

**PLAN DE NEGOCIOS
CLIC CONSULTORÍA INTEGRAL ESTRATÉGICA LTDA.**

ANA MARIA JIMÉNEZ OCAÑA

**CONVENIO UNIVERSIDAD DE NARIÑO – UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE
TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO,
MAYO 2007**

**PLAN DE NEGOCIOS
CLIC CONSULTORÍA INTEGRAL ESTRATÉGICA LTDA**

ANA MARIA JIMÉNEZ OCAÑA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA DE MERCADEO**

**PRESENTADO A:
DR. MARIO FERNANDO ARCOS**

**CONVENIO UNIVERSIDAD DE NARIÑO – UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE
TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO,
MAYO 2007**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el proyecto de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo Primero del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN:

DR. MARIO FERNANDO ARCOS
JURADO

25 de Mayo de 2007

TABLA DE CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	13
1. ELEMENTOS DE CONTENIDO Y ALCANCE.	14
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.	14
1.1.1 Lluvia de ideas.	14
1.1.2 Matriz de evaluación de ideas.	14
1.2 RECONOCIMIENTO DE NECESIDADES EN EL MERCADO NARIÑENSE.	14
1.2.1 Planteamiento del problema (necesidad identificada).	14
1.2.2 Formulación del problema.	14
1.2.3 Sistematización del problema.	14
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO.	15
1.3.1 Objetivo general.	15
1.3.2 Objetivo específico.	15
1.4 JUSTIFICACIÓN.	15
1.4.1 Justificación teórica.	15
1.4.2 Justificación metodológica.	16
1.4.3 Justificación práctica.	16
1.4.4 Aspecto metodológico de la investigación.	16
1.4.4.1 Tipo de estudio	16
1.4.4.2 Método de investigación.	16
2. PERFIL DEL NEGOCIO.	18
2.1 RAZÓN SOCIAL.	18
2.2 IDEA DE NEGOCIO.	18
2.3 SECTOR ECONÓMICO.	18
2.4 ANTECEDENTES.	18
3. PLAN DE NEGOCIOS CLIC CONSULTORÍA INTEGRAL ESTRATÉGICA LTDA.	19
3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO.	19
3.1.1 Análisis de atractividad.	19
3.1.1.1 Análisis del sector.	19
3.1.2 Análisis del mercado.	21
3.1.2.1 Análisis de la demanda.	21
3.1.2.2 Segmentación del mercado.	22
3.1.2.3 Investigación del mercado.	23
3.1.3 Análisis de la oferta – competencia.	26
3.1.3.1 Medición de la oferta.	26
3.1.3.2 Fortalezas y debilidades de la competencia.	27
3.1.3.3 Análisis de las cinco fuerzas competitivas.	27
3.1.4 Definición del portafolio de servicios.	29

3.1.4.1 Descripción detallada de los servicios que se van a ofrecer en el mercado.	29
3.1.4.2 Estructuración de los servicios.	30
3.1.4.3 Factores que integran los servicios de Clic Consultoría Integral Estratégica.	31
3.1.4.4 Servicio básico.	31
3.1.4.5 Ventajas competitivas.	32
3.2 PLAN DE MERCADEO.	33
3.2.1 Análisis, evaluación y selección de ideas.	33
3.2.2 Formulación estratégica.	34
3.2.2.1 Matrices.	34
3.2.2.2 Formulación de estrategias.	36
3.3 ANÁLISIS TÉCNICO.	44
3.3.1 Procesos de producción.	44
3.3.1.1 Metodología de trabajo.	45
3.3.1.2 Talento humano.	45
3.3.1.3 Evaluación y control.	45
3.3.2 Producción de conocimiento.	45
3.3.3 Materia prima y proveedores.	47
3.3.4 Maquinaria y equipos.	48
3.3.5 Instalaciones.	48
3.3.6 Mejoramiento continuo.	48
3.4 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.	49
3.4.1 Clase de negocio y ventajas competitivas.	49
3.4.2 Estructura organizacional.	49
3.4.3 Funciones y actividades de las áreas de la empresa.	51
3.4.4 Marco legal de la organización.	51
3.4.5 Gestión del talento humano.	52
3.5 ANÁLISIS FINANCIERO.	54
3.5.1 Presupuesto de inversiones (recursos propios).	54
3.5.2 Costos de operación (recursos propios).	54
3.5.3 Presupuesto de proyecto (recursos propios).	55
3.5.4 Flujo neto de caja (recursos propios).	55
3.6 ANÁLISIS SOCIAL.	55
3.6.1 Contribución directa del negocio a la sociedad.	55
3.6.2 Desarrollo del talento humano.	55
3.6.3 Desarrollo sostenible.	55
4. DEFINICIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA.	57
4.1 VISIÓN 2010 DE “CLIC CONSULTORÍA INTEGRAL ESTRATÉGICA LTDA.”	57
4.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS.	57
4.2.1 Perspectiva, innovación y aprendizaje.	57
4.2.2 Perspectiva de procesos.	57
4.2.3 Perspectiva de cliente.	58
4.2.4 Perspectiva financiera.	58

4.3	FILOSOFÍA DE “CLIC CONSULTORÍA INTEGRAL ESTRATÉGICA LTDA.”.	58
4.3.1	Políticas corporativas.	58
4.3.2	Principios y valores “Clic Consultoría Integral Estratégica Ltda”.	59
4.3.3	Árbol de competencias.	60
4.3.4	Misión “Clic Consultoría Integral Estratégica”.	60
4.4	ANÁLISIS DEL SISTEMA.	60
4.4.1	Análisis de competitividad (interno).	61
4.4.2	Matriz de influencia directa MID.	62
4.4.3	Matriz de influencia indirecta MIID.	62
4.4.4	Relación de matrices de influencia directa e indirecta.	63
4.4.5	Consolidado de variables. Aplicación Ley de Pareto (80/20).	64
4.4.6	Variables según perspectivas empresariales.	64
4.4.7	Balance de variables según perspectivas empresariales.	64
4.5	ESTRATEGIA BÁSICA.	65
	CONCLUSIONES	66
	RECOMENDACIONES	67
	BIBLIOGRAFÍA	68
	ANEXOS	69

LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Matriz de evaluación de ideas.	14
Cuadro 2. Matriz de evaluación actual.	20
Cuadro 3. Matriz de actividad económica.	22
Cuadro 4. Matriz de tamaño.	22
Cuadro 5. Matriz activos liquidados.	22
Cuadro 6. Matriz de tamizaje.	23
Cuadro 7. Matriz de fortalezas y debilidades de la competencia.	27
Cuadro 8. Estructuración de los servicios.	30
Cuadro 9. Matriz de evaluación de ideas.	33
Cuadro 10. Mezcla de medios.	43
Cuadro 11. Matriz de estrategias de comunicación.	44
Cuadro 12. Manejo de crisis empresariales corto plazo.	46
Cuadro 13. Asesoría planeación estratégica largo plazo.	47
Cuadro 14. Descripción de cargos en la organización.	51
Cuadro 15. Arbol de competencias.	60
Cuadro 16. Matriz de productos.	61
Cuadro 17. Matriz MID.	62
Cuadro 18. Matriz MIID.	62
Cuadro 19. Relación de matrices de influencia.	63
Cuadro 20. Consolidado de variables.	64
Cuadro 21. Variables según perspectivas empresariales.	64
Cuadro 22. Balance de variables empresariales.	64
Cuadro 23. Estrategia básica.	65

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Estructura de las empresas en Pasto.	21
Tabla 2. Empresas consultoras en Pasto.	26
Tabla 3. Objetivos de mercadeo.	41
Tabla 4. Top of mind de entidades.	42
Tabla 5. Presupuesto de inversiones.	54
Tabla 6. Costo de operaciones.	54
Tabla 7. Presupuesto de proyecto.	55
Tabla 8. Flujo de caja.	55

LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Matriz de la gran estrategia.	34
Figura 2. Gráfica de la gran estrategia.	35
Figura 3. Matriz de política direccional.	36
Figura 4. Matriz de factibilidad mercadeo General Electric.	36
Figura 5. Organigrama Clic.	50
Figura A-1. Imagen Clic.	69
Figura A-2. Tarjeta Clic.	69
Figura A-3. Volante Clic.	70
Figura A-4. Portafolio de servicios Clic.	71

LISTADO DE ANEXOS

	pág
Anexo A. Elementos gráficos para posicionamiento de la empresa.	69

GLOSARIO

ANÁLISIS DE ATRATIVIDAD: A través de la consideración de las diferentes variables que conforman el entorno, permiten determinar las tendencias que hacen al sector más o menos interesante.

PRO ACTIVO: Comportamiento que se caracteriza en adelantarse a la situación que tiene probabilidad de suceder.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: Es la división de un mercado en grupos distintos de compradores con diferentes necesidades, características y conductas que podrían requerir mezclas separadas de productos o de marketing.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO: Disponer que una marca ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los demás competidores.

PENETRACIÓN DEL MERCADO: Estrategia que busca el crecimiento de la empresa, incrementando las ventas de los productos actuales a los segmentos del mercado actual, sin modificar el producto.

DESARROLLO DEL PRODUCTO: Creación o modificación de productos para los segmentos actuales del mercado.

DIVERSIFICACIÓN: Estrategia que consiste en adquirir negocios fuera de los productos o negocios actuales de la empresa.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS: Conjunto de negocios y productos que constituyen a la empresa.

VENTAJAS COMPETITIVAS: Capacidad de una empresa de ofrecer un valor agregado a sus productos.

RESUMEN

En Nariño el alto índice de empresas que son administradas de manera intuitiva, empírica y poco técnica permite identificar una necesidad en la economía regional que dá origen a la idea de negocio de la consultora empresarial. A partir de esta idea, se inicia el desarrollo de un plan de negocios que maneja una etapa preliminar de análisis tanto del entorno, como del sector, el mercado y la oferta; los cuales sentaron la base para iniciar una segunda etapa que se constituye en la formulación de un plan de mercadeo, que con una orientación al mercado formula tres estrategias básicas que delimitan el camino a seguir para el negocio planteado. Las tres estrategias son la penetración del mercado, el desarrollo del producto y la diversificación. De estas estrategias a su vez se desprenden otra serie de planteamientos que ayudan a establecer con mayor claridad el camino que la empresa debe seguir para conseguir el éxito en sus objetivos. Dentro del plan de mercadeo, se plantea además un plan de medios que basado en los objetivos y estrategias de mercadeo diseña una mezcla de medios ajustada a las necesidades del plan de negocios.

Una vez definido el plan de mercadeo se inicia un amplio análisis técnico, administrativo, financiero y de responsabilidad social que enmarca a la empresa dentro de todos los requerimientos necesarios para su eficaz implementación y mediante la técnica de planeación prospectiva se realiza el direccionamiento estratégico que se sugiere implementar dentro de la consultora.

ABSTRACT

In Nariño the high index of enterprises that are administered in a intuitive and empiric way let us identify a necessity in the regional economy that originates a business' idea of the consultant managerial. Thus, it starts the development of a plan of business that manages a preliminary stage that consists in the analysis of the environment, of the market and of the offer. These help to begin the second stage that is about the formulation of a marketing plan that formulates three basic strategies that show the right way for the established business. These strategies are the penetration of the market, the environment of the product and the diversification. These strategies are divided in several positions that establish the way that the enterprise must follow to get the wished objectives. In the marketing plan is established also a plan of means that based in the objectives and the marketing strategies it designs a mixture of means adjusted to the necessities of the business' plan.

When the marketing plan has been defined it starts a wide technical analysis, financial analysis and of social responsibility that provide to the enterprise all the necessary requirements for the effective implementation.

INTRODUCCIÓN

La dinámica del desarrollo económico que surge como consecuencia de las nuevas tendencias dentro del comercio regional, nacional y global exigen la competitividad de las empresas y profesionales que hoy en día se enfrentan al mercado. Dichas exigencias no sólo se limitan en el posicionamiento de una marca o la venta de un buen producto, va más allá. Determina una construcción estructurada e integral de la empresa donde su plataforma estratégica, su planeación y ejecución deben ser acordes a las necesidades de ese mercado y garantía del éxito de la organización.

Reconociendo esta serie de necesidades, surge la idea de negocio en consultoría para aquellos profesionales independientes o empresas de la región que encuentran dificultades para enfrentar esa dinámica a la que se refiere anteriormente el documento.

La consultoría es una herramienta importante para las empresas modernas que implementando una adecuada metodología de análisis, creatividad e innovación dan lugar entre otros elementos a la sinergia entre las áreas de la organización, a las nuevas perspectivas de desarrollo empresarial, al desarrollo de la capacidad competitiva y al crecimiento de la empresa.

A lo largo de esta propuesta de plan de negocios se trabaja un modelo prospectivo que busca determinar el trabajo a través de posibles escenarios que analizados técnicamente permiten estructurar de manera amplia y concreta el proyecto a realizar.

En el plan de negocios se presenta un perfil de la idea de negocio, la definición del sistema o plataforma estratégica del mismo, los análisis del sistema tanto internos como externos los cuales se han desarrollado bajo el modelo prospectivo utilizando herramientas como la matriz de influencia directa e indirecta, análisis futuros, Método Delphy, Método de Juego de Actores, y Árboles de pertinencia, el alineamiento estratégico y su monitoría.

1. ELEMENTOS DE CONTENIDO Y ALCANCE.

1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.

1.1.1 Lluvia de ideas.

- Consultora empresarial
- Importadora de productos de consumo masivo
- Importadora de ropa exclusiva

1.1.2 Matriz de evaluación de ideas.

Cuadro 1. Matriz de evaluación de ideas

IDEAS DE NEGOCIO	NOVEDAD 30%	IMPACTO 50%	TIEMPO DE DESARROLLO 20%	TOTAL
Consultora empresarial	3	3	5	11
Importadora de productos de consumo masivo	1	3	3	7
Importadora de ropa exclusiva	1	3	5	9

Novedad: ALTA = 5, MEDIA = 3, BAJA = 1

Impacto : INMEDIATO = 5, TARDÍO = 3, NO ACTÚA = 1

Tiempo de Desarrollo: 1 A 5 MESES = 5, 6 A 12 = 3, MAS DE 12 MESES = 1

Idea con mayor puntaje: CONSULTORA EMPRESARIAL

1.2 RECONOCIMIENTO DE NECESIDADES EN EL MERCADO NARIÑENSE.

1.2.1 Planteamiento del problema (necesidad identificada). Una de las características más demarcada en Nariño es el alto índice de empresas conformadas de manera empírica y poco técnica administrativamente, situación que requiere de un arduo trabajo para conseguir el apropiado desarrollo y crecimiento empresarial, que en muchas ocasiones hace sacrificar muchas oportunidades que el mercado ofrece por no conocerlo apropiadamente.

1.2.2 Formulación del problema. ¿Qué servicios empresariales requiere la industria en Nariño para alcanzar el éxito en su actividad económica y profesional?

1.2.3 Sistematización del problema.

- ¿Qué necesitan las empresas nariñenses?
- ¿Cómo se comportan las empresas de Nariño frente a los cambios y dinámica económica?
- ¿Qué potencialidades pueden ser claramente aprovechadas por las empresas

nariñenses?

- ¿Las empresas en los diferentes sectores manejan apropiadamente a su mercado?

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO.

1.3.1 Objetivo general.

- Realizar un plan de negocios para la creación de una empresa consultora que proporcione a las empresas de diferentes sectores las herramientas, información y conocimiento necesarios que les permitan alcanzar el éxito en su actividad económica y en el mercado en que se han establecido.

1.3.2 Objetivo específico.

- Analizar el entorno para establecer un panorama de la situación en que actualmente se encuentra la economía y el mercado en el que se pretende desarrollar el proyecto.
- Analizar el comportamiento del mercado al que el proyecto piensa dirigirse y construir un perfil más amplio y real del mismo.
- Crear estrategias que permitan el aprovechamiento eficiente de las potencialidades del mercado nariñense.
- Demostrar la importancia que tiene el reconocer el mercado en que se desarrolla una actividad comercial.
- Elaborar un plan de acción que describa tiempos, recursos y responsables de cada actividad que se determina necesaria para el desarrollo eficiente del proyecto.

1.4 JUSTIFICACIÓN.

1.4.1 Justificación teórica. En buena medida la gestión empresarial de los diferentes negocios nariñenses no les brindan los elementos necesarios para integrarse al mercado con la efectividad apropiada. Reflexionando ante esta realidad tan palpable se da surgimiento a esta idea de negocio que busca posicionarse como la consultoría integral para este mercado tan amplio y poco desarrollado en la región.

Apropiarse de diferentes conocimientos y técnicas como consultora, no sólo radica en el contenido, y la cantidad de la información sino del estilo y acompañamiento

que se realice. Las serias dificultades que se presentan dentro de la actividad comercial, invita a proponer soluciones viables que resuelvan el problema e impacten en la economía regional, y es precisamente por ello que surge Clic consultoría integral.

1.4.2 Justificación metodológica. La metodología a desarrollar frente a esta idea de negocio se enmarca en la teoría prospectiva.

Esta teoría la podemos definir como un método de planeación encaminado a la proactividad, donde todo el planteamiento estratégico se realiza a través de una herramienta muy útil denominada análisis estructural que consiste en utilizar un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, que a través de las siguientes fases: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave, permiten estimar el comportamiento futuro de los entornos y ubicar al negocio dentro de ese ambiente construido frente a la realidad esperada.

1.4.3 Justificación práctica. Clic, Consultoría Integral será una empresa dedicada a la generación de valor para todas las empresas constituidas por empresarios empíricos y profesionales con o sin conocimientos administrativos, a través de la información, el conocimiento, las técnicas y herramientas capaces de brindar elementos prácticos a los empresarios en el manejo de su negocio.

1.4.4 Aspecto metodológico de la investigación.

1.4.4.1 Tipo de estudio. La investigación define como nivel de estudio los tipos exploratorio y descriptivo.

Exploratoria porque permitirá definir conceptos y definiciones que ampliarán la respuesta a la formulación de un problema que estima variables de importancia para el desarrollo del proyecto. Además, se pretende ampliar en el conocimiento a través del reconocimiento del comportamiento de un sector específico indagando sobre el objeto de estudio considerado.

Estudio descriptivo porque el trabajo pretende crear un perfil del mercado, para tomar decisiones y acciones concretas hacia su penetración en él. Este objetivo sin duda alguna espera una caracterización detallada de cada elemento y su interrelación entre sí. Además, también se llevará a cabo una descripción de los distintos factores que influyen de manera positiva o negativa en el alcance de los objetivos propuestos por el estudio.

1.4.4.2 Método de investigación. Dentro del método científico en las ciencias sociales se ha determinado para este estudio el método de observación que se define como el “proceso mediante el cual se perciben rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base a ciertos

propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”¹ . La razón de escoger este método radica en la naturaleza del tema y los objetivos trazados en la investigación, los cuales pretenden identificar y/o caracterizar el entorno del sector.

¹ Metodología. Carlos Eduardo Méndez Álvarez. Bogotá. 1995

2. PERFIL DEL NEGOCIO.

2.1 RAZÓN SOCIAL.

Clic consultoría integral estratégica Ltda.

2.2 IDEA DE NEGOCIO.

Constituir una firma de consultoría encaminada a prestar un servicio de análisis, asesoría, acompañamiento y generación de ideas para los empresarios, y profesionales independientes que presenten la necesidad de estructurar su negocio de forma competitiva y altamente efectiva.

2.3 SECTOR ECONÓMICO.

Clic Consultoría Integral Estratégica hace parte del sector servicios, brindando información, asesoría y consultoría a nivel profesional y estudios especializados que garantizan la solución de las distintas necesidades que pueden presentar nuestros clientes.

2.4 ANTECEDENTES.

En la actualidad la región sur-occidental del país se caracteriza por su poco desarrollo empresarial e industrial, el cual ha sido afectado por muchas variables de tipo económico, social, político y cultural.

En torno a las circunstancias planteadas, un grupo de profesionales identifican y asumen su responsabilidad social de aportar al desarrollo sostenible de la región, conformando el equipo de Clic Consultoría Integral Estratégica en su deseo de impulsar el poco desarrollo empresarial en diferentes áreas del conocimiento entre las cuales se especializa en las disciplinas económicas, administrativas, de mercadeo y afines. Esta tarea busca potencializar las competencias existentes en las empresas, así como reorientar las debilidades en donde existieran por medio del asesoramiento técnico, la motivación e innovación.

La propuesta se enfoca a cubrir las diferentes problemáticas, en los temas expresados para empresarios profesionales, empresarios empíricos y estudiantes universitarios con deseos de crear y fortalecer sus proyectos de empresa.

3. PLAN DE NEGOCIOS CLIC CONSULTORÍA INTEGRAL ESTRATÉGICA LTDA.

Para materializar la idea de negocio propuesta se han determinado una serie de análisis que permiten realizar un adecuado plan de negocios que lo profile técnicamente:

3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO.

3.1.1 Análisis de atractividad.

3.1.1.1 Análisis del sector. La consultoría empresarial es una actividad que permite encaminar a las empresas en la búsqueda de su máximo rendimiento y efectividad a través del diagnóstico situacional de la organización que por medio de herramientas de investigación permiten al gerente tomar medidas que busquen compensar, corregir, mitigar o prevenir situaciones en el ambiente interno para enfrentar el ambiente externo en que se desenvuelve la empresa. La consultoría hace parte del sector cuaternario de la economía y se encuentra considerado como un nuevo sector diferente a los tradicionales (primario o agrario, secundario o industrial y terciario o de servicios), en donde también se encuentran las actividades empresariales y políticas con un alto grado de especialización y relacionadas con la gestión y distribución (compra, venta y alquiler) donde la información, es considerado el bien económico fundamental de la actualidad; tal como asevera el texto mencionado “ha surgido una nueva sociedad en el presente milenio, la sociedad de la información (cuyos antecedentes se encuentran en el concepto de Daniel Bell sobre la sociedad post industrial) o la sociedad del conocimiento, que plasma la revolución tecnológica que se vive, de similares proporciones a la industrial de finales del siglo XVIII.”

La consultoría en el campo del mercadeo presenta una tendencia a que las respuestas sean de carácter pro activo y no reactivo puesto que permite prever cuales pueden ser los escenarios posibles y a los cuales puede optar siempre y cuando se prepara para enfrentarlos antes de que sean reales.

En cuanto a Nariño y específicamente la ciudad de Pasto, los empresarios muestran un alto grado de formación empírica donde el direccionamiento estratégico de las organizaciones y la toma de decisiones se toma de manera intuitiva y no basada en datos actualizados que les ofrezcan panoramas reales de las situaciones que en el momento se viven dentro de sus sectores económicos.

En este campo la consultoría empresarial y los respectivos estudios juegan un papel muy importante, convirtiéndose en un trabajo arduo y muy retador, para Clic, Consultoría Integral Estratégica.

A continuación se presenta una matriz en la que se observan los diferentes aspectos que permiten evaluar el entorno de la organización.

Cuadro 2. Evaluación de la situación actual

VARIABLES	SITUACION ACTUAL	
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
TENDENCIAS ECONÓMICAS		
Disponibilidad de Crédito		X
Nivel de desarrollo empresarial y comercial		X
Tasas de interés de colocación y captación		X
Economías de escala		X
Inflación		X
Déficit público o déficit presupuestal	X	
Tendencias del producto interno bruto	X	
Patrones y cambios de consumo		X
Niveles de productividad del trabajador		X
Tendencias de mercados capitales		X
Situación de economías externas		X
Factores de importación y exportación		X
Variación de la demanda		X
Nivel de desempleo y subempleo en Colombia.		X
Apoyo e incentivos económicos para las empresas del sector que generen empleo		X
Políticas económicas del actual gobierno nacional para la industria		X
Firma del TLC en Colombia		X
TENDENCIAS POLÍTICAS, JURÍDICAS Y GUBERNAMENTALES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Normatividad jurídica empresarial		X
Nivel de confianza en el gobierno por parte de los agregados económicos del sector		X
Incertidumbre política	X	
Medidas fiscales		X
Medidas impositivas (impuestos) para la industria y el comercio	X	
TENDENCIAS DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLÓGICAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Descubrimientos y desarrollo en las áreas empresariales		X
Accesibilidad a los nuevos productos desarrollados.		X
Incremento de investigadores		X
Accesibilidad a Internet		X
Tipo de tecnología existente para el sector de consultoría e información		X
Avances tecnológicos en Colombia		X
TENDENCIAS SOCIALES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Nivel educativo de la población Sur – Occidental de Colombia.	X	
Clase de creencias y costumbres de la población Colombiana.	X	
Incremento de Profesionales		X
Hábitos y pasatiempos de la población sur-occidental de Nariño	X	
Problemática de orden público y social en el país	X	
TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Tasa de crecimiento demográfico en Colombia.		X
Conformación de la Pirámide poblacional en Colombia.		X
Nivel de Ingresos de la población Colombiana.	X	
Índice de profesionales sin empleo		X

Índice de población analfabeta en Colombia	X	
Índice de creación de empresas en la región.		X
Índice de mortalidad empresarial		X
Índice de población Colombiana profesional desocupada		X
TENDENCIAS GEOGRÁFICAS Y ACCESIBILIDAD AL TERRITORIO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Accesibilidad a la región Sur-occidental de Colombia.	X	
Ubicación geográfica de Nariño y sus alrededores		X
Estado de vías, carreteras y aeropuertos en los municipios del sur-occidente de Colombia	X	
TENDENCIAS DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Presencia de competidores en consultoría empresarial		X
Modelos de servicio en consultoría empresarial		X
Tipo de promoción y comercialización de grupos		X
Consultoría Integral Estratégica a nivel regional		
Tipo de promoción y comercialización de grupos		
Consultoría Integral Estratégica a nivel nacional.	X	
Manejo de relaciones comerciales con empresarios		X

3.1.2 Análisis del mercado.

3.1.2.1 Análisis de la demanda. Una empresa con el perfil de Clic Consultoría Integral Estratégica, trae consigo grandes implicaciones sociales, ya que una empresa de este tipo, fundamentada en el desarrollo empresarial, impulsa el crecimiento económico de la región, propicia un acercamiento del sector industrial a nuevos procesos empresariales, contribuye a consolidar el espíritu de competitividad frente a la industria nacional y extranjera y como factor fundamental contribuye a mejorar las condiciones organizacionales de los empresarios al introducir nuevos servicios que facilitan y optimizan la gestión de los empresarios. Para analizar el mercado en que Clic Consultoría Integral Estratégica desea desarrollarse se han tenido en cuenta todos los aspectos a nivel empresarial relacionado con comportamientos, tendencias, tipos de organizaciones, etc.

La medición de la demanda de mercado requiere una comprensión clara del mercado que se va a atender. El tamaño del mercado dependerá del número de compradores existentes y potenciales de los servicios empresariales. Según datos suministrados por la Cámara de Comercio de Pasto, hasta el 29 de diciembre del año 2.006 se encontraban registradas 10.995 empresas, estructuradas así:

Tabla 1. Estructura de las empresas en Mpio. Pasto

Número de Empresas	Número de empleados
10.446	1 a 5
311	6 a 10
94	11 a 15
52	16 a 20
42	21 a 30
49	31 en adelante

Fuente Cámara de Comercio de Pasto

3.1.2.2 Segmentación del mercado. Para realizar la segmentación del mercado se tomarán como referencia las siguientes variables organizacionales:

- Variables actividad económica:

Cuadro 3. Matriz de actividad económica

ACTIVIDAD ECONOMICA	VARIABLES
A1	Comercializadora de bienes al por mayor
A2	Productores de bienes agropecuarios
A3	Prestadores de servicios básicos
A4	Prestadores de servicios suntuarios
A5	Comercializadora de bienes al por menor

Fuente Cámara de Comercio de Pasto

- Variables tamaño:

Cuadro 4. Matriz de tamaño

TAMAÑO DE LA EMPRESA	Número de empleados
B1	1 a 5
B2	6 a 10
B3	11 a 15
B4	16 a 20
B5	21 a 30
B6	31 en adelante

Fuente Cámara de Comercio de Pasto

- Activos liquidados:

Cuadro 5. Matriz de activos liquidados

ACTIVOS LIQUIDADOS	VARIABLES (MILLONES)
C1	0 A 49.9
C2	50 A 99.9
C3	100 A 149
C4	150 A 199
C5	MAS DE 200

Fuente Cámara de Comercio de Pasto

- Tamizaje del segmento: Se procede a tamizar las relaciones que más se acercan al objetivo de Clic. Nueve segmentos cumplen con las características evaluadas dentro de la matriz, por lo tanto estos son los segmentos opcionales como mercados meta para Clic.

- Mercado meta: Ya definidos los segmentos se toma la decisión de cuántos cubrir y de escoger los mejores.

Cuadro 6. Tamizaje de las variables

SEGMENTO	MENSURABILIDAD	SUSTANCIABILIDAD	ACCESIBILIDAD	No. De empresas
4 A1,B5,C5	SI	SI	SI	8
8 A2,B5,C5	SI	SI	SI	6
10 A3,B5,C3	SI	NO	SI	1
12 A3,B5,C5	SI	SI	SI	5
13 A4,B5,C2	SI	NO	SI	2
15 A4,B5,C4	SI	NO	SI	1
16 A4,B5,C5	SI	SI	SI	6
20 A5,B5,C5	SI	SI	SI	12
24 A1,B6,C5	SI	SI	SI	11
28 A2,B6,C5	SI	SI	SI	4
32 A3,B6,C5	SI	SI	SI	11
33 A4,B6,C2	SI	NO	SI	1
36 A4,B6,C5	SI	SI	SI	11
40 A5,B6,C5	SI	SI	SI	7

Se debe tener en cuenta que el número de empresas que conforman cada uno de los segmentos no es muy amplio. Para cubrir los tarjets seleccionados se ha optado por escoger una estrategia de cobertura de mercado múltiple y diferenciado. Los factores por los cuáles se escogen estas estrategias es que se llegará a los Clientes con distintas mezclas de marketing, según su segmento donde se incluirán diferencias en las estrategias de precio, publicidad, distribución, para las empresas dependiendo su actividad económica y necesidad empresarial.

El mercado meta seleccionado está conformado por las empresas ubicadas en el municipio de Pasto, que poseen un número de empleados mayor a 20 personas, con activos fijos liquidados que ascienden a más de doscientos millones de pesos \$200.000.000, y que se dedican a actividades de comercio al por mayor, al por menor, prestación de servicios básicos y de servicios suntuarios.

3.1.2.3 Investigación del mercado. Conforme a las decisiones tomadas frente al segmento del mercado se observa que este está representado aproximadamente por 90 empresas que mantienen estas condiciones incluyendo a las que no poseen un registro actualizado en la base de datos de la Cámara de Comercio. A partir de esta segmentación del mercado, se estableció la muestra para población finita con su proporción, que se determino en 39 encuestas, con un error admitido del 10% y un nivel de confianza del 90%.

- **Definición del problema.** Clic, Consultoría Integral Estratégica necesita identificar las necesidades y expectativas específicas de su mercado meta, su intención de compra y características que permitan tomar las decisiones más apropiadas para el mejor desarrollo de la organización.

- **Objetivo de la investigación.** Identificar las necesidades y expectativas presentes en las empresas de Pasto, en cuanto a su gestión administrativa, financiera, comercial y sus conceptos frente a una empresa consultora.

- **Definición de las fuentes de Información**

➤ **Fuentes primarias.** La investigación se realizó por medio de encuestas, por lo tanto se diseñó un cuestionario que se aplicó a la muestra seleccionada con fórmula estadística de población finita con proporción, asimismo se dio respuesta al cuestionario en forma personal y directa con los treinta y nueve encuestados. El cuestionario incluyó preguntas tipo dicotómicas, opción múltiple, escala de importancia, de clasificación y abiertas, las cuales se han realizado con el propósito de obtener el mayor número de información y datos valiosos para la investigación.

➤ **Fuentes secundarias.** Adicionalmente a las fuentes primarias, se utilizaron otras fuentes como publicaciones, revistas e informes, para agregar datos de valor a la investigación que sirvieron para conocer la situación del sector, para identificar otros problemas, y sobretodo para conocer el potencial de clientes.

➤ **Análisis de la información.** Con el propósito de determinar las características del mercado se realizó una investigación de campo que cubrió 39 empresas. Los principales resultados fueron:

✓ El 69% de las empresas encuestadas no han contratado los servicios de algún consultor, auditor o asesor empresarial.

✓ De 27 empresas que no han contratado este tipo de servicios 8 no conocen de los servicios, 11 se limitan por el costo, 4 no llenaron sus expectativas, 2 no ha sido necesario y 2 no les da confianza.

✓ De las 12 empresas que respondieron haber contratado alguna vez servicios de esta naturaleza 6 se han sentido satisfechas, 3 muy satisfechas, 1 ni satisfecha ni insatisfecha y 2 insatisfechas.

✓ Acerca de los servicios que les gustaría les ofrezca una consultora contestaron el 85% los servicios de Consultoría Profesional, Asesorías en procesos de planeación, estudios de mercado y proyectos, auditoría de procesos y sistemas de información, 10% todos los servicios excepto auditoría en procesos y el 5% les gustaría las asesorías en procesos de planeación.

✓ En las áreas funcionales que mayor necesidad se presenta de asesoramiento son administrativa con el 62%, comercial con el 48% y de producción con el 38%.

✓ Para el 87% de los empresarios encuestados respondieron que el apoyo de un asesor es muy importante y el 13% restante que es importante.

✓ En las circunstancias en que las empresas han necesitado mayor asesoramiento han sido en cobertura de nuevos mercados con el 86%, enfrentamiento a competidores fuertes con el 80% e incremento de participación en el mercado con el 75%.

✓ El 86% de los entrevistados prefieren la comunicación directa con un representante de la organización.

✓ Los beneficios que los clientes esperan son:

- Mejorar su gestión 80%
- Obtener información 86%
- Eficiencia en procesos 35%
- Acceso a servicios de información 60%

✓ A cerca de la experiencia de las empresas que han contrato servicios de consultoría (12)

	Positiva	Negativa
○ Portafolio de servicios	36%	64%
○ Habilidad de negociación	69%	36%
○ Manejo de la información	76%	24%
○ Oportunidad y cumplimiento	34%	66%
○ Organización del trabajo	36%	64%
○ Metodologías empleadas	65%	35%
○ Profesionales	86%	14%
○ Tpos empleados para la actividad	34%	66%
○ Trato personal	60%	40%

✓ El 86% de los encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta de si contratarían sus servicios.

✓ El 94% de las empresas estarían dispuestas a pagar entre \$10.000.000 a \$15.000.000.

✓ Las expectativas que manifiestan los empresarios encuestados son lograr mayores ingresos, obtener información confiable, incrementar la eficiencia en los procesos, crecer empresarialmente.

Con los resultados de la encuesta, se definió que una de las ventajas competitivas necesarias para Clic es la rapidez y cumplimiento en el desarrollo y entrega de resultados, que existe un basto mercado inexplorado en la ciudad de Pasto y que son pocas las experiencias positivas de las empresas que han hecho uso de servicios de consultoría.

3.1.3 Análisis de la oferta – competencia.

3.1.3.1 Medición de la oferta. Clic, Consultoría Integral Estratégica posee 20 competidores en la ciudad de Pasto y cuatro más ubicados en el alto Putumayo, de acuerdo a datos de la Cámara de Comercio los cuales están en su mayoría conformados por menos de tres personas y registran activos por bajas cuantías. Sin embargo, la competencia a nivel nacional es significativa y aún más por su reconocimiento dentro del mercado y su trayectoria, que les otorga una ventaja competitiva, en este caso estamos hablando de empresas como el Centro Nacional de Consultoría, Napoleón Franco entre otros.

Las empresas consultoras en la ciudad de Pasto son:

Tabla 2. Empresas consultoras en la ciudad de Pasto

RAZON SOCIAL CONSULTORA	PERSONAL
XEBAX COLOMBIA	1
GESTION & SERVICIOS LTDA	3
ASESORIAS WILLIAM S	1
PUNTO CARDINAL LTDA	2
CENTRO DE ASESORIA Y SERVICIOS CAS	1
CREDI EXPRESS DE NARINO	1
REDSOCIAL RED PARA EL BENEFICIO SOCIAL	3
A&BMH ASOCIADOS	2
PROTEGEMOS - SERVICIOS EMPRESARIALES UNIDOS	20
ASCGESTION	1
LIDERES CONSULTORES Y ASESORES	0
GEDGO SOLUCIONES INTEGRALES	1
R P G CONSULTORES	1
CIMIENTOS VERDES	1
GLOBAL TRAINING & STUDIES GTS	2
TALENTO HUMANO ALIANZA	1
OVIEDO CONSULTORES Y ASESORES.	1
SINERGIA CONSULTORES Y ASESORES	1
INCITEMEDIA INVESTIGACION CIENCIA Y TECNOLOGIA	2
C & Q CONSULTING & QUALITY	1
AUDITORES MEDICOS	1
UNO A UNO -MERCADEO Y SERVICIOS	2
JHON FERNANDO ALVARADO EU	1
ASESOR EFRAIN ROSALES	1
J&M ASESORES	1
CONTACTOS Y COMUNICACIONES M&M	1
GESTIOASESORES	1
SIERRA NORTE CENTRO DE NEGOCIOS	1
DESARROLLAR LTDA	1
PROYECTOS Y CONSULTORIAS DE NARINO LTDA.	3
PROCONAR LTDA.	3
ASESORIAS ECONOMICAS, CONTABLES, TRIBUTARIAS Y JURIDICAS ASECOTRIJ	1
ASESORES ASOCIADOS CONSULTORES LTDA	2
SERDICON SERVICIOS DIRECTOS INTEGRALES AL CONSUMIDOR	1
ASEC AUDITORES Y ASESORES	3
ASESOCAR	1

En Pasto las empresas que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio como asesoras o consultoras no ofrecen servicios empresariales ni de investigación competitivos ni en calidad ni en oportunidad, por tal razón los competidores tomados como referentes son a nivel nacional.

3.1.3.2 Fortalezas y debilidades de la competencia. El siguiente cuadro ilustra las fortalezas y debilidades de las empresas que compiten con el producto de la empresa

Cuadro 7. Matriz de fortalezas y debilidades de la competencia

CRITERIO	CENTRO NACIONAL DE CONSULTORIA	NAPOLEON FRANCO
PODER FINANCIERO	5	5
ESTRATEGIA DE PRECIOS	3	3
POSICIONAMIENTO	5	4
CALIDAD	4	4
GARANTIAS	4	4
ESTRATEGIA DE VENTAS	3	3
POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE	2	3
CRITERIOS DE NEGOCIACION	3	4
CONFIABILIDAD	4	4
ESTRATEGIAS DE PROMOCION	3	3
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	3	4
ESTRATEGIAS DE MERCADEO	2	2
TOTAL	41	43

FORTALEZA: 5
DEBILIDAD: 1

3.1.3.3 Análisis de las cinco fuerzas competitivas.

- **Rivalidad de la competencia.** Clic, Consultoría Integral Estratégica, no tiene los competidores con quien exista una rivalidad; hasta la fecha los servicios que hacen parte de su portafolio no son ofrecidos por las otras consultoras de manera directa; sin embargo, no puede descartarse la posible entrada de nuevas empresas que observen la oportunidad que el mercado de la ciudad de Pasto ofrece.

- **Poder de negociación de los clientes.** La demanda de los servicios de consultoría se concentra en las empresas de grandes dimensiones cuyo poder de negociación es relativamente alto si se tiene en cuenta que la experiencia en sus negocios, la cantidad de situaciones afrontadas y las condiciones financieras que

posee favorecen su posición en el momento de tomar decisiones en lo que respecta al futuro de sus empresas.

- **Poder de negociación de proveedores.** Considerando que los servicios de asesoría no tienen proveedores, se puede asegurar que el poder de negociación con estos no existe; ahora bien, si asumimos que los proveedores son los que suministran la información necesaria para el desarrollo del trabajo, estos no tienen gran poder de negociación puesto que en el medio donde se desarrolla esta actividad los clientes que requieren este tipo de productos son muy pocos.
- **Amenaza de entrada de la competencia.** Al interior del sector actividades empresariales y políticas con alto grado de especialización se presentan altas posibilidades de ingreso de nuevos competidores, ello debido a la necesidad perenne en la industria, a la creciente complejidad con medidas como el TLC, su dinamismo y a su obligado desarrollo. Por otra parte, este tipo de empresas no requieren de altas inversiones de capital en lo que se refiere a infraestructura, ni existen medidas que puedan constituirse como barreras dentro del sector al ingreso de posibles competidores.

Ya dentro de lo que se refiere a la ciudad de San Juan de Pasto; si bien es cierto que la oferta de servicios de asesoría, no son lo suficientemente adaptados a las necesidades empresariales no se puede descartar la amenaza latente en el mercado de la entrada de nuevos competidores.

- **La diferenciación de los servicios.** El portafolio de servicios, que Clic ofrece a los empresarios en la ciudad de San Juan de Pasto; presentara como características diferenciadoras el cumplimiento, la oportunidad, la calidad del equipo de profesionales y la administración del Cliente que permitirá a la empresa un posicionamiento notable dentro del mercado.
- **Presencia de servicios sustitutos.** Se puede afirmar que hasta el momento la presencia de servicios sustitutos para remplazar los servicios ofrecidos por Clic Consultoría Integral Estratégica se encuentran representados por las entidades como la Cámara de Comercio, el SENA, FENALCO y programas del gobierno que buscan el asesoramiento de las empresas, sin embargo, estos servicios aunque competitivos en el sentido económico pues, el valor que cobran es muy bajo y en algunas ocasiones gratuito, el trabajo no tiene un seguimiento adecuado ni la continuidad necesaria para garantizar el éxito del mismo.
- **Conclusiones y observaciones.** La competencia a nivel regional no es muy significativa sin embargo es necesario un monitoreo permanente de su desarrollo a nivel de mercado. En cuanto a la competencia a nivel nacional las empresas cuentan con un alto posicionamiento gracias a su reconocimiento a nivel nacional que les brinda una ventaja competitiva difícil de igualar, sin embargo; estas

organizaciones cuentan con precios muy altos, que limitan a las empresas de la región para acceder a sus servicios.

3.1.4 Definición del portafolio de servicios.

3.1.4.1 Descripción detallada de los servicios que se van a ofrecer en el mercado. Las empresas de todo sector enfrentan en la actualidad un mercado bastante dinámico que les representa mayores esfuerzos dentro de su gestión a comparación de hace algunos años. Esta situación sumada a la complejidad de funciones y limitación de tiempo en que los directivos y demás miembros de las organizaciones asumen dificultan los procesos de planeación y verificación de las mismas en términos de tiempos reales y en muchas ocasiones desorientan el rumbo que una organización ha decidido trazarse.

El portafolio de servicios de Clic, Consultoría Integral pretende dinamizar esos procesos que representan el eje central de la gestión de toda organización a través de una adecuada y oportuna información, un análisis claro y objetivo y el conocimiento estructurado de cada proceso empresarial.

Los servicios que Clic, Consultoría Integral Estratégica prestará son:

- **Consultoría profesional especializada en áreas administrativas, financieras, estadísticas, de mercadeo y de servicios.** Este servicio tiene como finalidad utilizar las distintas disciplinas dentro de la gestión empresarial para el manejo eficiente de sus procesos y apoyar a través del acompañamiento a la implementación de planes o estrategias, que permitan alinear o ajustar las desviaciones que puedan presentarse dentro de los mismos procesos.
- **Asesoría en planeación estratégica.** Este proceso inicia con la recolección, sistematización y análisis de datos reales que afectan la gestión de una Organización, permitiendo identificar y esclarecer el panorama en que una empresa se desarrolla de forma presente y las tendencias de ese mismo entorno. Este servicio además, permite apreciar los tipos de estudios que son necesarios para optimizar la toma de decisiones que los empresarios deben realizar en determinada situación. Organización de acciones en procesos sistemáticos dentro de la empresa, construcción de estrategias y acompañamiento en su implementación.
- **Estudios de mercado, pruebas de productos, estudios estadísticos, estudios de viabilidad y formulación de proyectos.** Estos estudios se enfocan en el trabajo práctico donde el elemento más importante es precisar la realidad de un entorno y trabajar sobre información técnicamente validada.

- **Auditorias en procesos empresariales.** Evaluación de la efectividad y/eficiencia de los procesos dentro de las Organizaciones, con un sentido crítico y constructivo.
- **Diseño, innovación y desarrollo de estrategias promocionales.** Asesoría en desarrollo de producto y/o servicio promocional estratégico.
- **Formación empresarial y de negocios.** Profundización en problemáticas empresariales según diagnósticos a través de seminarios – talleres orientados al desarrollo de capacidades y destrezas de sus asistentes.
- **Sistemas de información.** Este servicio ofrece a las diferente entidades información actualizada del entorno, permitiendo un monitoreo del mercado y aportando a la eficiencia en la gestión empresarial.

3.1.4.2 Estructuración de los servicios. Los servicios que Clic ofrece buscan identificar dentro de los procesos de sus Clientes las situaciones negativas que puedan estar afectando el resultado final de dicho proceso para que de manera técnica se pueda generar alternativas de solución que corrijan las desviaciones presentes y que se ajusten a las necesidades reales de la empresa.

Cuadro 8. Estructuración de los servicios

ACTIVIDAD	INSUMOS	OBJETIVO
1. Análisis o Diagnostico Integral Del Entorno Pest.	Listas de chequeo Bases de datos Información secundaria	Conocer de manera precisa el funcionamiento de los distintos factores externos que afectan a la empresa.
2. Análisis del Sector o Industria en que se ubica la empresa	Listas de chequeo Bases de datos Información secundaria	Identificar las problemáticas y situaciones que enfrente la industria en que se desenvuelve la organización
3. Análisis de la empresa: Técnico, administrativo, económico, de valores personales, legales, sociales, financieros, de riesgos e intangibles.	Listas de chequeo Encuestas Entrevistas Documentos empresariales Información secundaria Personal involucrado	Estimar como realmente se esta manejando la situación y que desviaciones se encuentran dentro de los procesos organizacionales.
4. Sistematización y consolidación de la información.	Equipo directivo de la Organización	Cruzar y unificar la información obtenida para determinar la situación real de la empresa, el problema real, sus consecuencias y manejo.
5. Plan de mejoramiento y Sugerencias	Resultados de la sistematización Equipo directivo de la Organización	Determinar las actividades estrategias y compromisos que la organización debe implementar.
6. Presentación y socialización de Informe Final	Propuestas, acuerdos y reflexiones del Equipo directivo de la Organización	Presentar la propuesta y sensibilizar a los miembros de la organización para que tomen una posición preactiva frente a la situación determinada como problema.

3.1.4.3 Factores que integran los servicios de Clic Consultoria Integral Estrategica.

- **Beneficio básico:** Orientar y apoyar a las empresas en el manejo de sus crisis y en la planeación de su gestión mediante el empleo de información oportuna y real del entorno y de la empresa.
- **Beneficio complementario:** Facilitar la toma de decisiones dentro de las organizaciones e incrementar su eficiencia.
- **Presentación:** Los servicios que ofrece Clic, Consultoría Integral Estratégica, se presentarán a través de propuestas a nivel escrito y multimedial, utilizando un dialogo técnico, claro y centrado en las necesidades de cada organización caracterizando el enfoque personalizado que se quiere implementar.
- **Nivel de calidad:** El portafolio de servicios trabajará con un excelente nivel de calidad, buscando siempre el profesionalismo, la seriedad e idoneidad de quienes hagan parte de cada proyecto.
- **Garantía:** La empresa teniendo en cuenta los compromisos que adquiere, tendrá dentro de sus políticas el manejo de contratos que garanticen la confidencialidad de la información. Por otra parte se trabajará con pólizas de cumplimiento y demás elementos que permitan dar fé de la seriedad de los servicios que se adelanten.
- **Servicio postventa:** Una vez desarrollado el trabajo con cada una de las organizaciones se empleará una administración de Clientes donde cada responsable de proyecto, constatará la evolución de la organización con respecto al trabajo desarrollado y mantendrá una comunicación fluida con los involucrados, haciendo así un acompañamiento de la situación.
- **Plazos de venta:** Los servicios se desarrollarán mediante un pago del 35%, una vez firmado el contrato, otro 35% después de desarrollada la mitad del cronograma pactado en el contrato y el 30% restante al hacer entrega del documento final.
- **Desarrollos futuros:** En el momento en que la empresa pueda realizar una mayor inversión, se trabajará en manejo de bases de datos, sistemas de información avanzados y otros servicios de utilidad para las empresas.

3.1.4.4 Servicio básico. Podemos decir que los servicios básicos con que Clic, Consultoría Integral Estratégica comenzará operaciones son asesoría en planeación estratégica y estudios de mercado, pruebas de productos, estudios estadísticos, estudios de viabilidad y formulación de proyectos los cuales

presentan una mayor demanda dentro del mercado empresarial de Pasto. Sin embargo, los otros servicios se irán introduciendo en el mercado a medida que la empresa mediante sus estrategias permita a sus clientes el reconocimiento de esas necesidades.

3.1.4.5 Ventajas competitivas.

- **Cumplimiento.** Realizando un análisis de los competidores se reconoce como una de sus deficiencias el incumplimiento en la entrega de resultados. Esta condición ha permitido que Clic, trabaje en el desarrollo de dos valores muy importantes dentro de la organización que es el cumplimiento y la responsabilidad, los cuales harán parte de la cultura organizacional de la empresa y obviamente de los servicios que hacen parte de su portafolio.
- **El equipo de profesionales.** CLIC, se caracterizará por tener personal cualificado, con actitudes de líderes y sin temores a enfrentar el cambio. Sus conocimientos serán sobresalientes, sus estudios superiores deben dominar perfectamente el manejo y funcionamiento de las empresas, a demás de su calidad y don de gentes que les permitan excelentes relaciones interpersonales.
- **Administración del cliente.** Clic, trabajará mediante el desarrollo de una eficiente administración de nuestros Clientes, involucrando un excelente servicio, donde su oportunidad permita a las empresas mejorar su desempeño y generando una alto grado de comunicación y marketing relacional.
- **Investigación y desarrollo.** Clic, invertirá tiempo, esfuerzo, recursos y dedicación para obtener servicios acordes a las necesidades empresariales de la región. A través de la continua capacitación, el manejo de la información actualizada y de buenas relaciones comerciales, la empresa tratará una impecable conducción de las tendencias comerciales, económicas y empresariales que le permitirán entender el entorno y adaptar su portafolio de servicios adecuadamente.

Esta actividad se desarrollará a través de:

- Apoyo de consultores para el área de investigación y desarrollo conformado por Administradores de empresas, economistas, Ingenieros Industriales, profesionales en comercio exterior y mercadeo, empresarios y agremiaciones se conformará un equipo altamente calificado para la innovación y desarrollo.
- Se realizarán constantes estudios de mercado y análisis de los entornos que determinen las tendencias y necesidades del sector empresarial y las posibilidades para el lanzamiento de nuevos servicios.

- La capacitación habitual del equipo interdisciplinario de la organización en las áreas los cambios establecidos, en nuevos conceptos, tecnologías y procesos empresariales.
- La realización y creación de un flujo de ideas claves para el desarrollo de nuevos servicios empresariales.

3.2 PLAN DE MERCADEO.

En el plan de mercadeo se recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos:

3.2.1 Identificación de oportunidad en el mercado. Clic, Consultoría Integral Estratégica ha definido que en la actualidad en la ciudad de Pasto, existen muy pocos oferentes de Asesorías, consultorías y estudios empresariales. Por otro lado las empresas dedicadas a esta actividad no están satisfaciendo al 100% a los Clientes, haciendo que muchos de ellos busquen fuera de la región estos tipos de servicios.

3.2.2 Análisis, evaluación y selección de ideas.

Cuadro 9. Matriz de evaluación de ideas.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	NOVEDAD 30%			IMPACTO 50%			TIEMPO DE DESARROLLO 20%			TOTAL
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
CONSULTORIA PROFESIONAL ESPECIALIZADA	3	3	3	5	3	5	3	3	3	31
ASESORIA EN PLANEACION ESTRATEGICA	3	3	3	5	5	5	3	3	3	33
ESTUDIOS DE MERCADO, PRUEBAS DE PRODUCTOS, ESTUDIOS ESTADISTICOS, ESTUDIOS DE VIABILIDAD Y FORMULACION DE PROYECTOS	5	3	5	5	5	5	3	3	3	37
AUDITORIAS EN PROCESOS EMPRESARIALES	3	1	1	5	3	5	3	3	3	27
DISEÑO, INNOVACION Y DESARROLLO DE ESTRATEGÍAS PROMOCIONALES	5	5	5	3	3	3	3	3	3	33
FORMACION EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS	1	1	1	3	3	1	5	3	3	30
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	5	5	5	5	3	5	1	1	1	31

Novedad: ALTA = 5, MEDIA = 3, BAJA = 1

Impacto : INMEDIATO = 5, TARDÍO = 3, NO ACTUA = 1

Tiempo de Desarrollo: 1 A 5 MESES = 5, 6 A 12 = 3, MAS DE 12 MESES = 1

Idea con mayor puntaje: CONSULTORA EMPRESARIAL

Teniendo en cuenta los resultados de la Matriz de Evaluación de ideas, las opciones que se presentan para hacer parte del Portafolio de servicios las que

mayor opción tienen según los expertos son los estudios de mercados, pruebas de productos, estudios estadísticos, las asesorías en planeación estratégica, y el diseño, innovación y desarrollo de estrategias promocionales.

A partir de estos resultados Clic Consultaría inicia un análisis de las estrategias que se hacen las más propicias para llegar al mercado meta escogido a través de estos servicios los cuales se adaptarán a sus necesidades.

3.2.3 Formulación estratégica.

3.2.3.1 Matrices. Matriz de la gran estrategia -GE- Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas; la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes. Clic se encuentra en el cuadrante 2 de la matriz de la gran estrategia, ya que en el momento su posición competitiva es débil, y el crecimiento del mercado es rápido; lo cual le permite desarrollar las siguientes estrategias:

- ✓ Desarrollo de los Servicios
- ✓ Desarrollo del Mercado
- ✓ Penetración del Mercado
- ✓ Diversificación

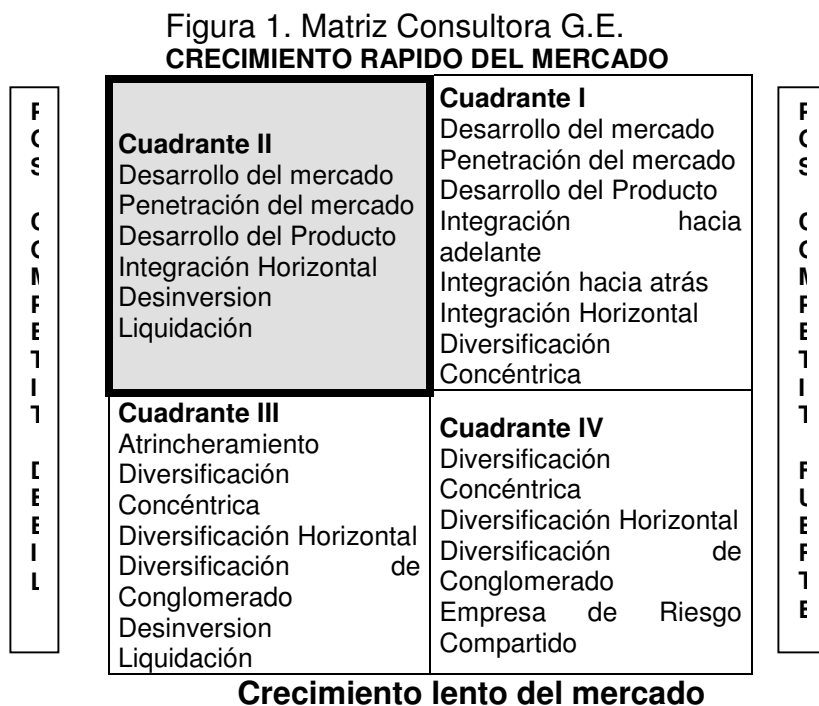
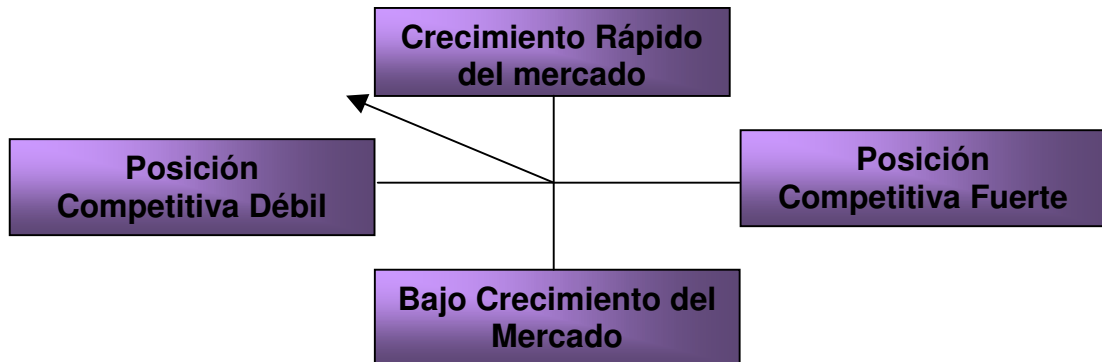


Figura 2. Gráfica de la G.E.



De acuerdo con el resultado obtenido en la matriz de la gran estrategia, Clic, posee una capacidad competitiva débil y además se encuentra dentro de un mercado altamente atractivo; por lo tanto se recomienda enfatizar en los objetivos de participación en el mercado a través de la implementación de estrategias intensivas como: Penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto.

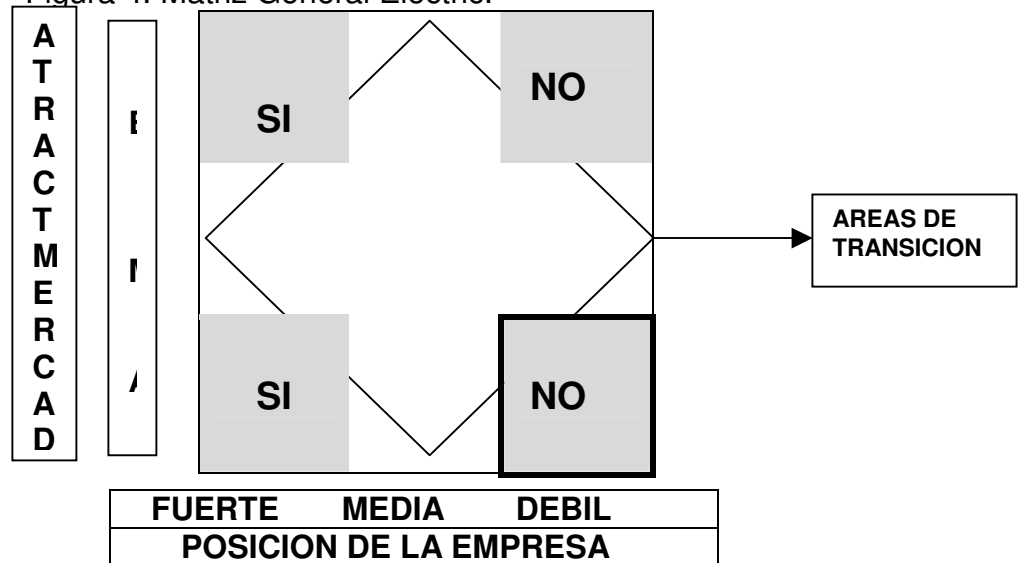
- **Matriz de política direccional (MPD).**

Figura 3. Matriz MPD.

			Liderazgo en el mercado: innovación
ALTO	Diversificación	Segmentación del mercado	
NORMAL	Retiro en fases: fusión	Mantenimiento de posición, penetración del mercado	Expansión, diferenciación del producto
BAJO	Retiro de inversión	Imitación, retiro en fases	Generación de efectivo
	NO ATRACTIVO	PROMEDIO	ATRACTIVO
	POTENCIAL DEL MERCADO		

- **Matriz de factibilidad de mercadeo General Electric:**

Figura 4. Matriz General Electric.



Clic, Consultoría Integral Estratégica, presenta una posición débil, dentro de la matriz, ya que tanto el talento humano como físico no posee el 100% de la capacidad, siendo esta muy limitada, mientras que el atractivo del mercado es ALTO, por esta razón se definen las siguientes estrategias.

3.2.3.2 Formulación de estrategias. Clic Consultoría Integral Estratégica es una empresa que busca iniciar sus actividades y lograr una magnífica posición en el mercado utilizando sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas, y evitar las amenazas externas, así mismo, la empresa debe garantizar un financiamiento que le permita iniciar sus actividades de manera estable y creciente. Por lo tanto, se recomiendan las siguientes estrategias:

- ✓ Penetración del mercado
- ✓ Desarrollo del producto
- ✓ Diversificación

• **Estrategias de tipo corporativas**

- Plan de Desarrollo Integral que garantice la consecución de los recursos físicos y el talento humano necesario para el Proyecto.
- Fomentar las alianzas estratégicas con organizaciones interesadas en el Plan de negocios.
- Búsqueda de un apalancamiento financiero que permita la solvencia de la organización.

- **Penetración del mercado.** Clic optará por introducir sus servicios de Consultoría empresarial e investigaciones de mercado a través del marketing relacional. Inicialmente se espera dar a conocer los servicios, con un portafolio que comunique los beneficios que la organización puede obtener en las relaciones comerciales con Clic, se emplearán para ello medios como el Internet, las visitas personalizadas y elementos impresos.

La estrategia asumida por Clic consiste en trabajar sobre las necesidades que satisfacen sus servicios y los beneficios que ofrecen, a partir del énfasis que se busca en las ventajas competitivas, que se buscan conseguir durante los procesos de la empresa como son: el cumplimiento, los costos razonables y ajustados al tipo de negocio, el servicio personalizado. Después de seleccionadas estas ventajas competitivas se enfatizará en la comunicación de su posición como la Consultora más seria, cumplida, oportuna y que ofrece a cada negocio un servicio específico para sus necesidades empresariales.

- **Desarrollo del producto.** Se mantendrá una alta inversión en investigación y desarrollo de productos y servicios orientados al mejoramiento de la gestión empresarial. Para ella se seguirán las siguientes etapas: Generación de ideas, selección de ideas, Desarrollo y concepto de pruebas, Estrategias de mercadeo, análisis del negocio, desarrollo del producto o servicio, mercado de prueba y su lanzamiento al mercado objetivo.

Además se mantendrá un monitoreo del ciclo de vida del producto para mantener un conocimiento adecuado del curso de aceptación, y rentabilidad de cada servicio en su ciclo de vida.

- **Diferenciación.** Teniendo en cuenta que dentro del mercado meta del negocio establecido se encuentran varios segmentos que cumplen con diferentes características, se empleará la diferenciación de los servicios del negocio basándose en las necesidades y expectativas de cada segmento, buscando lograr una personalización del servicio según cada cliente.

- **Estrategia de ventas.** CLIC, ha identificado como posibles compradores los siguientes Clientes: Las empresas ubicadas en el municipio de Pasto, que poseen un número de empleados mayor a 20 personas, con activos fijos liquidados que ascienden a más de doscientos millones de pesos \$200.000.000, y que se dedican a actividades de comercio al por mayor, al por menor, prestación de servicios básicos y de servicios suntuarios. Para llegar a ellos de manera adecuada se procederá a realizar una identificación específica de cada uno, circunstancia que no se dificultará si se tiene en cuenta que el número de empresas que están dentro de estos segmentos no son demasiadas.

- **Selección del personal de ventas.** Para el personal de ventas se requiere un perfil empresarial, es decir que conozca y maneje de forma prudente la información que se está brindando, que utilice apropiadas técnicas de negociación y que sepa generar empatía con facilidad.

- **Selección del medio de ventas.** La empresa ha seleccionado las ventas personales como el medio más adecuado para dar a conocer los servicios. Se tiene como estrategia además estar ofreciendo información actualizada sobre el mercado que genere en el empresario la necesidad de estar en comunicación con la Organización y observe la importancia de un asesoramiento en ciertos temas.. Se piensa que con la utilización de esta estrategia se obtendrán ventajas en el mercado tales como:

- Fácil acceso a nuestros servicios.
- Altos niveles de comunicación
- Manejo apropiado de las necesidades del Cliente.
- Evaluar los diferentes condiciones del mercado con la información adquirido de nuestros Clientes.

- **Estrategia de precios.** CLIC, ha determinado los siguientes objetivos de precios para el producto:

- Liderazgo en la participación del mercado.
- Congruencia entre el precio y la calidad de los servicios.
- Recuperación pronta de costos inmediatos.
- Rentabilidad de la organización

- **Selección del precio.** El precio se establecerá considerando el punto de equilibrio y fijando una utilidad del 20%. Al trabajar en modalidad de proyectos se realizará un costeo de valor hora profesional, más todo el trabajo intelectual desarrollado por el mismo, además se tendrán en cuenta los costos tanto administrativos como operativos que el proyecto demande.

- **Estrategias de servicio.** Los servicios a ofrecer serán diferenciados para cada mercado meta, manejando una mezcla de mercado específica para cada una, teniendo en cuenta su actividad comercial, su tamaño y las tendencias que el mercado presentado para cada sector.

Servicio al Cliente. Es un factor determinante dentro de la estrategia de servicio porque la comunicación permanente con cada uno de ellos será el pilar para el desarrollo del trabajo definido a través de la información y retroalimentación obtenida por parte de ellos.

Comunicación con el Cliente. La comunicación fluida con el Cliente es un factor determinante para que los objetivos corporativos se alcancen y las empresas queden totalmente satisfechas no sólo con los resultados obtenidos en su gestión, sino para que la imagen de Clic sobresalga de la competencia. Es vital para la organización tratar de causar desde el inicio una impresión positiva, para lo cual realizaremos las siguientes acciones:

- Los servicios de CLIC tendrán como garantía el acompañamiento del profesional responsable durante los tres meses siguientes de culminado el trabajo realizado para la empresa.
- Se tendrá a disposición de las empresas el servicio de información y monitoreo de entorno que les permita accionar sobre un mercado con mayor certeza.
- Se contará con servicio de venta de bases de datos del mercado.
- En la primera visita de diagnóstico se solicitará al empresario llenar un formulario donde se evalúen los diferentes aspectos de la organización y se consignen sugerencias para el desempeño de Clic, dentro de la empresa permitiendo que el servicio sea especializado.
- Se escucharán las necesidades de los Clientes y se preguntará al Cliente si esta completamente satisfecho con los servicios.

Contribución Social: Es importante recalcar dentro de los servicios el aporte al desarrollo económico y social que la Organización generará para la región y su compromiso.

La organización se constituirá en una fuente de soluciones para las empresas.

Cada profesional responsable de un proyecto brindará un servicio postventa que consiste en llevar un seguimiento periódico a la situación de la empresa y su evolución.

La administración al Cliente: Brindará mayores elementos para llevar de forma efectiva un marketing relacional que se acople a la misión de la organización.

Mejor imagen de la Organización respecto a la competencia.

Alto prestigio de CLIC en el mercado.

• **Publicidad y promoción.** Para decidir el tipo de publicidad y promoción requerida por la organización se establecerá el tipo de objetivos tanto de comunicación como de ventas de la organización. Una vez construidos estos objetivos por todo el equipo de trabajo, se evaluará que cantidad de dinero se requiere para la inversión, en otras palabras se hablará de un presupuesto que

deberá estar acorde con los objetivos propuestos. De acuerdo, a la disponibilidad presupuestal se decidirán las estrategias del mensaje, su ejecución, se decidirá el tipo de medios, los cuales se escogerán de acuerdo al perfil del segmento de mercado a que se desea llegar y por último se realizará una evaluación constructiva del trabajo a través del impacto de la comunicación y en las ventas.

Para la organización la publicidad y promoción son de alta importancia y por tal razón siempre se llevará a cabo con responsabilidad y de forma muy técnica evitando la improvisación.

Por el momento se hablará de que uno de los objetivos de la publicidad será el de informar al mercado acerca de la nueva empresa, su portafolio de servicios, los beneficios que ofrece y la manera de acceder a sus servicios.

- **Plan de medios.** Para decidir el tipo de publicidad y promoción requerida por la organización se establecerá el tipo de objetivos tanto de comunicación como de ventas de la organización. Una vez construidos estos objetivos por todo el equipo de trabajo, se evaluará que cantidad de dinero se requiere para la inversión, en otras palabras se hablará de un presupuesto que deberá estar acorde con los objetivos propuestos. De acuerdo, a la disponibilidad presupuestal se decidirán las estrategias del mensaje, su ejecución, se decidirá el tipo de medios, los cuales se escogerán de acuerdo al perfil del segmento de mercado a que se desea llegar y por último se realizará una evaluación constructiva del trabajo a través del impacto de la comunicación y en las ventas.

Para la organización la publicidad y promoción son de alta importancia y por tal razón siempre se llevará a cabo con responsabilidad de y forma muy técnica evitando la improvisación.

Por el momento se hablará que uno de los objetivos de la publicidad será el de informar al mercado acerca de la nueva empresa, su portafolio de servicios, los beneficios que ofrece y la manera de acceder a sus servicios.

➤ **Brief del producto.**

Producto. Ver en el punto 3.1.4 Definición del Portafolio de Servicios

Consumidor. Ver 3.1.2.1 Análisis de la Demanda

Mercado. Ver 3.1.3 Análisis de la Oferta ·· Competencia

➤ **Análisis de la utilización y manejo de los medios en la categoría.** A nivel de promoción y publicidad los competidores a nivel local utilizan muy poco los medios de comunicación para darse a conocer al mercado. Una empresa que se reconoce es GMF, auditores que utiliza la radio, material impreso como: los volantes,

periódico local y directorios telefónicos, y marketing relacional mediante la realización de seminarios de actualización; de las restantes empresas identificadas un 50% lo hacen a través de directorio telefónico y visitas a las diferentes empresas que reconocen como mercado objetivo. En cuanto a las empresas a nivel nacional se reconocen firmas como Napoleón Franco, Invamer Gallup, Centro Nacional de Consultoría y Mercadatos, entre otros quienes no realizan una promoción nacional por medios masivos de comunicación, sino que le apuestan a participar en licitaciones, visitas puerta a puerta, con portales de Internet, además; tratan de participar en trabajos que les repercute en free press al ser publicados en medios masivos de publicación nacional.

➤ **Objetivos de mercadeo**

Tabla 3. Paralelo de objetivos

OBJETIVOS PLAN DE MERCADEO	OBJETIVOS PARA PLAN DE MEDIOS
Brindar un portafolio de servicios, con criterios de practicidad y genialidad para el año 2.010.	X
Contar con un equipo de Consultoría Integral Estratégica idóneo que dominen al 100% los temas empresariales de vanguardia, constituyéndose en una de las condiciones competitivas de la organización.	X
Mantener una base de datos actualizada de nuestros Clientes potenciales y reales en un 90%.	X
Desarrollar y mantener una comunicación directa (marketing relacional), con nuestros Clientes a un 80%.	X
Identificar y contribuir a las necesidades de nuestros Clientes y generar mayores expectativas frente al desarrollo empresarial en nuestro departamento en un 80%.	
Generar espacios apropiados para el crecimiento, desarrollo e información de nuestros empresarios empíricos y profesionales del departamento de Nariño en un 60%.	
Lograr para el año 2.010 que un 60% de los empresarios nariñenses utilicen nuestras asesorías una vez por año.	X
Conseguir una satisfacción del 95% de los empresarios asesorados al año 2.010.	
Dinamizar el desarrollo empresarial de la región a través de un nuevo modelo de consultoría integral y orientación a nuevos empresarios en un 80% para el año 2.010.	

➤ **Análisis de la actividad publicitaria de la competencia.** Ver en 3.1.3.1. Medición de la oferta

➤ **Análisis del grupo objetivo y su consumo de medios.** Estudiar el comportamiento del mercado y la marca.

El mercado meta seleccionado está conformado por las empresas ubicadas en el municipio de Pasto, que poseen un número de empleados mayor a 20 personas, con activos fijos liquidados que ascienden a más de doscientos millones de pesos \$200.000.000, y que se dedican a actividades de comercio al por mayor, al por menor, prestación de servicios básicos y de servicios suntuarios.

Teniendo en cuenta que las empresas son dirigidas por personas con rangos de edades entre los 35 a 49 años, se tomaron datos de cuales son los medios de comunicación o espacios que más recuerdan dentro de su cotidianidad.

Tabla 4. Top of Mind de empresas en Colombia

Servicios de Comunicaciones	TOP OF MIND
Telecom – Telefónica	44
ETB	26
Une – Orbitel	10
EPM	7
Canales de Televisión	TOP OF MIND
Caracol	25
RCN	53
Cartoon Network	1
Discovery	6
Aerolíneas	TOP OF MIND
Avianca	71
Aero República	8
American Airlines	0
Satena	1
Bancos	TOP OF MIND
Bancolombia	40
AV Villas – Las Villas	6
Bancafé	3
Davivienda	6
Banco de Bogotá	17
Banco Popular	6

Fuente: Revista Dinero/276 Abril 27 de 2007 Pág 36

Reconociendo las tendencias del mercado, las personas prefieren hacer uso de Internet, las revistas especializadas y periódicos, seguido de la radio y por último la televisión (que es tomada por información o diversión).

➤ **Concepto de campaña:**

El concepto de campaña esta enfocado a penetrar el mercado con el consecuente posicionamiento y desarrollo de producto. Distribuido en tres fases:

- ✓ Expectativa
- ✓ Posicionamiento de nombre y su función
- ✓ Promoción de funciones y beneficios por contar con CLIC

- ✓ JINGLE CLIC: Construcción del jingle tiene una pista con música de la “nueva era” que proyecta tranquilidad, misterio y emoción.

✓ Expectativa: MÚSICA CLIC... llegó el momento en que las empresas tienen que cambiar... espera a saber como hacerlo.

✓ Posicionamiento de nombre y su función: JINGLE CLIC.... ESTA ES LA NUEVA FORMA EN QUE ACTÚAN LAS EMPRESAS..... DIFERENCIARSE DE LAS DEMÁS

✓ Promoción de Funciones y beneficios por contar con CLIC: “JINGLE CLIC DIFERENCIARSE SIGNIFICA: Planificar, Investigar, Tener estrategia y conquistar nuevos mercados con la ASESORÍA DE CLIC Llámenos Tel. 7 22 79 60 Cel. 311 618 96 91 Calle 18 No. 28 10 Ofic. 203 San Juan de Pasto (N)”.

En el anexo A se exponen los elementos gráficos para posicionamiento de la empresa.

➤ **Selección de medios**

Cuadro 10. Mezcla de medios.

MATERIAL IMPRESO:	ESTRATEGIA	CANTIDAD	DISTRIBUCIÓN
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	VENTAS	50	PERSONALIZADO CON EMPLEO DE REPRESENTANTES DE LA ORGANIZACIÓN SELECTIVO
TARJETAS DE PRESENTACIÓN	PENETRACIÓN VENTAS	200 por repress	SELECTIVO
VOLANTES	PENETRACIÓN VENTAS	5.000	MASIVO
AFICHES	PENETRACIÓN VENTAS	100	SELECTIVO
DIRECTORIO TELEFONICO	PENETRACIÓN Y VENTAS	1 ESPACIO DE 4X3 CM	MASIVO
OFICIO MEMBRETEADOS	VENTAS	5.000	SELECTIVO
CONSTRUCCIÓN DE JINGLE N Y MENSAJES DEL MERCADO	DIFERENCIACIÓN	3 JINGLES POR AÑO	RADIAL, EN EMISIO DE NOTICIEROS, RCN, CARACOL, TODELAR, SEMESTRAL
PAUTA DE PROGRAMA	DIFERENCIACIÓN	3 SALIDAS SEMANALES	
MATERIAL MULTIMEDIAL			
PRESENTACIÓN DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS MULTIMEDIAL	DIFERENCIACIÓN VENTAS		

➤ **Estrategia de mercadeo**

Cuadro 11. Matriz de estrategias de comunicación

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN	TÁCTICA	ACTIVIDADES
Penetración del mercado	Trabajar sobre el énfasis de las ventajas competitivas identificadas: cumplimiento, costos razonables y ajustados al tipo de negocio, servicio personalizado. Posicionar a la empresa como la Consultora más seria, cumplida, oportuna y que ofrece a cada negocio un servicio específico para sus necesidades empresariales.	Introducir sus servicios con marketing relacional.	Internet, las visitas personalizadas, elementos impresos y Manejo de CRM
Desarrollo del producto	Monitoreo del ciclo de vida del producto para mantener un conocimiento adecuado del curso de aceptación, y rentabilidad de cada servicio en su ciclo de vida.	Se mantendrá una alta inversión en investigación y desarrollo de productos y servicios orientados al mejoramiento de la gestión empresarial	Generación de ideas, selección de ideas, Desarrollo y concepto de pruebas, análisis del negocio, desarrollo del producto o servicio, mercado de prueba y su lanzamiento al mercado objetivo.
Diferenciación	Teniendo en cuenta que dentro del mercado meta del negocio establecido se encuentran varios segmentos que cumplen con diferentes características,	Se empleará la diferenciación de los servicios del negocio basándose en las necesidades y expectativas de cada segmento, buscando lograr una personalización del servicio según cada cliente.	Benchmarking Características Competitivas Promoción de diferenciadores
Ventas	Para llegar a ellos de manera adecuada se procederá a realizar una identificación específica de cada uno, circunstancia que no se dificultará si se tiene en cuenta que el número de empresas que están dentro de estos segmentos no son demasiadas	Segmentación de mercados. Selección del personal (fuerza de ventas) Selección del medio	Listar las empresas que poseen un número de empleados mayor a 20 personas, con activos fijos liquidados que ascienden a más de doscientos millones de pesos \$200.000.000, y que se dedican a actividades de comercio al por mayor, al por menor, prestación de servicios básicos y de servicios suntuarios
Precio		Liderazgo en la participación del mercado.	Congruencia entre el precio y la calidad de los servicios. Recuperación pronta de costos inmediatos. Rentabilidad de la organización

3.3 ANÁLISIS TÉCNICO.

3.3.1 Proceso de producción. En CLIC se conjuga el proceso productivo, el cuál va establecido por parámetros tales como: determinar todas las actividades que se requieren para llevar a cabo cada servicio, organizar en forma secuencial las

actividades que se necesitan para realizar el servicio y establecer los tiempos que garanticen el cumplimiento de cada proyecto propuesto. La secuencia de los procesos estructurados para los servicios de Clic se registrará en un diagrama, el cual se manejará en forma óptima para que las operaciones requeridas dentro de la realización del servicio disminuya al máximo tiempos, debido al buen diseño de cada etapa, y de igual forma permita la auto evaluación, ya que cada profesional realizará un autocontrol en el proceso, dando pie a las correcciones oportunas y la reacción eficiente dentro del trabajo.

Por otra parte teniendo en cuenta que el resultado productivo de la empresa es el conocimiento, dentro de su proceso se manejarán los siguientes aspectos:

- ✓ Metodología de trabajo
- ✓ Talento humano
- ✓ Evaluación y control
- ✓ Producción de conocimiento

3.3.1.1 Metodología de trabajo. Se establecerá la forma de cumplir la misión de la empresa, se crearán estándares, se definirán horarios de labores, la asignación de responsabilidades y funciones, la manera de impartir el conocimiento (cátedra magistral, talleres, formas de participación, ayudas técnicas y didácticas)

3.3.1.2 Talento humano. CLIC esta constituido por un equipo de profesionales en áreas empresariales, para cada proyecto se contará con un profesional que hará las veces de líder de proyecto, y tendrá a su disposición el acompañamiento y apoyo de otros profesionales, además de la colaboración de personal que se encargue del trabajo de campo y operativo.

Para la vinculación de este talento humano se tendrá en cuenta las habilidades y experiencias necesarias para cada uno de los cargos.

Además posee personal indirecto los cuales nos brindan apoyo en el trabajo de campo (encuestas, entrevistas, digitación, mensajería).

3.3.1.3 Evaluación y control. Se establece para cada profesional una auto evaluación continua, una evaluación por parte del grupo durante y después de cada proyecto y la retroalimentación oportuna de cada una de ellas, manejando cada situación de manera profesional y constructiva.

3.3.2 Producción de conocimiento. Definir el proceso productivo, su contenido y responsable de la calidad del producto.

Cuadro 12. Manejo de crisis empresariales corto plazo.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO	INSUMOS
Etapa 1: Reconocimiento de la crisis, su nivel y sus posibles causas		
<p>De planeación y Desarrollo</p> <p>De talento humano</p>		<p>Calidad procesos de ventas Análisis de la demanda Rango de aceptación del precio Análisis de la competencia</p> <p>Posee planeación estratégica a largo plazo Tiene una dependencia de planeación y desarrollo</p> <p>Adecuada preparación Se tienen políticas claras de manejo del talento humano Es adecuada la estructura organizacional</p>
Etapa 2: Aplicación de la terapia de choque		
<p>Plan de acción: propuesta de valor de la empresa a sus clientes: Recursos ha destinar, revisión del manejo de precio y/o promoción.</p> <p>Determinación de los volúmenes posibles de ventas dentro del estado de crisis.</p> <p>Redimensionamiento del nivel de operación, de la estructura física de producción, y estructura organizacional,</p> <p>Rediseño de los costos y gastos de la empresa</p> <p>Plan financiero y nivel de endeudamiento.</p> <p>Revisión de la estructura de capital de la empresa</p>	2 días	

Cuadro 13. Asesoría en planeación estratégica soluciones a largo plazo.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO	INSUMOS
ETAPA 1. ANÁLISIS O DIAGNOSTICO INTEGRAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y SUS TENDENCIAS		
Análisis de la empresa y de su entorno interno: Técnico, administrativo, económico, estructura organizacional pedagógica, legales, sociales, financieros, de riesgos e intangibles.	10 días	Lista de chequeo Clic, 1 Encuestador,
Análisis detallado del mercado: Análisis del sector educativo, análisis de los programas, análisis de los potenciales clientes, Investigación de mercado.	10 días	Herramienta de investigación, Listas de chequeo Clic, Bases de datos.
Análisis competitivo: Inteligencia de mercado: Tipo de competencia (de precios, por imitación, por diferenciación, nichos específicos, alianzas estratégicas), Perfil competitivo; Factores claves de éxito, matrices, perfil de oportunidades,	15 días	Bases de datos Listas de chequeo Clic,
Mediciones del mercado: Estimación del tamaño del mercado global y del mercado objetivo, matrices de segmentación del mercado.	2 días	Investigación de mercado, bases de datos, análisis financiero.
Análisis de rentabilidad y productividad: Evaluación con financiamiento, análisis de sensibilidad, análisis de estructura financiera, Evaluación integral, costo beneficio del proyecto.	2 días	Análisis de la empresa y sus tendencias,
ETAPA 2. ESTABLECIMIENTO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA		
Sistematización y Plataforma estratégica Concertado	5 días	Análisis situacional, equipo técnico comercializadora
ETAPA 3. PLANEACIÓN DE MERCADEO		
Objetivos Específicos Segmentación y caracterización del mercado Mezcla de mercado Estrategias Corporativas Estrategia de programas y/o servicios Estrategia de precios Estrategias de promoción: presentación de pautas de imagen, concepto, material de merchandising y productos de promoción. Estrategia de venta	7 días	Plataforma estratégica.
ETAPA 4. COORDINACIÓN Y CONTROL		
Indicadores de Gestión Concertación de metas Construcción de indicadores de forma participativa. Evaluación de Gestión	2 días	

3.3.3 Materia prima y proveedores. La materia prima de este negocio es el conocimiento y el talento humano el cuál constituye el pilar de los servicios que en gran medida son de naturaleza intelectual, de allí que la inversión en su capacitación, reconocimiento y motivación es esencial; para la organización. En

cuánto a los proveedores se ha determinado que son las Universidades, en las cuales se realizará una gestión especial que permita a la empresa cazar talentos y conformar un excelente equipo de profesionales. Los profesionales que buscamos para este proyecto son:

- ✓ Administradores de empresas
- ✓ Estadísticos
- ✓ Diseñadores industriales
- ✓ Diseñadores gráficos
- ✓ Profesionales en comercio internacional
- ✓ Ingenieros industriales
- ✓ Profesionales en mercadeo
- ✓ Psicólogos
- ✓ Sociólogos

Además se tendrá en cuenta talento humano con formación técnica, del SENA. En cuanto a los requerimientos de los profesionales dependerá en su totalidad de la demanda del portafolio de servicios

3.3.4 Maquinaria y equipos. En CLIC utilizaremos, la tecnología, adecuada para la prestación de un servicio eficiente, como lo son: Computadores, software adaptados a los servicios de la empresa, impresores, y equipos de comunicación.

Con la adquisición de estos equipos se garantizará total eficiencia en la prestación de los servicios. El mantenimiento de los equipos se realizará en forma preventiva teniendo un programa desarrollado específicamente para dar cumplimiento a esto, el cual consiste en hacer una lista de chequeo de cómo están funcionando, qué mantenimiento necesitan, pues es de vital importancia para evitar interrupciones en los procesos. El mantenimiento en la empresa será realizado por personal externo para un mantenimiento cada tres meses, ya que de esta forma se garantiza el buen funcionamiento de los equipos.

3.3.5 Instalaciones. CLIC desarrollará su gestión en una oficina, ubicada en el centro de la ciudad de San Juan de Pasto, contando con todos los servicios básicos de agua, luz y teléfono, los cuales están bien distribuidos y guardando las reglamentaciones en relación a la ubicación de la empresa. Se encuentra ubicada en la calle 18 No. 28 – 10 Oficina 203 en la ciudad de San Juan de Pasto; se escogió este lugar debido a que es una zona considerada central, y de rápido y fácil acceso tanto para los profesionales que hagan parte de la empresa como para los empresarios y demás clientes.

3.3.6 Mejoramiento continuo. CLIC busca mantener siempre la calidad sus servicios, esto se logrará realizando un excelente proceso intelectual y operativo, permitiendo ofrecer un servicio competitivo que logre la satisfacción total de los mercados meta.

El mejoramiento continuo que se aplicará en CLIC permitirá tener excelentes relaciones desde el equipo de trabajo hasta el cliente potencial, detectando fallas y aplicando los correctivos necesarios que permitan su eliminación a través de las mejoras de procesos. Para este proceso de mejoramiento continuo se tiene en cuenta en nuestra empresa los siguientes puntos básicos:

- ✓ Definir y determinar en lo posible con la mayor exactitud las necesidades de los clientes.
- ✓ Identificar y diagramar todo proceso, procedimiento, actividad, tarea o trabajo, estableciendo sus puntos neurálgicos.
- ✓ Realizar una evaluación continua del talento humano y el potencial de desarrollo esperado acorde con los objetivos de la organización.
- ✓ Establecer los rangos de acción de cada uno de los proyectos de la organización y el grado de interrelación necesaria.
- ✓ Establecer los parámetros esenciales del mejoramiento continuo.
- ✓ Controlar el desperdicio: de tiempo, operaciones, procesos, materiales, información, documentos, etc.

El mercado donde se piensa desarrollar la empresa es bastante exigente y la responsabilidad adquirida es alta, por tanto siempre se trabajará por buscar la excelencia marcada en nuestros factores de éxito y en nuestras ventajas competitivas.

3.4 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.

3.4.1 Clase de negocio y ventajas competitivas. La empresa CLIC, está enfocada a actividades empresariales tanto a nivel de producción de conocimiento, como de información y soluciones para las empresas de la ciudad de San Juan de Pasto. CLIC posee las siguientes ventajas competitivas:

- ✓ **Cumplimiento.** Clic, trabajará en el desarrollo de dos valores muy importantes dentro de la organización que es el cumplimiento y la responsabilidad, los cuales harán parte de la cultura organizacional de la empresa.
- ✓ **El equipo de profesionales.** CLIC, se caracterizará por tener personal cualificado, con actitudes de líderes y sin temores a enfrentar el cambio.
- ✓ **Administración del cliente.** Clic, trabajará mediante el desarrollo de una eficiente administración de nuestros Clientes, involucrando un excelente servicio, donde su oportunidad permita a las empresas mejorar su desempeño y generando una alto grado de comunicación y marketing relacional.

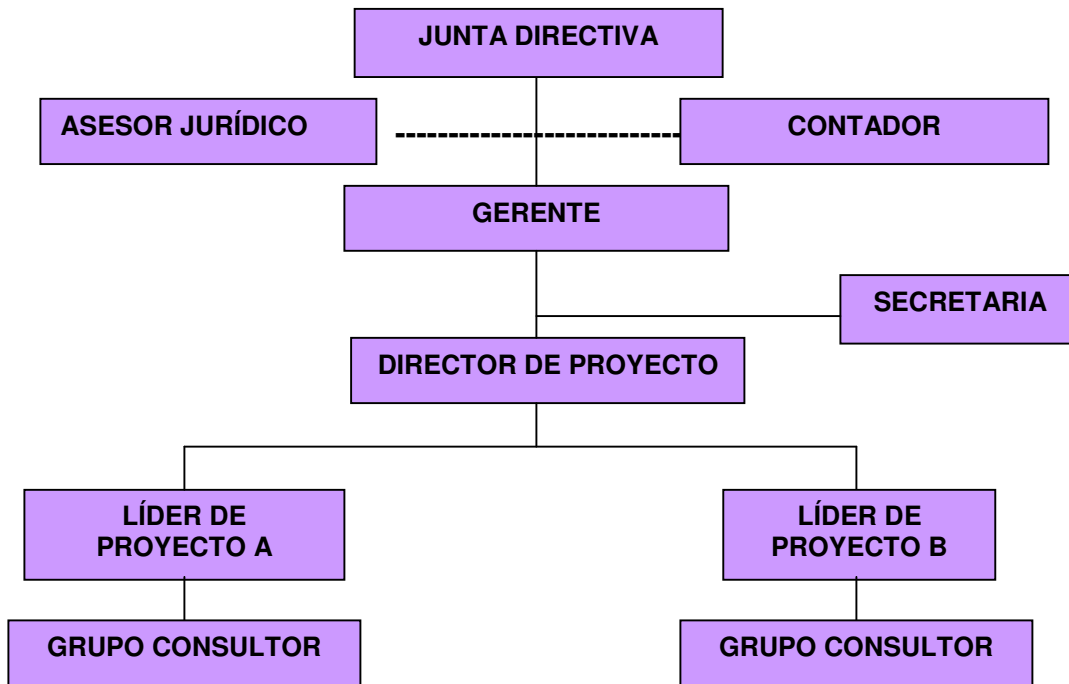
3.4.2 Estructura organizacional. La organización se caracteriza por tener un estilo administrativo participativo, con un intenso trabajo en equipo, con una

cultura y ambiente de trabajo que hace que cada uno de los integrantes de CLIC se sienta identificado y conozca el valor que agrega su trabajo al desarrollo y crecimiento de la empresa.

La estructura organizacional es por proyectos y se encuentra encabezada por la Junta directiva compuesta por tres socios, dos en calidad de gestores y uno en calidad de socio capitalista.

Los dos socios gestores harán las veces de gerentes de proyectos, cada uno con formación en áreas a fines al mercadeo. Sus funciones básicas serán la atención directa a los clientes, las relaciones comerciales, la evaluación y aprobación de planes y estrategias, control directo y evaluación de proyectos, supervisión del trabajo y la gestión administrativa de la empresa.

Figura 5. Organigrama.
CLIC CONSULTORÍA INTEGRAL ESTRATÉGICA LTDA.



3.4.3 Funciones y actividades de las áreas de la empresa.

Cuadro 14. Descripción de cargos en la organización.

Actividades	Cargo	Funciones	Requisitos Especiales
Gerenciales	Gerente de Proyectos	Representación legal Atención directa a los clientes. Las relaciones comerciales. Evaluación y aprobación de planes y estrategias Control Directo y evaluación de proyectos. Supervisión del trabajo. Gestión administrativa de la empresa.	Ser una persona líder y emprendedora que tenga visión y que dé cumplimiento a los objetivos organizacionales. Con altas expectativas de logro, gran sentido de la responsabilidad y el cumplimiento.
Profesionales en áreas empresariales	Consultor especializado	Colocar su conocimiento y capacidad profesional al servicio de las empresas. Analizar la situación de las organizaciones. Realizar investigaciones pertinentes al trabajo. Desarrollo de estrategias para solución de crisis o adaptabilidad de las empresas a su entorno	Ser una persona receptiva a nuevas ideas, al trabajo interdisciplinario, con habilidades gerenciales, capacidad de negociación y concertación. Alto nivel de compromiso con el trabajo y formación académica adecuada a los objetivos de la empresa.
Secretariado	Secretaría	Organización de documentos. Recepción y atención de los clientes. Manejo de archivo. Manejo de agenda de los Gerentes y consultores Manejo de caja menor Manejo de correspondencia	Persona organizada con habilidades para el trabajo en equipo, buena disponibilidad para el servicio, interesada en el conocimiento y aprendizaje
Contaduría	Contador	Organizar y registrar los movimientos financieros de la empresa. Presentar informes financieros a la junta directiva. Preparar declaraciones para pago de impuestos	Profesional en contabilidad con experiencia.
Asesor Jurídico	Asesor Jurídico	Manejar todas las implicaciones jurídicas de la empresa Asesorar a la empresa en negociaciones, firmas de contratos y demás cuestiones jurídicas.	Profesional en derecho comercial.

3.4.4 Marco legal de la organización. La estructura legal de CLIC Consultoría Integral Estratégica se enmarca dentro de una sociedad de responsabilidad limitada. CLIC se encuentra en el nuevo sector cuaternario de la economía donde se definen las actividades empresariales y políticas con al grado de especialización y que se relacionan con la gestión y distribución de la información y el conocimiento.

3.4.5 Gestión del talento humano. El perfil del talento humano de nuestro negocio debe tener un curriculum vitae y una experiencia acorde a los requerimientos que se necesitan para cada servicio que hace parte del portafolio de la empresa; además debe cubrir algunos requisitos tales como creatividad, liderazgo, emprendimiento, capacidad de toma de decisiones, motivación al logro y cumplimiento. Teniendo en cuenta que con ellos, CLIC brinda a sus clientes más confiabilidad y credibilidad.

La empresa sigue un determinado proceso de selección, inducción y capacitación permanente para la incorporación y contratación del personal. Se cuenta con diferentes formas de captación tales como: relaciones con universidades, agencias de empleo, y recomendaciones directas. Posteriormente se realiza una preselección donde se escogen los (3) candidatos más opcionados para desempeñar los cargos, seguido de un proceso de selección y evaluación como: entrevistas y pruebas psicotécnicas, buscando así el personal adecuado.

Inmediatamente CLIC procede a la contratación la cual se realiza en forma escrita con un contrato de modalidad prestación de servicios, contando con un período de prueba de dos meses en el primer proyecto.

CLIC formará al nuevo colaborador realizando una capacitación respecto a su cargo y teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos, la cual consiste en un programa que tiene en cuenta la capacitación en su aspecto personal con temas como motivación, relaciones, metodologías de comunicación y enseñanza, autoestima y negociación y en el aspecto técnico como: manejo de equipos, materiales, seguridad industrial, buscando mejorar siempre el desarrollo del equipo de trabajo y el de la empresa.

La trayectoria de nuestros empleados se mide de acuerdo a la gestión de desempeño para lo cual se tienen en cuenta los siguientes factores: calidad de trabajo, conocimientos profesionales, responsabilidad, colaboración en la tarea, organización y planificación del trabajo, integración con la organización, entre otras, porque esto hace que la empresa cumpla con su misión teniendo ante todo responsabilidad social y generando satisfacción a los clientes.

Todo el equipo de trabajo es igual de importante para la empresa desde los Gerentes, Consultores, hasta los funcionarios que colaboran en el trabajo operativo y que no hacen parte directa de la organización. Los perfiles y el proceso para la selección de estos cargos se definen a continuación: Las hojas de vida serán preseleccionadas por los Gerentes y posteriormente evaluadas junto con el grupo de trabajo, cada una de ellas deberá ajustarse a los requisitos establecidos según el puesto a ocupar.

Líder de Proyectos: En la empresa, será quien lidera los proyectos, en cuanto al desarrollo de productos, a la determinación de las necesidades de los clientes y

sus posibles soluciones, experiencia en el manejo y tratamiento de procesos, así como del manejo de las relaciones con los clientes de la organización.

Estar al frente de cada proyecto, es para el gerente de proyecto una excelente motivación para consolidar en el mercado los servicios que ofrece la organización. Otras de sus funciones será la de apoyo para la consolidación de la empresa, la motivación y respaldo al equipo de trabajo que contarán con capacitación empresarial que permitirá potenciar sus capacidades de gestión y negociación.

Consultor Especializado: el perfil para este cargo presenta las siguientes características: Profesional en programas afines a la administración o mercadeo, emprendedor, receptivo a nuevas ideas y al trabajo interdisciplinario, que posea relaciones en los diferentes sectores económicos de la región tanto a nivel público como privado, preferiblemente con postgrado en dirección o gestión empresarial y con amplia capacidad para formular al interior de la empresa soluciones administrativas o políticas de mercadeo para mejorar la gestión de las empresas.

Técnico o tecnólogo en mercadotecnia, con experiencia en trabajo de campo (encuestas, entrevistas, etc) y tabulación de encuestas. Sagaz en su trabajo con altas expectativas de auto superación e interés por aprender.

Secretaría o Secretario: Espíritu de servicio y colaboración, discreción en el manejo de la información, organización y simpatía para la atención del cliente tanto interno como externo.

Contador: Profesional en contaduría pública, con experiencia en manejo de contabilidad para empresas con estructura por proyectos, analítico, perceptivo e interesado en el trabajo que realiza.

Asesor Jurídico: Profesional el derecho comercial, con gran sentido de la ética, y manejo de relaciones.

El equipo base estará conformado por: Gerente de Proyecto con especialidad según el proyecto específico a abordar, Investigador de mercados, administrador de empresas, estadístico y Diseñador industrial.

3.5 ANÁLISIS FINANCIERO.

3.5.1 Presupuesto de inversiones (recursos propios).

Tabla 4. Presupuesto de inversión.

Período	1	2	3
1. INVERSIONES FIJAS			
1.1. DEPRECIABLES			
1.1.1. Equipo de Computación	2.500.000	2.500.000	5.000.000
1.1.2. Muebles y Enseres	300.000	600.000	600.000
1.1.3. Otros (Software)			
2. INVERSIONES DIFERIDAS			
2.1. Estudios	3.000.000		
2.2. Gastos de Organización	150.000		
2.3. Gastos de Montaje	300.000		
2.4. Gastos de puesta en marcha	1.000.000		
2.5. Capacitación	300.000		
2.6. Otros			
2.7. Imprevistos	100.000		
3. CAPITAL DE TRABAJO			
3.1. Efectivo	6.000.000	6.000.000	6.000.000
3.2. Talento Humano	12.000.000	12.000.000	12.000.000
FLUJO DE INVERSIÓN	25.650.000	21.100.000	21.100.000

3.5.2 Costos de operación (recursos propios).

Tabla 5. Presupuesto de costos.

Período	1	2	3
1. COSTOS DE SERVICIO			
1.1. COSTOS DIRECTOS			
1.1.1. Honorarios Profesionales	14.400.000	15.840.000	18.000.000
1.1.3. Otros	300.000	350.000	380.000
1.2. GASTOS DIRECTOS			
Servicios Técnicos	7.500.000	8.000.000	8.500.000
1.3. GASTOS INDIRECTOS	1.000.000	1.100.000	1.200.000
2. GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.000.000	1.300.000	1.500.000
3. GASTOS DE VENTAS	3.000.000	3.100.000	3.200.000
TOTAL COSTO DE OPERACIÓN	24.500.000	29.690.000	32.780.000

3.5.3 Presupuesto de proyecto (recursos propios).

Tabla 6. Presupuesto de proyecto.

Período	1	2	3
1. INGRESOS POR PROYECTOS	51.000.000	58.000.000	65.000.000
2. COSTO TOTAL	24.500.000	29.690.000	32.780.000
3. UTILIDAD BRUTA ANTES DE IMPUESTOS	26.500.000	28.310.000	32.220.000
4. IMPUESTOS	10.070.000	10.757.800	12.243.600
5. UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	16.430.000	17.552.200	19.976.400
6. RESERVA LEGAL (10%)	1.643.000	1.755.220	1.997.640
7. UTILIDAD POR DISTRIBUIR	14.787.000	15.796.980	17.978.760
8. FLUJO DE PRODUCCIÓN	14.787.000	15.796.980	17.978.760

3.5.4 Flujo neto de caja (recursos propios).

Tabla 7. Flujo neto de caja.

Período	1	2	3
1. FLUJO DE INVERSIÓN	25.650.000	21.100.000	21.100.000
2. FLUJO DE PRODUCCIÓN	14.787.000	15.796.980	17.978.760
3. FLUJO NETO DE CAJA	10.863.000	5.303.020	3.121.240

3.6 ANÁLISIS SOCIAL.

3.6.1 Contribución directa del negocio a la sociedad. CLIC es una empresa socialmente responsable ya que cuenta con la participación directa de sus socios, colaboradores y servicios, para generar desarrollo empresarial y social en la región donde se encuentra localizada. Además es una empresa de base tecnológica y especializada, por lo cual genera empleos altamente calificados y por tanto con excelente remuneración aportando al mejoramiento de las condiciones de vida de sus familias.

3.6.2 Desarrollo del talento humano. Considerando la importancia de reconocer el valor de cada colaborador y de aportar a su crecimiento tanto profesional como personal de nuestra gente, CLIC permite a través de su portafolio de servicios acrecentar este tipo de situaciones con proyectos ambiciosos, que exigen un perfil profesional competitivo.

3.6.3 Desarrollo sostenible. Debido a que manejamos una empresa enfocada en el desarrollo de proyectos empresariales se considera muy importante manejar el tema de desarrollo sostenible como parte primordial de nuestra actividad, ya que

es de gran importancia para la región lograr un crecimiento no sólo a nivel productivo y económico sino también a nivel social y ambiental. Teniendo en cuenta esta condición se establecen los siguientes compromisos.

- ✓ Un estricto control sobre la calidad de los servicios y su valor agregado a la empresa nariñense.
- ✓ Contar con un excelente grupo de profesionales que tengan un alto compromiso social.
- ✓ Brindar capacitación a todo el equipo para mantener un mejoramiento continuo e integral.
- ✓ Realizar proyectos encaminados al fortalecimiento del desarrollo sostenible.

4. DEFINICIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA.

4.1 VISIÓN 2010 DE “CLIC CONSULTORÍA INTEGRAL ESTRATÉGICA LTDA.”

Consolidarnos como un excelente equipo de profesionales que impulsan la generación de valor a proyectos empresariales y empresas constituidas en la región.

4.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS.

4.2.1 Perspectiva innovación y aprendizaje.

- Contar con un equipo de Consultoría Integral Estratégica que brinden servicios empresariales de manera integral, en seis ramas del conocimiento (financiera, jurídica, administrativa, diseño, procesos empresariales y mercadeo), en el año 2.010.
- Brindar un portafolio de servicios, con criterios de practicidad y genialidad para el año 2.010.
- Contar con un equipo de Consultoría Integral Estratégica idóneo que dominen al 100% los temas empresariales de vanguardia para el año 2.010.

4.2.2 Perspectiva de procesos.

- Manejar niveles de desempeño óptimos que permitan a la organización construir y mantener una imagen de efectividad y responsabilidad capaz de respaldar su trabajo en todo momento en un 100% para el año 2.010.
- Desarrollar procesos operacionales eficientes que prioricen la calidad y genialidad como elementos diferenciadores dentro del negocio de la consultoría en un 80% para el año 2.010.
- Desarrollar niveles de comunicación adecuados para el óptimo desempeño del equipo en un 92% para el año 2.010.
- Desarrollar un nuevo modelo de consultoría empresarial a partir de la planeación prospectiva en un 100% para el año 2.010.
- Generar y mantener dentro de nuestros procesos operativos elementos que otorguen una alta diferenciación de nuestros servicios en un 95% para el año 2.010.

4.2.3 Perspectiva de cliente.

- Mantener una base de datos actualizada de nuestros Clientes potenciales y reales en un 90%.
- Desarrollar y mantener una comunicación directa (marketing relacional), con nuestros clientes a un 80%.
- Identificar y contribuir a las necesidades de nuestros clientes y generar mayores expectativas frente al desarrollo empresarial en nuestro departamento en un 80%.
- Generar espacios apropiados para el crecimiento, desarrollo e información de nuestros empresarios empíricos y profesionales del departamento de Nariño en un 60%.
- Lograr para el año 2.010 que un 60% de los empresarios nariñenses utilicen nuestras asesorías una vez por año.
- Conseguir una satisfacción del 95% de los empresarios asesorados al año 2.010.
- Dinamizar el desarrollo empresarial de la región a través de un nuevo modelo de consultoría integral y orientación a nuevos empresarios en un 80% para el año 2.010.

4.2.4 Perspectiva financiera.

- Propender por un manejo de recursos financieros y administrativos racional e ingenioso que permita a la empresa mantener sus costos de operación a un nivel máximo del 20% para el año 2.010.
- Generar una rentabilidad del 35% dentro del negocio de consultoría empresarial que permita su sostenibilidad y crecimiento para el año 2.010.
- Obtener un crecimiento del 70% para el año 2.010.

4.3 FILOSOFÍA DE “CLIC CONSULTORÍA INTEGRAL ESTRATÉGICA”.

4.3.1 Políticas corporativas.

- Toda toma de decisiones esta regulada por un sistema documentado de concertación para evitar malos entendidos en el equipo y resultados inesperados.

- El trabajo de consultoría realizado por “Clic”, debe contener un alto grado de profesionalismo orientado hacia la realización de los valores adoptados por el equipo “Clic” y que son guías para el desarrollo exitoso de su labor.
- Las negociaciones realizadas por CLIC con nuestros clientes deben basarse en el compromiso de alcanzar resultados positivos.
- Los profesionales que hacen parte de CLIC deben hacer aportes propios y proporcionales a su participación laboral.
- Se destinará un 15% del valor de los ingresos operacionales para los ejercicios de negociación con nuevos clientes.
- Un 20% de los ingresos obtenidos por el ejercicio operativo mensual de CLIC es invertido en investigación y desarrollo.
- El resultado de la consultoría debe contar con un alto grado de innovación en las propuestas realizadas al cliente aportando valor agregado y deberán estar avaladas por el equipo de profesionales.

4.3.2 Principios y valores “Clic Consultoría Integral Estratégica”.

- **Ética:** Considerada como el comportamiento, la conducta y el actuar del equipo frente a la confianza que el cliente deposita en el trabajo que realizamos; enmarcado en un ambiente de honestidad, moralidad, discreción y respeto por la información y resultados generados; bajo el cumplimiento de normas, restricciones jurídicas y de acuerdos mutuos, que no afectan la moral y la buena fe de las personas.
- **Innovación:** Es la aplicación eficiente de la creatividad. Se refleja en la redefinición y / o reinención de los productos, las estrategias, las actividades y las funciones con miras a su mejoramiento. La innovación permite encontrar mayores beneficios de lo que ya existe a partir de la genialidad del equipo.
- **Compromiso:** Sentido de pertenencia por hacer el trabajo con cumplimiento, seguridad, voluntad y responsabilidad.
- **Calidez:** Expresado en la vocación y el gusto propio por la orientación técnica a los demás, reflejado en la afectividad, la cordialidad, el respeto y la amabilidad en el trato con nuestros compañeros, clientes y demás interlocutores. Es el sello de la atención que nos gusta recibir y brindar al otro.
- **Liderazgo de equipo:** Interpretado como la cohesión entre los profesionales que conforman el equipo para generar sinergias de liderazgo.

4.3.3 Árbol de competencias.

Cuadro 15. Descripción árbol de competencias.

PARTES DEL ARBOL	COMPETENCIAS ESCENCIALES
RAIZ	Conocimiento Capacidad de trabajo en equipo Curva de experiencia (administración, mercadeo, estandarización de procesos) Voluntad de generar cambios Pensamiento divergente. Ingenio y creatividad
TRONCO	Talento humano Capital financiero Capital tecnológico
RAMAS	Empresarios nariñenses Profesionales empresarios Nuevos emprendedores Empresarios empíricos
FRUTOS	Consultoría integral Asesorías participativa Diagnósticos objetivos Auditorias propositivas Conferencias y seminarios aplicables a los negocios

4.3.4 Misión “Clic Consultoría Integral Estratégica”. Somos un equipo de profesionales que brinda Conocimientos técnicos en el campo empresarial, generando valor al desarrollo de profesionales-empresarios, a través de la consultoría integral, diagnósticos objetivos y propuestas innovadoras que contribuyen al desarrollo económico y social del Suroccidente del país y el norte del Ecuador.

4.4 ANÁLISIS DEL SISTEMA.

4.4.1 Análisis de competitividad (interno).

Cuadro 16. Matriz PCI.

VARIABLES	DEBILIDADES	FORTALEZAS
GESTION ADMINISTRATIVA		
Análisis estratégico empresarial		X
Habilidad de convocatoria y permanencia de profesionales altamente creativos		X
Sistema Toma de decisiones		X
Competencias administrativas		X
Sistemas de control y seguimiento	X	
Sistemas de evaluación de gestión		X
Habilidades de comunicación asertiva		X
Habilidades Gerenciales		X
Habilidades de Negociación		X
Inversión en capacitación		X
Registro comercial y legal del equipo	X	
Velocidad de respuesta a situaciones cambiantes	X	
Evaluación del nivel de desempeño		X
VARIABLES		
GESTION FINANCIERA		
Poder de endeudamiento	X	
Acceso a capital inmediato		X
Rentabilidad, retorno de la inversión	X	
Liquidez, disponibilidad de fondos		X
Elasticidad de la demanda con respecto a precios	X	
Inversión para captar nuevos Clientes		X
Inversión en Investigación y Desarrollo		X
VARIABLES		
GESTION PRODUCTIVA		
Capacidad para satisfacer la demanda	X	
Acceso y disponibilidad a la información	X	
Estudio e Investigación de Mercados		X
Configuración de categoría diferenciada		X
Curva de experiencia del talento humano		X
Habilidad para competir con resultados		X
VARIABLES		
GESTION DE MARKETING		
Plan de Mercadeo		X
Imagen corporativa		X
Material de promoción empresarial		X
Efectividad en las Campañas de promoción y publicidad	X	
Portafolio de servicios	X	
Fuerza de Ventas	X	
Participación en el mercado		X
Posicionamiento de marca		X
Administración de Clientes		X
Barrera de entrada a nuevos competidores		X
VARIABLES		
GESTION TECNOLÓGICA E INNOVACION		
Flexibilidad en el manejo de la información	X	
Metodología de comunicación		X
Sistemas de comunicación efectiva		X
Manejo de patentes	X	
Manejo de procesos		X
Utilización de herramientas tecnológicas	X	
Valor agregado a productos y servicios		X
Capacidad de innovación en procesos de consultoría		X

4.4.2 Matriz de influencia directa MID. Clasificación y selección de variables claves según el valor promedio obtenido en el eje (Motricidad + Dependencia)/2

Cuadro 17. Matriz MID

No.	Variable	Total de líneas	Total de columnas	Eje
11	Participación en el mercado	17	23	20
26	Índice de creación de empresas	12	24	18
12	Posicionamiento de marca	19	14	17
1	Análisis estratégico empresarial	13	18	16
17	Capacidad de innovación en procesos de consultoría	17	14	16
28	Presencia de competidores en consultoría empresarial	15	16	16
29	Modelos de servicio en consultoría	14	17	16
9	Curva de experiencia del talento humano	17	13	15
8	Inversión en Investigación y Desarrollo	12	13	13
10	Habilidad para competir con resultados	12	13	13
13	Administración de Clientes	11	14	13
21	Firma del TLC en Colombia	20	4	12
30	Manejo de relaciones comerciales con empresarios	2	21	12
18	Nivel de desarrollo empresarial y comercial	10	12	11
5	Habilidades de Negociación	11	10	11
24	Incremento de investigadores	15	6	11
3	Sistema de Evaluación de Gestión	3	14	9
7	Inversión para captar nuevos Clientes	12	5	9
23	Medidas fiscales	12	4	8
6	Acceso a capital inmediato	5	8	7
19	Economías de escala	8	5	7
14	Barrera de entrada a nuevos competidores	6	6	6
16	Manejo de Procesos	5	7	6
22	Normatividad jurídica empresarial	11	1	6
15	Metodología de comunicación	5	5	5
20	Inflación	7	2	5
25	Incremento de profesionales	4	5	5
2	Sistema Toma de decisiones	3	5	4
4	Habilidades de comunicación asertiva	4	4	4
27	Índice de Profesionales sin empleo	4	3	4

4.4.3 Matriz de influencia indirecta MIID. Clasificación y selección de variables claves según el valor promedio obtenido en el eje (Motricidad + Dependencia)/2

Cuadro 18. Matriz MIID

No.	Variable	Total de líneas	Total de columnas	Eje
11	Participación en el mercado	2262	3130	2.696
12	Posicionamiento de marca	2472	2151	2.312
1	Análisis estratégico empresarial	1726	2546	2.136
26	Índice de creación de empresas	1483	2649	2.066
17	Capacidad de innovación en procesos de consultoría	2081	1916	1.999
28	Presencia de competidores en consultoría empresarial	2070	1834	1.952
8	Inversión en Investigación y Desarrollo	1894	1771	1.833

9	Curva de experiencia del talento humano	2034	1544	1.789
29	Modelos de servicio en consultoría	1391	2074	1.733
10	Habilidad para competir con resultados	1358	1944	1.651
30	Manejo de relaciones comerciales con empresarios	254	2961	1.608
24	Incremento de investigadores	2127	828	1.478
21	Firma del TLC en Colombia	2656	177	1.417
18	Nivel de desarrollo empresarial y comercial	1241	1549	1.395
13	Administración de Clientes	1224	1460	1.342
7	Inversión para captar nuevos Clientes	1770	772	1.271
3	Sistema de Evaluación de Gestión	307	1882	1.095
5	Habilidades de Negociación	1035	1071	1.053
16	Manejo de Procesos	722	1342	1.032
23	Medidas fiscales	1535	215	875
6	Acceso a capital inmediato	540	1001	771
14	Barrera de entrada a nuevos competidores	862	678	770
22	Normatividad jurídica empresarial	1398	21	710
19	Economías de escala	1124	255	690
25	Incremento de profesionales	548	609	579
20	Inflación	849	157	503
2	Sistema Toma de decisiones	366	624	495
27	Índice de Profesionales sin empleo	392	396	394
15	Metodología de comunicación	387	379	383
4	Habilidades de comunicación asertiva	282	454	368

4.4.4 Relación de matrices de influencia directa e indirecta.

Cuadro 19. Relación de matrices MID y MIID.

INFLUENCIA DIRECTA	Eje	INFLUENCIA INDIRECTA	Eje
Participación en el mercado	20	Participación en el mercado	2696
Índice de creación de empresas	18	Posicionamiento de marca	2311,5
Posicionamiento de marca	16,5	Análisis estratégico empresarial	2136
Análisis estratégico empresarial	15,5	Índice de creación de empresas	2066
Capacidad de innovación en procesos de consultoría	15,5	Capacidad de innovación en procesos de consultoría	1998,5
Presencia de competidores en consultoría empresarial	15,5	Presencia de competidores en consultoría empresarial	1952
Modelos de servicio en consultoría	15,5	Inversión en Investigación y Desarrollo	1832,5
Curva de experiencia del talento humano	15	Curva de experiencia del talento humano	1789
Inversión en Investigación y Desarrollo	12,5	Modelos de servicio en consultoría	1732,5
Desarrollo de Habilidades para competir con resultados	12,5	Desarrollo de Habilidades para competir con resultados	1651
Administración de Clientes	12,5	Manejo de relaciones comerciales con empresarios	1607,5
Firma del TLC en Colombia	12	Incremento de investigadores	1477,5
Manejo de relaciones comerciales con empresarios	11,5	Firma del TLC en Colombia	1416,5
Nivel de desarrollo empresarial y comercial	11	Nivel de desarrollo empresarial y comercial	1395
Habilidades de Negociación	10,5	Administración de Clientes	1342
Incremento de investigadores	10,5	Inversión para captar nuevos Clientes	1271
Sistema de Evaluación de Gestión	8,5	Sistema de Evaluación de Gestión	1094,5
Inversión para captar nuevos Clientes	8,5	Habilidades de Negociación	1053

4.4.5 Consolidado de variables. Aplicación Ley de Pareto (80/20).

Cuadro 20. Consolidado de variables.

VARIABLES	INFLUENCIA DIRECTA	INFLUENCIA INDIRECTA
Participación en el mercado	X	X
Índice de creación de empresas	X	
Posicionamiento de marca		X
Análisis estratégico empresarial	X	
Capacidad de innovación en procesos de consultoría	X	
Modelos de servicio en consultoría	X	
Presencia de competidores en consultoría empresarial	X	
Curva de experiencia del talento humano	X	
Inversión en Investigación y Desarrollo	X	
Inversión para captar nuevos Clientes		X
Desarrollo de Habilidades para competir con resultados	X	

4.4.6 Variables según perspectivas empresariales.

Cuadro 21. Perspectiva empresariales.

PERSPECTIVAS	VARIABLES EVALUADAS	SELECCIONADAS
FINANCIERA	Inversión en Investigación y Desarrollo	X
	Inversión para captar nuevos Clientes	X
CLIENTES	Participación en el mercado	X
	Posicionamiento de marca	X
PROCESOS	Presencia de competidores en consultoría empresarial	
	Curva de experiencia del talento humano	
	Índice de creación de empresas	X
	Análisis estratégico empresarial	X
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Modelos de servicio en consultoría	
	Capacidad de innovación en procesos de consultoría	X
	Desarrollo de Habilidades para competir con resultados	X

4.4.7 Balance de variables según perspectivas empresariales.

Cuadro 22. Balance de variables.

PERSPECTIVAS	VARIABLES EVALUADAS
FINANCIERA	Inversión en Investigación y Desarrollo
CLIENTES	Inversión para captar nuevos Clientes
	Participación en el mercado
PROCESOS	Posicionamiento de marca
	Índice de creación de empresas
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Análisis estratégico empresarial
	Capacidad de innovación en procesos de consultoría
	Desarrollo de Habilidades para competir con resultados

4.5 ESTRATEGIA BÁSICA.

Cuadro 23. Resumen estrategia básica.

VISION	
OBJETIVOS CORPORATIVOS	VARIABLES EVALUADAS Inversión en Investigación y Desarrollo Inversión para captar nuevos Clientes Participación en el mercado Posicionamiento de marca Índice de creación de empresas Análisis estratégico empresarial Capacidad de innovación en procesos de consultoría Habilidad para competir con resultados Diferenciación Retador
PERSPECTIVAS FINANCIERA	
CLIENTES	
PROCESOS	
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	
ESTRATEGIA BÁSICA	
POSICIÓN COMPETITIVA	
ESTRATEGIA DE DESARROLLO	

CONCLUSIONES

La propuesta que realiza el Plan de negocios para Clic Consultoría Integral Estratégica es de un equipo de trabajo donde no se presentan niveles jerárquicos, sino una estructura plana donde todos los actores del equipo desarrollan sus actividades al mismo nivel y a su vez mantienen el mismo grado de responsabilidades dentro de la organización.

Cuando se habla del alineamiento estratégico para esta firma de Consultoría se propone adoptar un alineamiento integral para la orientación estratégica, donde el grupo consultor, posee pleno conocimiento de los procesos y metodologías desarrollados y brinda a sus clientes una amplia comunicación acerca del trabajo a realizar con ellos generando relaciones estables y de confianza que garanticen el éxito en las actividades a desarrollar conjuntamente.

Según los resultados obtenidos en este trabajo el alineamiento estratégico se llevará a cabo con el siguiente proceso:

- La Planeación: A través del modelo prospectivo se realizará la planeación de Clic Consultoría Integral Estratégica concretando las estrategias a desarrollar para el logro de su visión.
- La Difusión: Se originará un método adecuado para comunicar de forma asertiva el Plan a desarrollar por el equipo el cual será concretado de forma participativa y evaluado constantemente para verificar su efectividad.
- Operacionalización de la estrategia: El equipo utilizará una metodología de trabajo altamente participativa, tanto a nivel de planeación, como de difusión lo que facilitará la operacionalización de la estrategia ya que habrá sido construida por el grupo en su totalidad y todos estarán en capacidad de orientar su gestión al cumplimiento de la misma.
- Evaluación, revisión y ajuste: El seguimiento al trabajo se hará de manera continua. Se debe tener en cuenta que al proponer un trabajo prospectivo donde se han concretado los objetivos y la visión que se persiguen, la construcción de indicadores y mediciones son necesarios y deben ser de continuo monitoreo para realizar los ajustes necesarios en el momento indicado. Sin embargo, si el Plan es realizado de manera correcta y los análisis realizados son objetivos estas situaciones deben presentarse de manera muy reducida.

RECOMENDACIONES

Es importante una eficaz selección de los profesionales que integren el equipo de consultores, donde se destaquen la capacidad de trabajo en equipo, el liderazgo y la responsabilidad dentro de sus condiciones.

Dentro del negocio de consultoría se hace indispensable manejar las instancias jurídicas de manera adecuada para evitar situaciones que atenten contra los intereses de ambas partes, por tal razón debe tenerse claridad en las formas de contratos que se manejarán durante las negociaciones preliminares.

La capacitación y preparación de los integrantes de la consultora debe hacerse de forma programada y acorde a las necesidades del mercado, para desarrollar mayores ventajas frente a la competencia y un alto nivel de satisfacción para el mercado objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, Análisis de las Cadenas Productivas potenciales de los municipios de Pasto, Tuquerres, La Unión y Alto Putumayo E identificación de estrategias para impulsar su participación dentro del crecimiento económico regional.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, Huella Regional de Nariño e Identificación de Clusters, Diciembre 2000.

MIRANDA MIRANDA Juan José, Gestión de Proyectos: Evaluación Financiera, Económica, Social y Ambiental, Quinta Edición, Bogotá, MM Editores, 2005.

MENDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo, Metodología: Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Bogotá, McGraw-Hill, 1995.

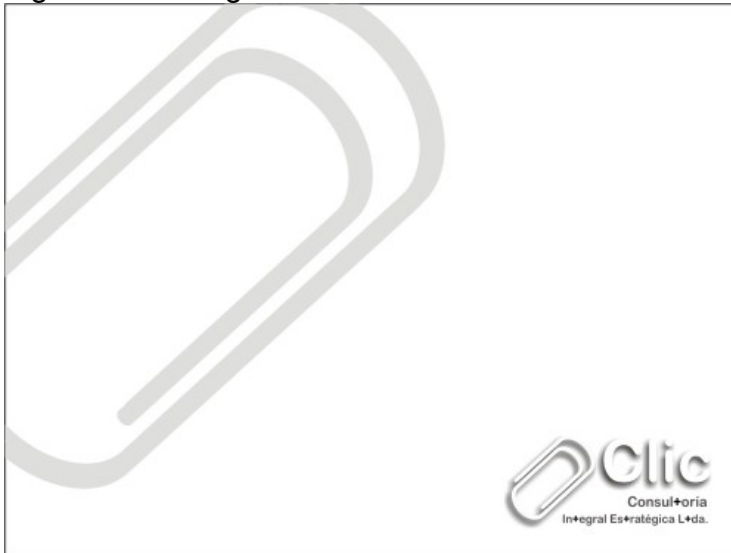
OROZCO J. Arturo, Investigación de Mercados: Concepto y Práctica, Bogotá, Editorial Norma, 1999.

REVISTA DINERO. Volumen 276 Abril: 2007, pág 36

Anexo A. Elementos gráficos para posicionamiento de la empresa.

- ✓ Imagen y logotipos clic consultoría

Figura A-1. Imagen Clic



- ✓ Tarjetas de Presentación.

Figura A-2. Tarjeta Clic



- ✓ Volantes

Figura A-3. Volante Clic



- ✓ Presupuesto publicitario

Para la parte gráfica del logotipo, frases y mensajes, se darán los lineamientos para avanzar con un profesional en la materia. El costo presupuestado es de \$2.500.000.

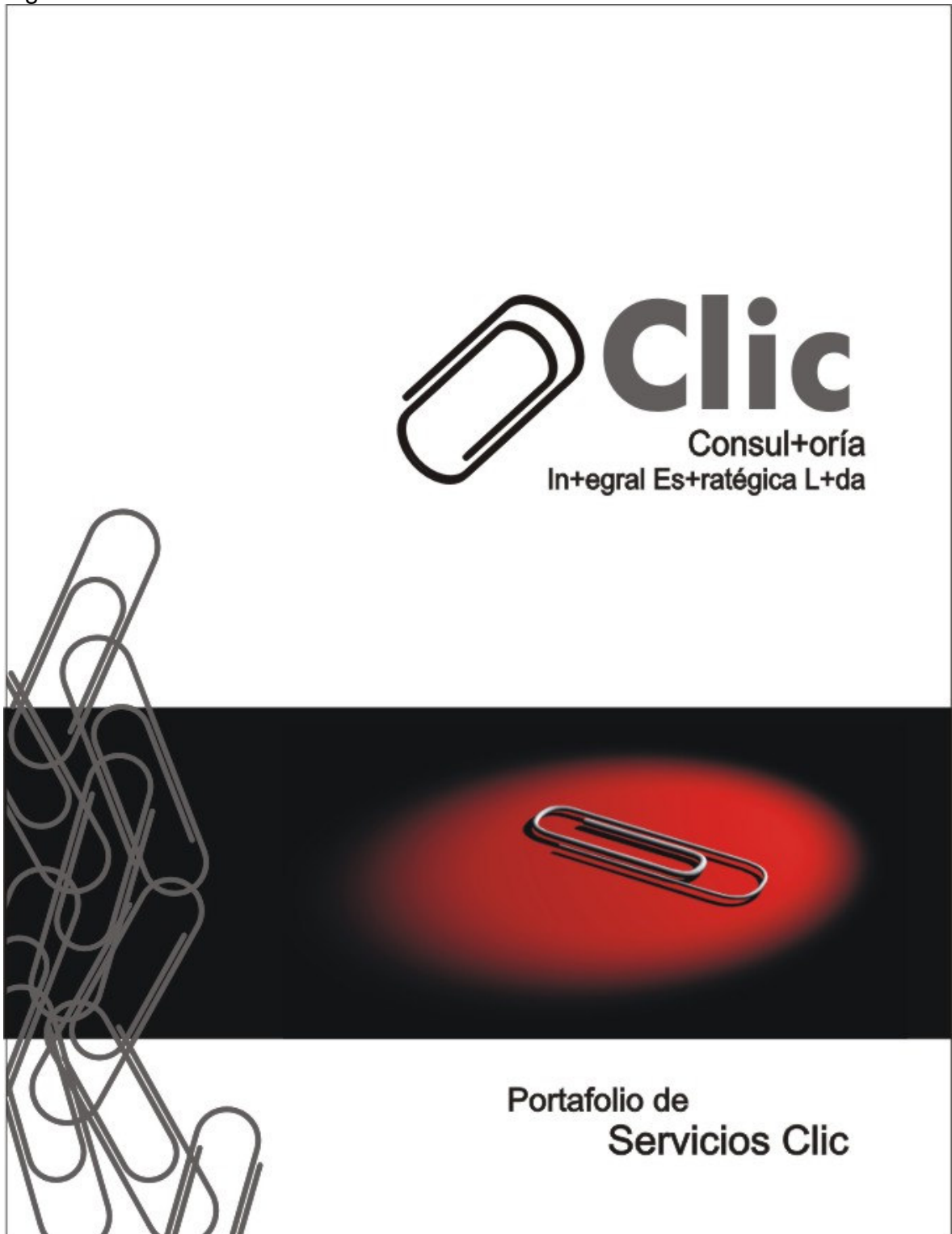
Si se elabora material promocional como componente del plan de mercadeo se puede elaborar los productos para su reproducción con los siguientes valores:

- ✓ Diseño de portafolio de servicios gráfico \$1.000.000
- ✓ Papelería preimpresa de promoción \$550.000
- ✓ Jigle \$1.000.000

El que recordar que en el plan de mercadeo se presupuestarán los valores para la reproducción y difusión de material promocional según las necesidades de la empresa y el mercado.

✓ Portafolio de servicios

Figura A-4. Portafolio de servicios



Portafolio de Servicios Clic

Visión

Consolidarnos como un excelente equipo de profesionales que impulsan la generación de valor a proyectos empresariales y empresas constituidas en la región.

Misión

Somos un equipo de profesionales que brinda Conocimientos técnicos en el campo empresarial, generando valor al desarrollo de profesionales-empresarios, a través de la consultoría integral, diagnósticos objetivos y propuestas innovadoras que contribuyen al desarrollo económico y social del Suroccidente del país y el norte del Ecuador.

Valores

**ETICA
INNOVACIÓN
COMPROMISO
CALIDEZ
LIDERAZGO DE EQUIPO**

Políticas

El trabajo de consultoría realizado por "Clic", debe contener un alto grado de profesionalismo orientado hacia la realización de los valores adoptados por el equipo "Clic" y que son guías para el desarrollo exitoso de su labor.

Toda toma de decisiones esta regulada por un Sistema documentado de concertación para evitar malos entendidos en el equipo y resultados inesperados.

Las negociaciones realizadas por CLIC con nuestros Clientes deben basarse en el compromiso de alcanzar resultados positivos.



Portafolio de Servicios Clic

Servicios

CONSULTORIA PROFESIONAL ESPECIALIZADA EN AREAS ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS, ESTADISTICAS, DE MERCADEO Y DE SERVICIOS.

Este servicio tiene como finalidad utilizar las distintas disciplinas dentro de la gestión empresarial para el manejo eficiente de sus procesos y apoyar a través del acompañamiento a la implementación de planes o estrategias, que permitan alinear o ajustar las desviaciones que puedan presentarse dentro de los mismos procesos.

ASESORIA EN PLANEACION ESTRATEGICA: Este proceso inicia con la recolección, sistematización y análisis de datos reales que afectan la gestión de una Organización, permitiendo identificar y esclarecer el panorama en que una empresa se desarrolla de forma presente y las tendencias de ese mismo entorno. Este servicio además, permite apreciar los tipos de estudios que son necesarios para optimizar la toma de decisiones que los empresarios deben realizar en determinada situación. Organización de acciones en procesos sistemáticos dentro de la empresa, construcción de estrategias y acompañamiento en su implementación.

ESTUDIOS DE MERCADO, PRUEBAS DE PRODUCTOS, ESTUDIOS ESTADISTICOS, ESTUDIOS DE VIABILIDAD Y FORMULACION DE PROYECTOS, Estos estudios se enfocan en el trabajo práctico donde el elemento más importante es precisar la realidad de un entorno y trabajar sobre información técnicamente validada.

AUDITORIAS EN PROCESOS EMPRESARIALES: Evaluación de la efectividad y/eficiencia de los procesos dentro de las Organizaciones, con un sentido crítico y constructivo.

DISEÑO, INNOVACION Y DESARROLLO DE ESTRATEGÍAS PROMOCIONALES: Asesoría en desarrollo de producto y/o servicio promocional estratégico.

FORMACION EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS: Profundización en problemáticas empresariales según diagnósticos a través de seminarios – talleres orientados al desarrollo de capacidades y destrezas de su asistentes.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN: Este servicio ofrece a las diferente entidades información actualizada del entorno, permitiendo un monitoreo del mercado y aportando a la eficiencia en la gestión empresarial.

