiente S.A.S.	\$11.256.000,00
Cima Consultorías & Proyectos S.A.S.	\$8.566.960,00
Biogeston S.A.S	\$6.000.000,00
G.I. Consulting S.A.S.	\$ -
Ingebac S.A.S.	\$ -
Gestión Group Consultores S.A.S	\$ -
López & De la Espriella Group S.A.S	\$ -

Nombre/razón social	Ingresos actividad ordinaria
Profesionales Consultores en Salud S.A.S.	\$ -
Compañía Escobar Juyo S.A.S.	\$ -
CM Consultores y Asesores S.A.S	\$ -
Servicios de Gente de Mar S.A.S	\$ -
Consulta y Asesorías en Salud y Seguridad en el Trabajo S.A.S.	\$ -
Asesorías Integrales en Administración de Recursos Humanos Airhu E.U.	\$ -
Business and Consulting Risks RBC S.A.S	\$ -
Solvang S.A.S.	\$ -
Comercialización y Asesorías SD S.A.S.	\$ -
Hseq Gestiones Integrales S.A.S.	\$ -
National Services S.A.S.	\$ -
Psicoservice S.A.S.	\$ -
SIG Consultores & Asesores SAS	\$ -
Profesionales Consultores en Salud S.A.S.	\$ -
Prevensa Gestión S.A.S	\$ -
Green Guidance S.A.S.	\$ -

**Figura 7**

*Participación en el mercado, corte mayo 2021*



*Nota.* Elaboración propia, basada en información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena.

Teniendo en cuenta la información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena, y la posterior investigación, se puede concluir que Esgryma Consulting Group se encuentra en el segundo lugar de las 48 empresas subdividas con actividades en consultorías y asesorías de SST y medio ambiente, superada solamente por la empresa Sacs Consultores, en relación con los ingresos por actividad ordinaria. Asimismo, de las 513 empresas registradas en la Cámara de Comercio con actividad económica principal en consultorías en gestión, en relación con los ingresos

por actividad ordinaria ocupa el puesto 17, teniendo en cuenta que en este grupo se encuentran empresas de exportación e importación del puerto de Cartagena.

El porcentaje alcanzado por Esgryma Consulting Group en el mercado, en relación con las 48 empresas del subgrupo, es del 8%, teniendo en cuenta que la empresa Sacs Consultores cuenta con operaciones a nivel nacional, y, por lo tanto, sus ingresos por actividad ordinaria son a nivel general, no solamente de Cartagena, por lo que su participación en el mercado es del 55%. Por otro lado, dentro del subgrupo solo existe un reducido número de empresas que se acercan al porcentaje de Esgryma, y que posteriormente serán analizadas.

### ***Competencia significativa***

Luego de haber analizado el subgrupo de las empresas con actividades principales en consultorías y asesorías de SST y medio ambiente, el estudio de estas se enfocó en un subgrupo aún más reducido, teniendo en cuenta que no se contaba con la información financiera de varias empresas, y que otras tenían ingresos muy bajos como para ser comparados con Esgryma Consulting Group. Por lo tanto, se escogieron 15 empresas con los ingresos por actividad más significativos, para su posterior análisis (tabla 7).

**Tabla 7**

*Ingresos, número de trabajadores y tamaño de las empresas dedicadas a prestar servicios de asesorías, consultorías de SST y medio ambiente en Cartagena*

Nombre/razón social	Ingresos actividad ordinaria	Número de trabajadores	Tamaño de la empresa
Sacs Consultores	\$7.523.045.000,00	62	Mediana
<b>Estrategias y Soluciones en Gestión de Riesgos y Medio Ambiente S.A.S.</b>	<b>\$1.176.167.000,00</b>	<b>20</b>	<b>Mediana</b>
Gestión Proactiva S.A.S.	\$857.871.409,00	9	Pequeña
Barbosa Valeta Profesionales en Gestión HSE S.A.S.	\$782.196.133,00	5	Pequeña
Control de Riesgos Laborales CRL S.A.S	\$722.947.500,00	13	Pequeña
Hesa Consulting	\$689.343.000,00	10	Pequeña
Ness Consultorías y Asesorías SAS.	\$497.184.514,00	9	Pequeña
Asoma Seguridad S.A.S. Asesoría en Salud Ocupacional, Medio Ambiente & Seguridad	\$413.300.000,00	6	Pequeña
Gestión Interriesgos S.A.S.	\$225.731.103,00	3	Micro
E.C.M. Training Center H.S.E.Q. S.A.S	\$178.029.400,00	3	Micro



Nombre/razón social	Ingresos actividad ordinaria	Número de trabajadores	Tamaño de la empresa
Consultorías y Capacitaciones del Caribe S.A.S.	\$144.643.265,00	7	Micro
Sigma Asesorías S.A.S	\$122.767.000,00	2	Micro
Gestión & Desarrollo Sostenible S.A.S.	\$105.863.000,00	2	Micro
Servicios Integrales y Gestión SIG S.A.S	\$97.200.000,00	1	Micro
Seysat Soluciones S.A.S.	\$96.000.000,00	2	Micro
Recurso Empresarial Integral S.A.S	\$95.351.000,00	3	Micro

*Nota.* Elaboración propia, basada en información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena.

**Tabla 8**

*Canales de comunicación de las empresas dedicadas a prestar servicios de asesorías, consultorías de SST y medio ambiente en Cartagena*

Empresas	Canal directo	Canal digital (herramientas e-commerce)	Tipos de canales de venta
Sacs Group	X	X	Contacto por la página web, que remite al cliente a los servicios de la empresa.
<b>Estrategias y Soluciones en Gestión de Riesgos y Medio Ambiente S.A.S.</b>	X	X	Compra y contacto por la página web, que remite al cliente a los servicios de la empresa.
Gestión Proactiva S.A.S.	X	X	Contacto y cotización por la página web, que remite al cliente a los servicios de la empresa.
Barbosa Valeta Profesionales en Gestión HSE S.A.S.	X	X	Contacto por la página web, que remite al cliente a los servicios de la empresa.

Empresas	Canal directo	Canal digital (herramientas e-commerce)	Tipos de canales de venta
Control de Riesgos Laborales CRL S.A.S	X	X	Contacto por la página web, que remite al cliente a los servicios de la empresa.
Ness Consultorías y Asesorías SAS.	X	X	Contacto e inscripción a servicios por la página web, que remite al cliente a los servicios de la empresa.
ASOMA Seguridad S.A.S. Asesoría en Salud Ocupacional, Medio Ambiente & Seguridad	X		Contacto por redes sociales para contacto con la empresa.
Gestión Interriesgos S.A.S.	X	X	Contacto por la página web, que remite al cliente a los servicios de la empresa.
E.C.M. Training Center H.S.E.Q. S.A.S	X	X	Contacto por la página web, que remite al cliente a los servicios de la empresa.

Empresas	Canal directo	Canal digital (herramientas e-commerce)	Tipos de canales de venta
Consultorías y Capacitaciones del Caribe S.A.S.	X	X	Contacto por la página web, que remite al cliente a los servicios de la empresa.
Sigma Asesorías S.A.S	X	X	Contacto por la página web, que remite al cliente a los servicios de la empresa
Gestión & Desarrollo Sostenible S.A.S.	X	X	Contacto por la página web, que remite al cliente a los servicios de la empresa.
Servicios Integrales y Gestión SIG S.A.S	X		Contacto por redes sociales con la empresa.
Seysat Soluciones S.A.S.	X		Contacto por redes sociales con la empresa.
Recurso Empresarial Integral S.A.S	X	X	Contacto por la página web, que remite al cliente a los servicios de la empresa.

Empresas	Canal directo	Canal digital (herramientas e-commerce)	Tipos de canales de venta
Hesa Consulting S.A.S	X		Contacto por redes sociales con la empresa.

*Nota.* Elaboración propia, basada en información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena.

Las empresas mencionadas anteriormente cuentan con un canal directo de ventas y de distribución; sin embargo, cuando se analizó su estructura de herramientas de *e-commerce*, tales como las páginas web y las redes sociales, que más adelante analizamos, se observó que no todas las empresas contaban con esta herramienta, y que, de contar con ella, como en el caso de varias empresas, sus páginas web no eran claras y no permitían obtener información clara del servicio que se necesitaba.

En el caso de la página web de Esgryma Consulting Group se cuentan con una variación, que es poder hacer compras directas en la página, y también pagar los cursos. La empresa Gestión Proactiva, incluida en la tabla anterior, también cuenta con una variación y es la opción de solicitar cotizaciones directas a través de la página web; asimismo, la empresa Ness Consultorías y Asesorías, que brinda la posibilidad de inscribirse a los cursos directamente por la página; pero para el caso de las otras empresas que cuentan con página web, se encontró un déficit de información clara y de herramientas para llegar al servicio requerido.

## 6. Análisis de resultados

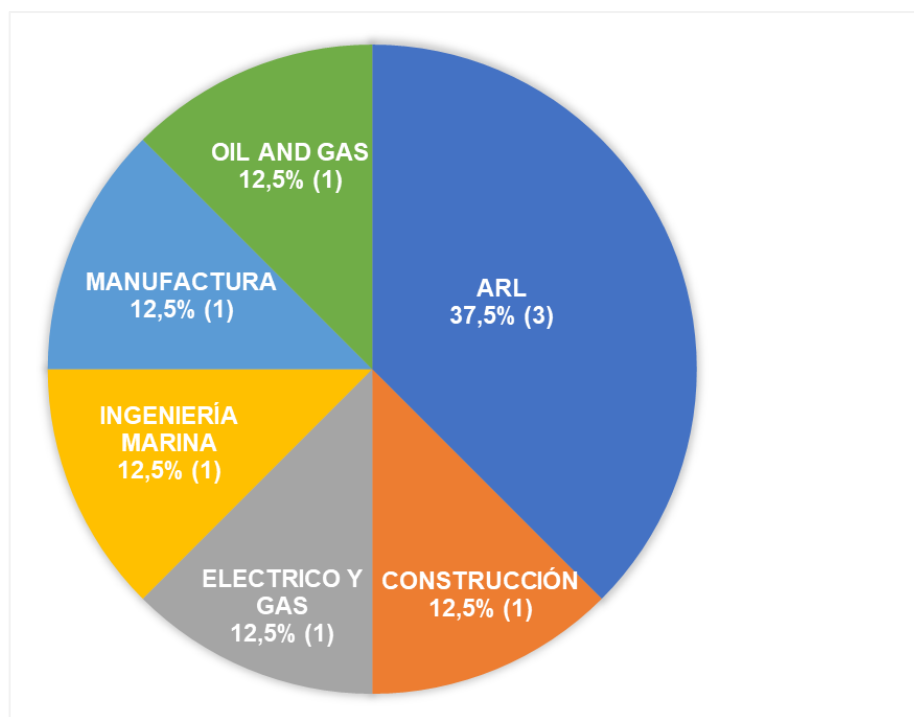
En respuesta a los objetivos de la investigación, orientados a analizar el escenario competitivo que contiene el mercado de la consultoría en riesgos laborales en Cartagena, para establecer estrategias de mercadeo según las necesidades de la industria, y con el fin de diseñar de un plan de *marketing* para Esgryma Consulting Group correspondiente al año 2022 en Cartagena, se analizó la perspectiva posventa de ocho clientes actuales y potenciales que han requerido los servicios de consultoría en riesgos laborales, bajo la modalidad de una entrevista semiestructurada de 24 preguntas, tanto abiertas como cerradas, basadas en las estrategias de *marketing mix* producto/servicio, plaza/mercado, precio y promoción (anexo 1).

Es importante aclarar que este estudio se realizó con fines académicos, por lo cual garantizamos la confidencialidad de los datos suministrados por cada uno de los encuestados. En este orden ideas, con base en las estrategias de *marketing mix*, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento, que evidencian la tendencia general de las opiniones manifestadas por los entrevistados.

## 6.1. Producto/servicio

### Gráfica 1

Sector económico de los clientes

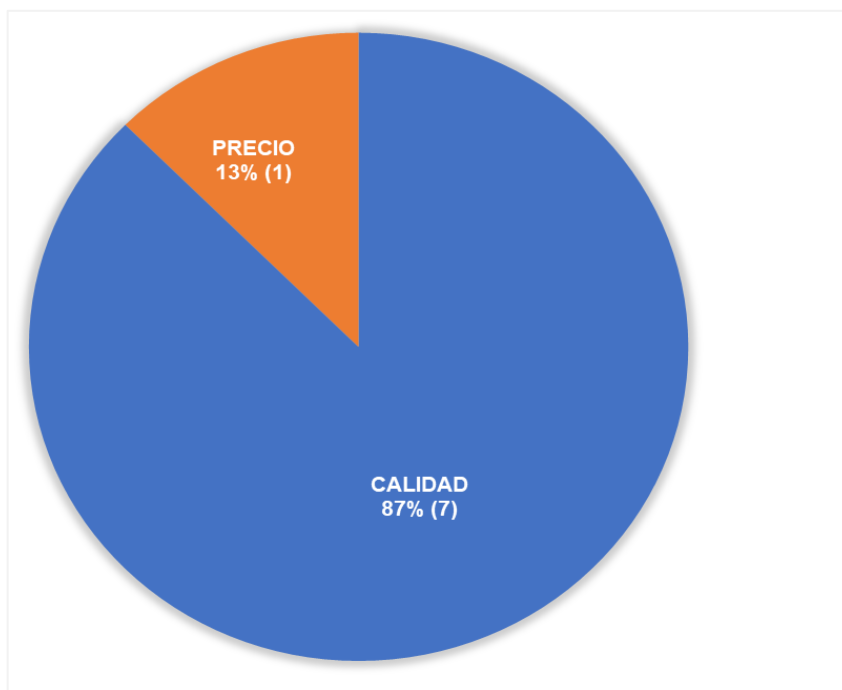


*Nota.* Elaboración propia, basada en información tabulada de las entrevistas aplicadas.

En relación con el *sector económico de los clientes actuales y potenciales* de la consultoría en riesgos laborales del estudio (gráfica 1), el 37,5% (3) estuvo representado por las administradoras de riesgos laborales (ARL), seguido de 12,5% (1) para cada uno de los restantes sectores mencionados: *oil and gas*, ingeniería marina, manufactura, construcción, eléctrico y gas. Esto en concordancia con lo estipulado por la ley colombiana, puesto que las ARL están obligadas a establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora.

## Gráfica 2

### Atributos del servicio



*Nota.* Elaboración propia, basada en información tabulada de las entrevistas aplicadas.

Haciendo referencia a los *atributos considerados al momento de contratar un servicio* (gráfica 2), el 87% (7) de los encuestados considera que el atributo más representativo para elegir el servicio de consultoría es la calidad, y el 13% restante afirma que es el precio. Otros atributos considerados por los clientes de menor relevancia frente a los ya mencionados son acompañamiento, asesoría comercial y servicio al cliente. De acuerdo con la información analizada, se observó que el precio pasa a un segundo plano en comparación con la calidad, lo que puede significar que el atributo de calidad juega un papel importante en la toma de decisiones debido a que genera productos y servicios mejorados, disminuye costos y permite aumentar la rentabilidad financiera de las empresas, al proporcionar personal competente y calificado para la prestación del servicio. Adicionalmente, le brinda confianza al



consumidor, al ofrecer estándares óptimos exigidos por ley para la prestación del servicio de seguridad y salud en el trabajo.

Al indagar sobre los *servicios solicitados* en consultoría de riesgos laborales, se le dio al entrevistado la oportunidad de mencionar múltiples respuestas. Es así como los servicios de consultoría en riesgos laborales más demandados por los clientes de esta investigación son los relacionados con las tareas de alto riesgo, asesorías al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, formaciones en COPASST y la intervención de la accidentalidad dentro de las organizaciones. Otros servicios solicitados están relacionados con capacitaciones sobre manejo de maquinaria (izaje de cargas), inspección de equipos, energías peligrosas y atención de desastres.

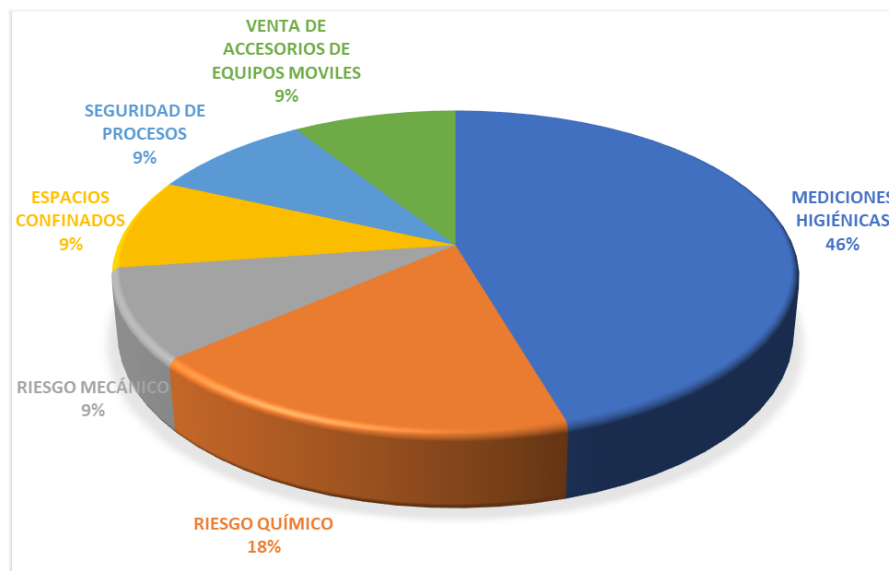
Asimismo, el 63% (5) afirma que estos servicios son solicitados en cumplimiento de la normatividad vigente en Colombia, en la cual se establece determinar el tipo de riesgo laboral en sus operaciones, y planear un programa de formación interna acorde a los riesgos presentes. Otros argumentos están asociados tanto a la necesidades y actividades económicas de las empresas como al incentivo al crecimiento y competitividad empresarial.

En lo que respecta a la *frecuencia de solicitud de los servicios*, los clientes afirmaron que está asociada al sector económico y a las actividades que desarrolla la empresa, y, por tanto, refieren que realizan la contratación de los servicios en consultoría de riesgos laborales en forma anual y(o) mensual, según su necesidad y sus políticas empresariales. Esto representado por el 37,5% (3) para cada uno, respectivamente. El soporte a este argumento puede relacionarse con el cumplimiento de los cronogramas institucionales enfocados en identificar, ejecutar, evaluar y

controlar las actividades del plan de trabajo derivados de la matriz de identificación de peligros.

### Gráfica 3

*Necesidades por suplir en materia de riesgos laborales*



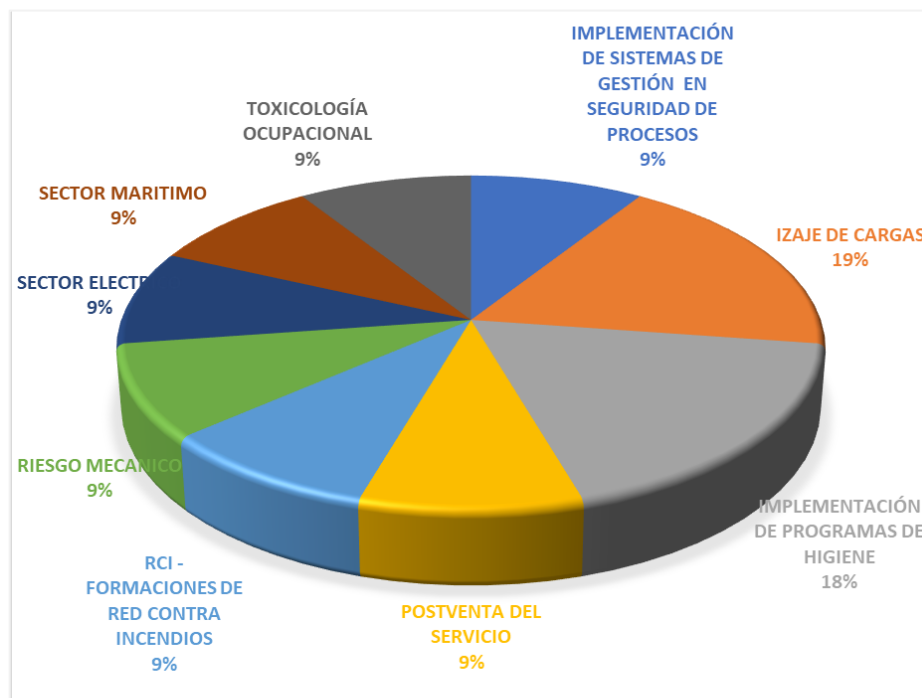
*Nota.* Elaboración propia, basada en información tabulada de las entrevistas aplicadas.

En cuanto a la *necesidad en materia de consultoría en riesgos laborales que hasta ahora no se ha logrado suplir con las empresas locales* (gráfica 3), el 46% de los clientes manifestaron que las mediciones higiénicas son una de estas, puesto que es un servicio que implica contrataciones externas a la ciudad (Medellín y Barranquilla). Este hallazgo es importante como oportunidad de mercado para Esgryma Consulting Group. Otra necesidad, manifestada por el 18%, fue el servicio de acompañamiento y(o) asesoría de riesgo químico, incluyendo la implementación del sistema globalmente armonizado, y el 36% está distribuido entre: espacios confinados, seguridad de

procesos, asesoría en riesgo mecánico y venta de accesorios para equipos móviles (dispositivos de seguridad para montacargas).

#### Gráfica 4

##### *Oportunidad en nuevos servicios*



*Nota.* Elaboración propia, basada en información tabulada de las entrevistas aplicadas.

En consideración a las *oportunidades o necesidades latentes de ofrecer nuevos servicios* (gráfica 4), los clientes afirman que el izaje de cargas (19%) y la implementación de un programa de higiene (18%) se constituyen en oportunidades de promoción, formación y asesoría para el mercado de la consultoría de riesgos laborales. Otros servicios considerados de necesidad son los relacionados con los sistemas de gestión de procesos, toxicología ocupacional, asesoría en el sector marítimo, formaciones de red contra incendios, riesgo eléctrico y mecánico.

Con respecto a la *presentación del portafolio de servicios*, la totalidad de los clientes manifestaron que las empresas de consultoría en riesgos laborales sí les han presentado el portafolio de servicios con antelación; sin embargo, por confidencialidad deciden no dar a conocer el nombre de dichas instituciones.

Los encuestados manifestaron que, según su consideración, el *servicio diferenciador* es la simulación por medio de realidad virtual, servicios de asesoría médica, servicio al cliente y la posventa; además, el acompañamiento en la planeación de actividades en relación con los riesgos laborales. Es importante mencionar que Esgryma, como empresa de consultoría en riesgos laborales, dispone de la prestación del servicio de realidad virtual, cuya promoción debe potencializar.

Los diferenciadores más relevantes que los clientes distinguen al momento de analizar la *oferta de valor* presentada son calidad, disponibilidad del recurso y seguimiento al cliente, los cuales permiten satisfacer sus necesidades y expectativas en relación con los servicios contratados, e igualmente responden al cumplimiento legal y a solicitudes internas, y logran impulsar sus objetivos organizacionales.

En este estudio se indagó sobre la *información que requieren las empresas para contratar los servicios* de consultoría en riesgos laborales, la cual les facilita la toma de decisiones. Los clientes entrevistados consideran que las competencias de los profesionales y la experiencia demostrada son importantes en el proceso de contratación del servicio de consultoría en riesgos laborales. De igual forma, las licencias de funcionamiento, el reconocimiento en el mercado y la solidez económica del proveedor. También el precio y las especificaciones técnicas luego de la cotización, al igual que el servicio y el acompañamiento al cliente.

En lo que concierne a los *beneficios agregados que marcan la diferencia a la hora de contratar un servicio* en consultoría de riesgos laborales, los clientes plantearon que en la búsqueda de calidad esperan encontrar adecuada atención y servicio al cliente, que da un valor agregado de calidez humana. Adicionalmente, el cumplimiento de los compromisos pactados en la oferta de valor, la oportunidad de acceso al servicio, la imagen, el tiempo y la experiencia en el mercado del proveedor, el servicio posventa y la idoneidad del personal y(o) de los profesionales.

Finalmente, las *dificultades que presentan los clientes al contratar los servicios* de consultoría en riesgos laborales expresadas durante las entrevistas formuladas son la disponibilidad del proveedor para brindar el servicio, y el cumplimiento de los compromisos en relación con la entrega oportuna de los informes que afectan directamente los objetivos planteados por la empresa contratista. Otras dificultades manifestadas por los clientes como de importancia son la idoneidad de los profesionales, la calidad del servicio y los precios ofertados que se encuentren fuera del alcance del presupuesto establecido por la empresa, para los asuntos relacionados con la consultoría de riesgos laborales.

## **6.2. Promoción**

Al indagar sobre la divulgación y *promoción de los servicios*, que hacen las empresas de consultoría en riesgos laborales, se encontró que el 75% (6) de los clientes afirman que lo hacen a través de correos electrónicos, 37,5% (3); chats o videoconferencia, 25% (2); llamada telefónica, 12,5% (1); visitas presenciales 12,5%

(1); y páginas web y redes sociales, 12,5% (1), que le permiten al proveedor darse a conocer de forma masiva en el mercado.

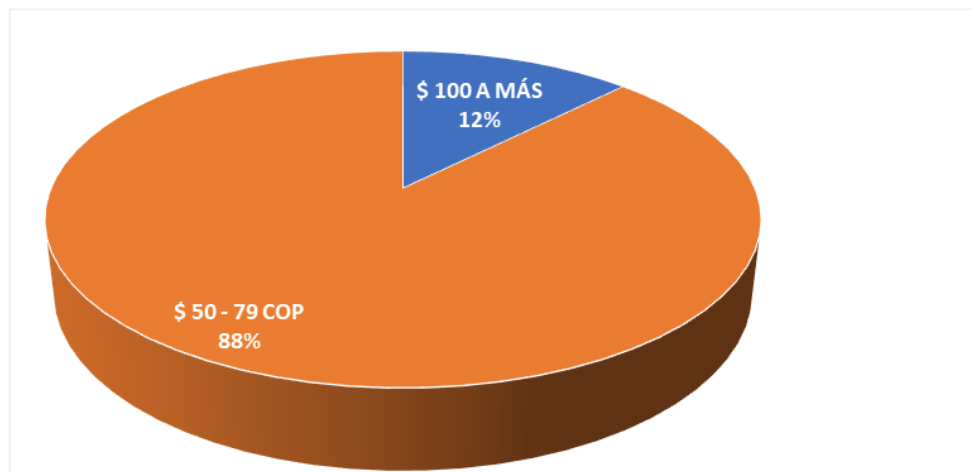
Esto se debe posiblemente a que los cambios económicos ocasionados por la pandemia actual, por la enfermedad del nuevo coronavirus, han modificado la forma de establecer la relación con los clientes, lo que ha llevado a utilizar las herramientas de tecnologías para generar un acercamiento efectivo entre proveedor y cliente, con el fin de atender las necesidades en función de los servicios ofertados.

Una de las manifestaciones de los clientes entrevistados se puede apoyar en este argumento, puesto que, a la hora de adquirir un servicio de consultoría en riesgos laborales, el 75% (6) de estos prefiere el *canal de comunicación* correo electrónico. Asimismo, acorde al conocimiento del sector empresarial de los clientes, consideran que el mejor medio que pueden utilizar las empresas de consultoría en riesgos laborales para dar a conocer su portafolio y su oferta de valor es el correo electrónico, seguido de las llamadas telefónicas, las páginas web y videoconferencias.

### 6.3. Precio

#### Gráfica 5

*Estimación del valor/hora de la consultoría en riesgos labores*



*Nota.* Elaboración propia, basada en información tabulada de las entrevistas aplicadas.

En el caso de las empresas de consultoría en riesgos laborales, cuando los clientes se refieren al *precio del servicio*, generalmente hablan de tarifas u honorarios de servicios, los cuales se calculan por hora y dependen del entendimiento de cada una de las partes interesadas acerca de las necesidades y el tipo de servicio que vayan a contratar. Conforme a las respuestas de los entrevistados, el 88% (7) está dispuesto a contratar, dependiendo del tipo de servicio, un rango de precios entre \$50.000 y \$79.000. En el caso de los servicios especializados, el 12% de los clientes consideran que el precio estimado está entre los \$100.000 o más, considerando el valor hora de la consultoría en riesgos laborales.

Es importante mencionar que en el mercado de la consultoría de riesgos laborales hay una demanda variable de servicios, que van desde básicos, hasta intermedio y especializados. De esta manera se establecen las tarifas valor hora para cada uno de ellos. Por tal motivo, la industria tiene un alto flujo de *ofertas* y

*promociones*. En su mayoría, los clientes refirieron recibirlas a través de un paquete de cursos, seguido de los descuentos en porcentajes o compras masivas, que en este caso favorecen la contratación de los servicios.

En el proceso de compra, se definen varias etapas, que van desde el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de la información, la evaluación de las alternativas y la decisión de compra, hasta la evaluación posventa. En este mismo orden de ideas, estas compras están sujetas a *revisiones y aprobaciones* por parte de las estructuras jerárquicas de las empresas del sector. A la luz de esta investigación se determinó que la totalidad de los clientes hacen una compra planeada. Esto representa ahorro, porque se aprovechan los descuentos, las ofertas y promociones; además, el cliente puede buscar con tiempo las mejores opciones de servicios que cubran sus necesidades; estas a su vez son aprobadas en su mayoría por los gerentes de proyecto y/o el líder del proceso, en algunos casos el área de compras y talento humano también hacen parte del proceso de contratación de servicios de consultoría en riesgos laborales de manera directa o indirecta.

En lo que respecta al *servicio posventa* que ofrecen las empresas de consultoría de riesgos laborales contratadas por los clientes, el 50% (4) de los entrevistados afirma que reciben un servicio posventa bueno; el 37,5% (3), no lo recibe; y el 12,5% (1), considera que es regular y que debe ser mejorado con el fin de asegurar una buena experiencia, y de esta forma fidelizar los clientes.

Por otra parte, durante el proceso de contratación de los servicios de consultoría en riesgos laborales, los clientes afirmaron que frente a la propuesta valor de la empresa proveedora, el *aspecto ganador y diferenciador* que hace que el precio ya no



sea tan significativo en la decisión de la contratación es la calidad del servicio, la innovación, la experticia, las garantías y la exclusividad, puesto que le dan cumplimiento a los objetivos empresariales, que generan además beneficios derivados de la contratación.

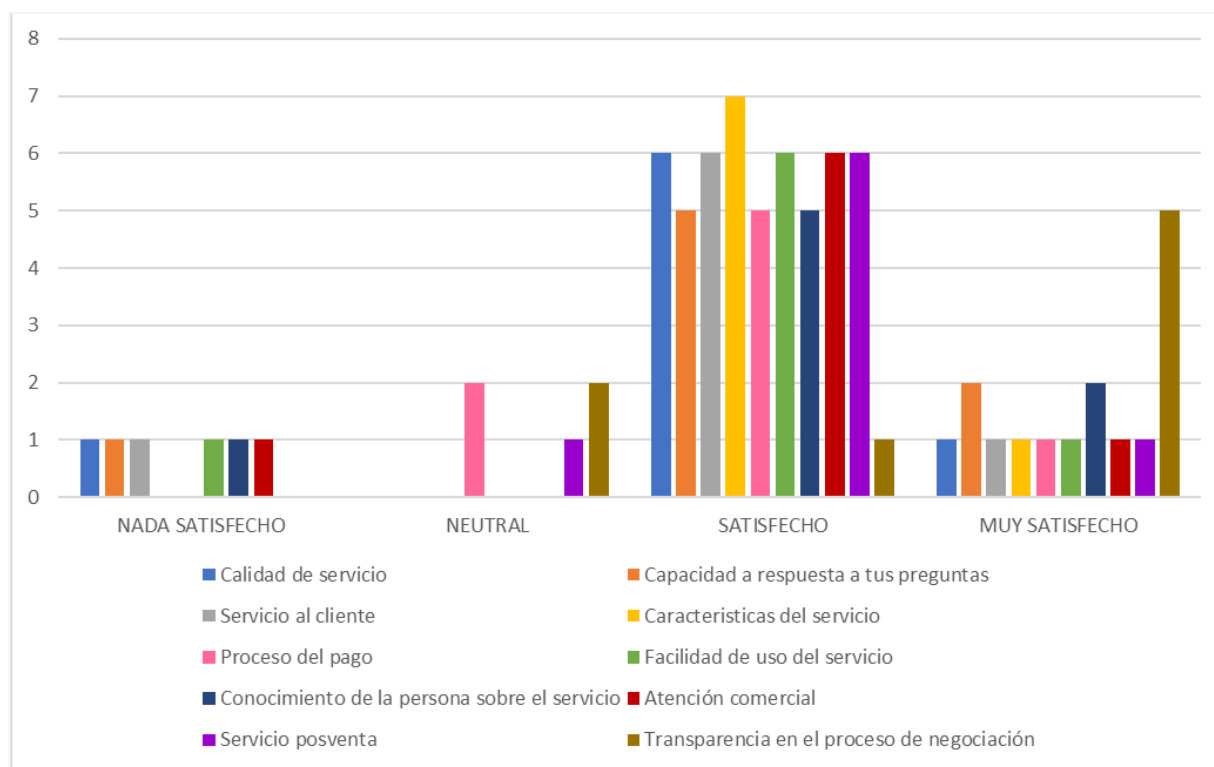
#### **6.4. Plaza/mercado**

Con respecto a los elementos organizacionales de *imagen o de infraestructura* de las empresas de consultoría en riesgos laborales, los clientes entrevistados tienen en cuenta al momento de la contratación la experiencia y reconocimiento de la empresa en el mercado. Adicionalmente, en lo que se refiere a la infraestructura, el cliente espera que los centros de formación cumplan con los estándares de calidad y seguridad para su buen funcionamiento para darle cumplimiento a la normatividad vigente en la legislación colombiana, que, a su vez, genera confianza en la relación comercial de las partes interesadas.

En lo que respecta a la industria de la consultoría de riesgos laborales, los clientes afirman que *conocen y han contratado servicios* con empresas locales tales como Sacs, Barval, Ness, Asomas, Adsie, Gestión Proactiva y Esgryma Consulting Group. Con el fin de analizar la competencia en el mercado, se indagó a cada una de las empresas anteriormente mencionadas sobre los siguientes *atributos empresariales*: calidad de servicio, capacidad de respuesta ante preguntas, servicio al cliente, características del servicio, proceso de pago, facilidad de uso del servicio, conocimiento de la persona sobre el servicio, atención comercial, servicio posventa y transparencia en el proceso de negociación (gráfica 6).

## Gráfica 6

### Evaluación de los atributos empresariales de Esgryma Consulting Group



*Nota.* Elaboración propia, basada en información tabulada de las entrevistas aplicadas.

En lo que respecta a los atributos empresariales de Esgryma Consulting Group, en la gráfica anterior se destacan las características del servicio y la transparencia en el proceso de negociación. Quedan por fortalecer la metodología y proceso de pago de los servicios contratados y el servicio posventa. En general, hay una buena referencia de la institución con los demás atributos mencionados.

Por otra parte, de forma más detallada, y desde la perspectiva de los clientes entrevistados, se analizaron las *características destacadas y los aspectos diferenciadores* al momento de contratar con cada una de las empresas mencionadas, que se transcriben a continuación:

**Sacs:** lo mejor de contratar con esta empresa es su infraestructura en cuanto al centro de entrenamiento y el convenio internacional de TEEEX, que les permite certificar de manera internacional; además, dan reconocimiento en el cumplimiento de las expectativas del cliente y la variedad de servicio.

**Barval:** el factor que influye en la contratación que diferencia a la empresa en comparación con las demás que brindan servicios similares en consultoría de riesgos laborales es la ubicación geográfica cercana al sector industrial al sector industrial, además de los precios que manejan en la prestación de sus servicios.

**Ness:** los clientes refieren que el servicio al cliente, el cumplimiento en lo pactado y el conocimiento de los profesionales ha sido lo mejor de contratar con esta institución.

**Asomas:** la disponibilidad de los servicios con esta institución es considerada un aspecto a destacar en el proceso de contratación de los servicios.

**Adsie:** en relación con esta institución, los clientes afirman que la ubicación, los precios que maneja en su portafolio de servicios y el conocimiento del personal son las características más representativas y destacadas.

**Gestión Proactiva:** el aspecto destacado para esta empresa es el cumplimiento en la normatividad, el compromiso y, además, la disposición hacia el cliente.

***Esgryma Consulting Group***: cumple con las expectativas del cliente en relación con el servicio al cliente y la disposición para atender las necesidades, el conocimiento técnico y su amplio portafolio de servicios sobre consultoría en riesgos laborales.

En general, los clientes hicieron *comentarios y sugerencias* para las empresas de consultoría en riesgos laborales orientadas a la actualización constante de temas y a mejorar e innovar en cuanto a las estrategias y las metodologías en el abordaje de las temáticas, utilizando dinámicas y actividades lúdicas que sean llamativas para el personal capacitado. Otra sugerencia va encaminada al estudio del mercado y a la demanda de servicios, con el fin de suplir las necesidades actuales en materia de riesgos laborales, así como la ampliación de portafolio de servicios y el servicio posventa.

Finalmente, de forma detallada se describen aspectos para destacar y por mejorar de *Esgryma Consulting Group* en los que, según la experiencia referida por los clientes potenciales, la empresa tiene atributos para resaltar, tales como la innovación, la competencia técnica de los profesionales, la variedad de servicios y calidad en sus formaciones. También se mencionan oportunidades de mejora enfocadas en la promoción de su portafolio de servicios, innovación para el abordaje de temas con dinámicas y actividades lúdicas que hagan más práctica la temática, la oportunidad y la disponibilidad en la programación del servicio, así como mejorar la infraestructura y la ampliación de sedes.

## **7. Plan de *marketing* para Esgryma Consulting Group**

El objetivo principal de esta investigación se enfocó en el diseño de un plan de *marketing* para Esgryma Consulting Group, el cual se construyó luego de hacer un análisis contextual y situacional, para identificar las tendencias de consumo del mercado de servicios de asesorías, consultorías y formación en gestión de riesgos laborales, además de un análisis del entorno competitivo, comprendido por un ambiente externo e interno, los clientes y la competencia.

Posteriormente, se analizó la perspectiva post servicio de ocho cliente actuales y potenciales, identificando así sus necesidades, motivaciones, hábitos de compra, etc. Esta perspectiva permitió proponer las estrategias del plan de *marketing* y los elementos fundamentales del mismo, tales como objetivos, estrategias (4P) y tácticas, presupuesto y plan de seguimiento, con el fin de aumentar la competitividad y mejorar la propuesta de valor y servicios a los clientes.

### **7.1. Propuesta de valor del plan de *marketing* de Esgryma Consulting Group S.A.S para el 2022**

Satisfacer a los clientes actuales y potenciales entendiendo sus necesidades y motivaciones, con el fin de ofrecerles el mejor servicio, calidad y valor.

## 7.2. Formulación de metas y objetivos

A continuación, en las tablas 9 a la 12 se relacionan los objetivos Smart, las estrategias, las acciones ejecución, cronograma del plan de marketing de la empresa Esgryma Consulting Group.

**Tabla 9**

*Objetivos SMART del plan de marketing para Esgryma Consulting Group*

<b>Objetivos SMART</b>	
<b>Cuantitativos</b>	<b>Cualitativos</b>
Incrementar las ventas en un 5% en relación con el 2021 ampliando nuestro portafolio a través de la inclusión de nuevos servicios para el 2022.	Mejorar las estrategias de <i>marketing</i> que impacten en el incremento en un 20% en las visitas del público objetivo actual en las redes sociales, mediante la utilización de medios tecnológicos que permitan posicionar para el 2022 la marca Esgryma a nivel regional.
Ampliar la participación en el mercado de consultoría en riesgos laborales y formación pasando de un 8% en el 2020 a 10% captando nuevos clientes para el 2022.	
Ampliar en un 25% la disponibilidad en la prestación del servicio con respecto al 2021, mediante la mejora en la programación y(o) búsqueda de nuevos profesionales para satisfacer la necesidad del cliente y mejorar el desempeño como aliados estratégicos en la gestión del riesgo, asegurando un impacto positivo en los resultados de ventas del 2022.	

### 7.3. Planteamiento de estrategias

En la tabla 9 se describen las estrategias.

**Tabla 10**

*Estrategias del plan de marketing para Esgryma Consulting Group*

<b>Estrategias</b>	
Estrategias de penetración y desarrollo del mercado.	Precios diferenciados especiales, para que los clientes sean recurrentes en las compras.
Servicios personalizados y ajustados a la necesidad del cliente.	Publicidad, <i>marketing</i> directo, mejorar presencia en internet y en las redes sociales.
Precios basados en los costos operativos.	Mantener el reconocimiento de marca ante el mercado actual.
Mejorar la disponibilidad en la programación para suplir la necesidad inmediata de nuestros clientes.	Crear el Departamento de Mercadeo y Ventas.

**Tabla 11***Acciones del plan de marketing para Esgryma Consulting Group*

<b>Acciones</b>	
<b>Servicio</b>	<b>Precio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de las redes sociales existentes para mostrar todos los servicios.</li> <li>• Publicidad del servicio a través de la participación en ferias y gremios, entre otros, de acuerdo con el cliente objetivo.</li> <li>• Análisis de mercado en la búsqueda de factibilidad para la apertura de un laboratorio especializado en mediciones higiénicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes de suscripción y membresías para clientes de Esgryma Consulting Group.</li> <li>• Establecer y estandarizar costos para los servicios de mayor requerimiento por parte de los clientes.</li> <li>• Establecer estrategias de incentivos que garanticen la recurrencia en compras de los clientes.</li> </ul>
<b>Plaza</b>	<b>Promoción</b>
Ampliar la capacidad productiva teniendo en cuenta los tipos de servicios y clientes.	Realizar campaña publicitaria de manera funcional, que permita captar la atención del cliente.



#### 7.4. Ejecución del plan de *marketing*

**Tabla 12**

*Ejecución plan de marketing para Esgryma Consulting Group*

Estrategia 1. Creación del departamento de mercadeo			
Plan de acción	Tiempo	Presupuesto	Responsable
A1. Convocatoria, selección y contratación del personal idóneo para el área de mercadeo y ventas.	Enero de 2022	\$1.000.000	Gerente Administrativa y Financiera  Gerente Técnica
A2. Suministro de equipos de cómputo y oficina para la gestión del proceso de mercadeo.	Enero de 2022	\$5.000.000	Gerente Administrativa y Financiera
A3. Diseñar y ejecutar plan de formación para el cumplimiento de las estrategias del departamento de mercadeo.	Febrero de 2022	\$900.000	Director Comercial
A4. Ejecución del plan de <i>marketing</i> para el 2022.	Enero de 2022	\$20.000.000	Gerencia General  Director Comercial

Estrategia 2. Penetración y desarrollo del mercado			
Plan de acción	Tiempo	Presupuesto	Responsable
A5. Actualización de la página web. Mejorar posición SEO de servicios ofertados.	Febrero de 2022	\$5.000.000	Gerencia General
A6. Presentación del portafolio incluyendo los nuevos servicios a ofertar a clientes nuevos y potenciales.	Marzo de 2022	\$1.000.000	Director Comercial
A7. Tener acercamiento con los departamentos encargados en la toma de decisiones en las compras de las empresas.	Marzo de 2022	\$900.000 mensuales	Director Comercial Gerencia General

Estrategia 3. Servicios personalizados y ajustados a la necesidad del cliente			
Plan de acción	Tiempo	Presupuesto	Responsable
A8. Realizar convenios con asociaciones que permitan estar a la vanguardia de otros servicios de formación que requieran los diferentes sectores de la industria.	Marzo de 2022	\$500.000	Director Comercial Gerencia General

## Estrategia 3. Servicios personalizados y ajustados a la necesidad del cliente

Plan de acción	Tiempo	Presupuesto	Responsable
A9. Realizar un análisis de mercado para entender las necesidades para la creación de laboratorio de mediciones higiénicas en Cartagena.	Noviembre de 2022	\$25.000.000	Director de Mercadeo Director Comercial

## Estrategia 4. Precios basados en los costos operativos

Plan de acción	Tiempo	Presupuesto	Responsable
A10. Establecer la estructura de costos de los servicios ofrecidos.	Marzo de 2022	\$3.500.000	Gerencia Administrativa y Financiera Gerencia Técnica

## Estrategia 5. Mejorar la disponibilidad en la programación para suplir la necesidad inmediata de nuestros clientes

Plan de acción	Tiempo	Presupuesto	Responsable
A11. Conocer y analizar la demanda de servicios requeridos por las administradoras de riesgos laborales.	Marzo de 2022	\$908.526	Gerente Administrativa y Financiera

Estrategia 5. Mejorar la disponibilidad en la programación para suplir la necesidad inmediata de nuestros clientes			
Plan de acción	Tiempo	Presupuesto	Responsable
			Gerencia Técnica
A12. Contratación de nuevos profesionales.	Febrero de 2022	\$908.526	Director de servicios
A13. Diseñar y ejecutar plan de formación.	Marzo de 2022	\$908.526	Director de servicios

Estrategia 6. Precios diferenciados especiales para que los clientes sean recurrentes en compras			
Plan de acción	Tiempo	Presupuesto	Responsable
A14. Definir servicios o cursos en los cuales se pueden obtener beneficios para los compradores recurrentes.	Marzo de 2022	\$908.526	Gerente Administrativa y Financiera Gerencia Técnica
A15. Diseñar un plan de suscripción y membresía que capte la atención de los clientes.	Marzo de 2022	\$908.526	Director de Servicios Gerencia Técnica

Estrategia 7. Publicidad, <i>marketing</i> directo, mejorar presencia en internet y redes sociales			
Plan de acción	Tiempo	Presupuesto	Responsable
A16. Realizar <i>branding</i> de la marca Esgryma Consulting Group.	Enero de 2022	\$1.000.000	Director de Mercadeo Director Comercial
A17. Crear campaña publicitaria basada en el análisis del branding que capte las emociones del cliente en los diferentes canales online y offline.	Mensual	\$1.000.000	Director de Mercadeo Director Comercial Social Media Manager
A18. Formular encuestas y análisis de mercados.	Trimestral	\$5.000.000	Auxiliar de mercadeo y ventas

Estrategia 8. Mantener el reconocimiento de marca ante el mercado			
Plan de acción	Tiempo	Presupuesto	Responsable
A19. Mejorar la percepción del cliente por medio de campañas de voz a voz, casos de éxito y comentarios de los clientes que usan nuestros servicios.	Mensual	\$1.000.000	Director de Mercadeo Director Comercial













## 8. Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber realizado el análisis interno y externo, estudiado a la competencia, entrevistado a los clientes actuales de Esgryma Consulting Group e identificado las motivaciones y necesidades de estos, podemos concluir que el plan de *marketing* es una herramienta fundamental para el direccionamiento de la empresa, ya que le permite orientar de manera organizada las acciones que la conduzcan al éxito y planificar su actividad comercial de manera eficiente.

Los resultados del análisis situacional, de los clientes y del mercado de la consultoría en riesgos laborales indican que Esgryma Consulting Group está consolidada como una de las instituciones de mayor posicionamiento en la industria, cuya actividad comercial debe ser fortalecida en temas de promoción de servicios, evaluación de servicio posventa, ampliación del portafolio de servicios (servicios especializados) y la posibilidad de certificación internacional puesto que la competencia es mutable y está siempre en constante transformación, pero la imagen de la empresa debe ser constante.

Asimismo, el escenario competitivo, es altamente potencial para dar respuesta a las necesidades y motivaciones de los clientes en la consultoría de riesgos laborales, empresas como Sacs, Barval, Ness, Asomas, Adsie, Gestión Proactiva se encuentran en un nivel alto de competitividad al ofrecer servicios diferenciadores y atributos llamativos para el consumidor.

Los clientes, por su parte, tienen en cuenta no solo sus necesidades al momento de contratar un servicio, sino que además consideran atributos influyentes al momento

de la compra, tales como, la calidad, servicio al cliente, oportunidad en la prestación del servicio, así como la asesoría y acompañamiento comercial.

En el presente trabajo, se proponen estrategias de penetración y desarrollo de producto, las cuales mediante una serie de planes de acción lograrán generar un cambio en el mercado, y así cubrir las necesidades de algunos servicios especializados que no se ofrecen en la ciudad. Estas fueron solicitudes realizadas por los clientes durante el proceso de entrevistas que nos permitieron definir de manera asertiva los *insights* para nuestro plan de *marketing*. De igual manera se plantea la conformación del departamento de *marketing* y ventas para Esgryma Consulting Group, liderado por dos directores para llevar a cabo la puesta en marcha de plan de *marketing*.

Por último, se planteó la necesidad de mejorar la presencia en internet y redes sociales, adaptándose a las nuevas tendencias y generando contenido valioso para el público objetivo.

Todas las recomendaciones que se desprenden de la respectiva investigación fueron objeto de aplicación en la propuesta del plan de *marketing* circunscrito en el presente trabajo.

## Referencias bibliográficas

American Marketing Association – AMA (s. f.). *Definitions of Marketing*.

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Arce Burgoa, L. G. (2010). Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales.

*Perspectivas*, 1(25), 191-201.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>

Conexiónesan (26 de mayo, 2016). *El Marketing y sus definiciones*.

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/el-marketing-y-sus-definiciones/>

Estrada-Realpe, K. J., Quiñonez, R. E., Cifuentes-Quiñonez, L. M., y Ayovi-Caicedo, J.

(2017). El plan de marketing y su importancia para el posicionamiento de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 2(5), 1187-1199.

<https://doi.org/10.23857/PC.V2I5.206>

Feijoo Jaramillo, I., Guerrero Jirón, J., & García Regalado, J. (2018). *Marketing aplicado*

*en el sector empresarial*. Utmach. <https://bit.ly/30IEV6P>

Ferrell, O.C., Hartline, Michael, D. (2012). *Estrategia de marketing: Estructura del plan*

*de marketing*. México. Cengage learning. (5.ª ed.).

Fernández Flórez, D. (2016). *Fundamentos de marketing*. Uniremington.

<https://bit.ly/3D28n4M>

Godin, S. (2019). *Esto es marketing* (14.ª ed.). Paidós.

González, N. (2017). *Desarrollar una estrategia de marketing*. Magenta.

<https://magentaig.com/desarrollar-una-estrategia-de-marketing/>

Izquierdo Morán, A. M., Viteri Intriago, D. A., Baque Villanueva, L. K., y Zambrano

Navarrete, S. A. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400399](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400399)

Juan, C. (20 de octubre, 2016). Diferencias entre el marketing B2C y B2B. *IEBS*.

<http://www.iebschool.com/blog/diferencias-entre-b2b-y-b2c-marketing-estrategico/>

Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control (A. Cordova Just, trad.) (8ª. ed.). Pearson.

Kotler, P., y Amstrong, G. (2012). *Marketing* (L. E. Pineda Ayala, trad.) (14.ª ed.). Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: tecnología para la humanidad*. John Wiley & Sons.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (M. A. Mues Zepeda y M. Martínez Gay, trads.). (14ª ed.). Pearson.

Ministerio de Salud y Protección Social (2021) Resolución 754 de 2021. Por medio del cual se establecen los requisitos y el procedimiento para la expedición y renovación de la licencia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20754%20de%202021.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20754%20de%202021.pdf)

Ministerio del Trabajo (2012). Resolución 1409 de 2012. Por medio del cual se establece el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en

alturas. *Diario Oficial*, 48517.

[https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/45107/resolucion\\_00001409\\_de\\_2012.pdf](https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/45107/resolucion_00001409_de_2012.pdf)

Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (A. de la Campa Pérez-Sevilla, trad.). Pirámide.

Presidencia de la República (2015). *Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.*

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualiza+do+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

Rivera-Rodríguez, H.-A., Gómez, J. H., y Méndez, L. S. (2010). Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes. *Documentos de Investigación*, 72. <https://pure.urosario.edu.co/es/publications/manual-para-la-realizaci%C3%B3n-del-an%C3%A1lisis-de-las-fuerzas-del-mercado>

Sánchez Galán, J. (2021a). Estrategias de marketing. *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-marketing.html>

Sánchez Galán, J. (2021b). Marketing mix. *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA (2019). Plan de mercadeo/estrategias de comercialización. *Ser Empresario*, 5. Promopress.

[https://repositorio.sena.edu.co/sitios/ser\\_empresario/serempresario5/pdf/SERE%205.pdf](https://repositorio.sena.edu.co/sitios/ser_empresario/serempresario5/pdf/SERE%205.pdf)

The Chartered Institute of Marketing (s. f.). *Get into Marketing*.

<https://www.cim.co.uk/qualifications/get-into-marketing/#section-2>

## Anexos

### Anexo 1. Entrevista de análisis del entorno competitivo: sector de la consultoría en riesgos laborales

Esta entrevista se formula con fines académicos, y pretende entender el entorno competitivo y las fuerzas el mercado de la consultoría en riesgos laborales, basada en el *marketing mix* (4P) (producto/servicio, precio, promoción y plaza/mercado) en Cartagena.

Fecha	
Nombre completo	
Entidad o empresa donde trabaja	
Cargo que desempeña	
Quién es su jefe directo	
Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa	

1. ¿A qué sector productivo pertenece su empresa?

- |                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| a. Industrial   | f. Logística           |
| b. Educativo    | g. ARL                 |
| c. Salud        | h. Comercial           |
| d. Naviero      | i. Servicios           |
| e. Construcción | j. Otros, ¿cuál? _____ |



2. Cuando en su empresa deciden contratar algún servicio de consultoría en riesgos laborales, ¿cuáles son las variables que consideran para elegir, siendo 5 el atributo más importante y 1 el menos importante?

\_\_\_ Servicio

\_\_\_ Asesoría

\_\_\_ Acompañamiento comercial

\_\_\_ Calidad

\_\_\_ Precio

3. ¿Cuál es el servicio de consultoría en riesgos laborales más solicitado por usted, la empresa o la institución? ¿Por qué?

4. ¿Con qué frecuencia contrata este tipo de servicios su empresa?

a. Mensualmente

b. Trimestralmente

c. Semestralmente

d. Anualmente

e. Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. a. ¿Cuál es la necesidad en materia de consultoría en riesgos laborales que hasta ahora no ha logrado suplir con las empresas locales?

b. ¿Dónde cree que hay oportunidades o necesidades latentes en materia de ofrecer nuevos servicios en la consultoría de riesgos laborales?

6. a. ¿Le han presentado el portafolio de servicios de alguna de empresas de consultoría en riesgos laborales?
  - b. Del portafolios de servicios presentado, ¿cuál considera que es el servicio diferenciador?
  - c. ¿Qué oferta de valor tienen estas empresas que las esté diferenciando?
- 
7. Cuando su organización tiene necesidad de contratar alguna consultoría en riesgos laborales, ¿cuál considera usted que es la información que necesita para facilitar la decisión en relación con la contratación de este tipo de servicios?
- 
8. ¿Qué beneficios o valores agregados podrían marcar la diferencia a la hora de contratar un servicio de consultoría en riesgos laborales?
- 
9. ¿Cuáles son las dificultades que usted como cliente enfrenta a la hora de contratar servicios de consultoría en riesgos laborales?
- 
- 10.a. ¿En su empresa hacen promoción de los servicios que ofrecen las empresas de consultoría en riesgos laborales?
  - b. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan para divulgar los servicios?
- 
11. Si usted quiere adquirir un servicio de consultoría en riesgos laborales, ¿qué canal de comunicación preferiría? (múltiples respuestas).
    - a. Correo electrónico

- b. Página web
- c. Atención telefónica
- d. Visita de asesor comercial
- e. Todas las anteriores
- f. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

12. De acuerdo con su conocimiento del sector empresarial, ¿cuál considera usted que es el mejor medio que pueden utilizar las empresas de consultoría en riesgos laborales para dar a conocer su portafolio y su oferta de valor?

13. ¿Qué rango de precios maneja la contratación de servicios de consultoría? (precio estimado teniendo en cuenta el valor/hora de consultoría en riesgos laborales)

- a. \$30.000 – \$49.000
- b. \$50.000 – \$79.000
- c. \$80.000 – \$99.000
- d. \$100.000 o más
- e. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

14. ¿Su organización recibe descuentos, promociones u ofertas de las empresas de consultoría en riesgos laborales?

15. Al momento de la compra:

- a. ¿Quién o quiénes deciden si se efectúa?

- b. ¿Suele ser una compra planeada o por impulso?
  - c. ¿Quién toma la decisión final?
  - d. ¿Cómo evalúa el servicio posventa que ofrece esta industria de consultoría en riesgos laborales?
16. ¿Qué podría ser tan ganador y diferenciador en la propuesta de valor de la empresa de consultoría en riesgos, que haría que el precio ya no fuera tan significativo en la decisión de contratación?
17. ¿Qué elementos organizacionales de imagen o de infraestructura toman ustedes en consideración a la hora de elegir una empresa de consultoría en riesgos versus la otra?
18. Al momento de contratar un servicio de consultoría en riesgos laborales, ¿usted tiene en cuenta que deben cumplir con los estándares calidad y seguridad para su buen funcionamiento?
19. ¿Qué otras empresas de gestión de riesgos laborales conocen? (múltiples respuestas).
- Sacs
  - Barval
  - Ness
  - Asomas

- Gestión Proactiva
- Esgryma Consulting Group
- Ninguna de las anteriores
- Otra, ¿cuál? \_\_\_\_\_

20. ¿Qué otras empresas de gestión de riesgos laborales han contratado? (múltiples respuestas).

- Sacs
- Barval
- Ness
- Asomas
- Gestión Proactiva
- Esgryma Consulting Group
- Ninguna de las anteriores
- Otras, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

21. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes elementos? (aplicar a la empresa y a tres competidores clave).

Empresa A: \_\_\_\_\_

	Muy insatisfecho	Nada satisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Calidad de producto / servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad a respuesta a tus preguntas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Características del producto / servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso del pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad de uso del producto / servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del persona sobre el producto / servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio postventa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparencia en el proceso de negociación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Empresa B: \_\_\_\_\_

	Muy insatisfecho	Nada satisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Calidad de producto / servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad a respuesta a tus preguntas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Características del producto / servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso del pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad de uso del producto / servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del persona sobre el producto / servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio postventa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparencia en el proceso de negociación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Empresa C: \_\_\_\_\_

	Muy insatisfecho	Nada satisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Calidad de producto / servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad a respuesta a tus preguntas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Características del producto / servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso del pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad de uso del producto / servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del persona sobre el producto / servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio postventa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparencia en el proceso de negociación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Teniendo en cuenta la respuesta anterior, indique por institución lo siguiente:

- a. Qué ha sido lo mejor de contratar con esta institución.
- b. Qué es aquello que hace mejor a esta institución que la diferencia de las demás en el sector de consultoría en riesgos laborales.

Empresa en riesgos laborales A: \_\_\_\_\_

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

Empresa en riesgos laborales B: \_\_\_\_\_

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

Empresa en riesgos laborales C: \_\_\_\_\_

i. \_\_\_\_\_

ii. \_\_\_\_\_

23. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para las empresas de consultoría en riesgos laborales?

24. En relación con su experiencia con Esgryma Consulting Group, ¿qué considera que es lo mejor que ofrece al cliente? ¿Qué aspectos debe mejorar en sus procesos, que lo impactan como cliente?

**¡Gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta!**

**Sus resultados nos ayudarán a servirle mejor.**