

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS
“CONSULTORES ASOCIADOS DE NARIÑO S.A.S ” PARA EL AÑO 2018 EN SAN JUAN
DE PASTO.

EVELYN MARITZA CASTILLO GÓMEZ.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
PROGRAMA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2018

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS
“CONSULTORES ASOCIADOS DE NARIÑO S.A.S” PARA EL AÑO 2018 EN SAN JUAN
DE PASTO.

EVELYN MARITZA CASTILLO GÓMEZ.

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE PROFESIONAL EN
MERCADEO

ASESOR
CARLOS ALBERTO AGUIRRE UNIGARRO
Mg. MERCADEO AGROINDUSTRIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
PROGRAMA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2018

Nota de Responsabilidad

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del autor. Artículo 1ro del Acuerdo Nro. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 5 de octubre de 2018

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios, al equipo de trabajo de Consultores Asociados de Nariño por ser parte de este sueño, a mi asesor Carlos Alberto Aguirre por compartir cada uno de sus conocimientos y experiencias de investigación para que este proyecto sea posible y llevado a cabo con éxito.

Agradezco a mis jurados Hector Rúben Muñoz y Diego de la Rosa por cada una de sus recomendaciones a lo largo del proceso, así como a cada uno de mis docentes de la Universidad de Nariño por haber compartido sus conocimientos a lo largo de mi preparación como profesional.

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación se lo quiero dedicar a mis padres y a mis hermanos quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.

A mi familia, a mi esposo Carlos y a mi hijo Dylan por todo su amor, trabajo y sacrificio en estos años, gracias por ser mi motor de vida y mis ganas inalcanzables de seguir adelante.

Resumen

Esta propuesta de investigación se basa en el diseño y formulación del Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa de servicios Consultores Asociados de Nariño S.A.S., cuya premisa es el aprovechamiento de las oportunidades en el mercado, bajo un lineamiento y orientación estratégica que garanticen el éxito de las actividades propuestas en este estudio. Para la formulación de este plan, fue necesario hacer un análisis interno y externo de la organización mediante la auditoría de marketing y formulación de las diferentes matrices como MEFI, MEFE, DOFA, MPC, PEYEA, IE, GE y la MPCE; de igual manera se complementó con la investigación de mercados para analizar las percepciones de los clientes y potenciales clientes. El desarrollo efectivo de este análisis fue posible bajo la formulación del plan de acción de marketing, el cual será un componente guía para el actuar estratégico de la empresa.

Abstract

This research proposal is based on the design and formulation of the Strategic Marketing Plan for the services company Consultores Asociados de Nariño SAS, whose premise is to take advantage of the opportunities in the market, under a guideline and strategic orientation that guarantee the success of the activities proposed in this study. For the formulation of this plan, it was necessary to do an internal and external analysis of the organization through the marketing audit and formulation of the different matrices such as MEFI, MEFE, DOFA, MPC, PEYEA, IE, GE and the MPCE; In the same way, it was complemented with market research to analyze the perceptions of customers and potential customers. The effective development of this analysis was possible under the formulation of the marketing action plan, which will be a guiding component for the strategic action of the company.

1. Tabla de Contenido

Nota de Responsabilidad	3
Dedicatoria.....	6
Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción.....	20
2. Aspectos generales	21
2.1 Tema de Estudio	21
2.2 Título	21
2.3 Área de investigación.....	21
2.4 Línea de investigación	21
2.5 Sub línea de investigación	21
2.6 Tema.....	21
3. Análisis situacional.....	22
4. Problema de investigación.....	25
4.1 Planteamiento del problema.....	25
4.2 Formulación del problema	26
4.3 Sistematización del problema	27
5. Justificación del problema	28
6. Objetivos.....	29
6.1 Objetivo general.....	29
6.2 Objetivos Específicos	29
7. Marco de referencia	30
7.1 Marco de Antecedentes.....	30

7.1.1	PEM para empresas de consultoría.....	35
7.1.2	Importancia de las consultorías en mercadeo en la región Nariñense	36
7.2	Marco teórico	49
7.2.1	Planeación Estratégica	49
7.2.2	Plan Estratégico de Marketing (PEM).....	51
7.2.3	Plan Anual de Marketing	53
7.2.4	Marketing de servicios.....	54
7.2.5	Características de los Servicios	55
7.2.6	Triángulo del marketing de servicios	56
7.2.7	Cadena de Utilidad del Servicio	56
7.2.8	Momentos de verdad en el servicio al cliente.....	57
7.2.9	Mezcla de Mercadotecnia	58
7.2.10	Mix de Marketing Común entre Bienes y Servicios	59
7.2.11	Calidad del servicio.....	59
7.3	Marco Contextual	61
7.3.1	Marco espacial.....	64
7.3.2	Marco temporal.....	64
7.4	Marco conceptual.....	64
7.4.1	Planeación estratégica de mercadeo	64
7.4.2	Plan Estratégico de mercadeo.....	65
7.4.3	Plan anual de marketing	65

7.4.4	Mercado selectivo.....	65
7.4.5	Plan de medios.....	66
7.4.6	E-commerce.....	66
7.4.7	Matriz MEFI.....	66
7.4.8	Matriz MEFE.....	66
7.4.9	Matriz MPC.....	67
7.4.10	Matriz DOFA.....	67
7.4.11	Matriz PEYEA.....	67
7.4.12	Matriz IE.....	67
7.4.13	Matriz GE.....	68
7.4.14	Matriz MCPE.....	68
7.5	Marco Legal.....	68
7.5.1	Ley MIPYME.....	69
7.5.2	Sociedad por Acciones Simplificada.....	72
7.5.3	Código de Ética de la American Marketing Association.....	73
7.5.4	Ley 1480 del 2011: Estatuto del consumidor Colombiano.....	74
7.5.5	Normas que rigen la investigación de mercados.....	75
7.5.6	Normatividad ISO para empresas de Investigación de Mercados.....	76
7.5.7	Normas para manejo de base de datos y archivos.....	76
8.	Aspectos metodológicos y administrativos.....	78

8.1	Paradigma y Enfoque	81
8.2	Tipo de Investigación.....	81
8.2.1	Investigación Descriptiva	81
8.2.2	Método lógico inductivo.....	82
8.3	Técnicas e instrumentos de recolección de información	83
8.3.1	Fuentes de información primaria	84
8.3.2	Fuentes de información secundaria	84
8.4	Población y muestra.....	85
8.4.1	Población	86
8.4.2	Muestra	86
8.4.3	Procedimiento de muestreo	87
8.4.4	Determinación Tamaño de la muestra	88
8.5	Tratamiento de la información.....	89
8.5.1	Encuestas	89
8.5.2	Entrevista	89
8.6	Edición y comunicación.....	90
9.	Desarrollo de los objetivos	91
9.1	Resultados del estudio de mercado e identificación de las principales características, gustos y preferencias del segmento objetivo al cual se dirige la empresa CAN S.A.S. .	91
9.1.1	Aspectos Generales.....	91
9.1.2	Necesidades de mercadeo	93
9.1.3	Análisis de precio	99
9.1.4	Análisis de plaza	106

9.1.5	Análisis servicio consultoría en mercadeo	107
9.1.6	Oferta Auditiva	112
9.1.7	Oferta audiovisual.....	115
9.1.8	Necesidades de capacitación o consultoría.....	119
9.1.9	Oferta publicitaria.....	121
9.1.10	Competencia	122
9.2	Diagnostico interno y externo de la empresa de servicio CAN S.A.S.....	125
9.2.1	Resultados de entrevista - Auditoria de marketing.....	126
9.2.2	Análisis matricial.....	138
9.3	Diseño del Plan de Acción de Marketing	151
9.3.1	Mercado objetivo.....	151
9.3.2	Arquetipo de cliente.....	152
9.3.3	Valor agregado de marca	152
9.3.4	Portafolio de servicios de CAN S.A.S.....	153
9.3.5	Formulación estratégica del Plan de Mercadeo	156
9.3.6	Control y seguimiento	163
9.4	Necesidades, requerimientos y Plan de Producción.	169
9.4.1	Inversión Inicial	170
9.4.2	Insumos requeridos.....	170
9.4.3	Mano de obra operativa especializada.....	170

9.4.4	Presupuesto requerido para el cubrimiento de las necesidades y requerimientos del Plan Anual de Marketing	171
10.	Conclusiones.....	177
11.	Recomendaciones	180
12.	Bibliografía.....	181
13.	Netgrafia	183
	Anexos	185
	Anexo 1. Formato de encuesta.....	186
	Anexo 2 Formato de entrevista	193

Lista de Tablas

Tabla 1. Estado del arte	31
Tabla 2. Análisis de Mercado	33
Tabla 3. Diagnóstico de mercado	38
Tabla 4. Niveles de la Planeación Estrategica.....	50
Tabla 5. Etapas que conforman un Plan de Mercadotecnia.....	51
Tabla 6. Elementos fundamentales que conforman la Planeación Estrategica.....	54
Tabla 7. Características de los servicios desde la perspectiva del marketing.....	55
Tabla 8. Triangulo del marketing de servicios y sus tres dimensiones	56
Tabla 9. Desiciones en el mix de marketing.....	59
Tabla 10. Cuatro modos de concebir la calidad del servicio	60
Tabla 11. Ubicación Astronómica Geográfica de San Juan de Pasto.....	62
Tabla 12. Empleos por tasa de actividad – Trimestre diciembre 2015 – febrero 2016...	63
Tabla 13. Responsabilidades del profesional de marketing	73
Tabla 14. Normas ISO para empresas de Investigación de Mercados	76
Tabla 15. Matriz de categorización de variables	80
Tabla 16. Portafolio de servicios	134
Tabla 17. Portafolio de servicios	137
Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	138
Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.....	139
Tabla 20. Matriz DOFA	141
Tabla 21. MPC.....	144
Tabla 22. Matriz PEYEA.....	145
Tabla 23. Matriz PEYEA – puntajes poderados.....	145
Tabla 24. Matriz PEYEA – cuadrante estratégico.....	146
Tabla 25. Matriz Gran Estrategia – actividades del mercado.....	147
Tabla 26. Matriz Gran Estrategia – posición competitiva.....	147
Tabla 27. Matriz Competitiva para valora estrategias MCPE	148
Tabla 28. Arquetipo de cliente - Segmento objetivo	152
Tabla 29. Plan de acción Anual de Marketing - servicio.....	158

Tabla 30. Plan de acción Anual de Marketing - distribución	159
Tabla 31. Plan de acción Anual de Marketing - precio	160
Tabla 32. Plan de acción Anual de Marketing - promoción.....	161
Tabla 33. Carta Gantt.....	164
Tabla 34. Inversión Inicial muebles y enseres (área operativa)	171
Tabla 35. Inversión Inicial muebles y enseres – Área Administrativa.....	171
Tabla 36. Inversión Inicial – Equipos Tecnológicos	172
Tabla 37. Inversión Inicial muebles y enseres – Transporte	172
Tabla 38. Mano de Obra	172
Tabla 39. Insumos Operacionales.....	173
Tabla 40. Costos de producción primer año	173
Tabla 41. Variables macroeconómicas	174
Tabla 42. Balance general	174
Tabla 43. Estado de resultados	175
Tabla 44. Flujo de caja	175
Tabla 45. Flujo de caja	176

Lista de Figuras

Figura 1. Nube de palabras – Siete temas fundamentales del PEM	36
Figura 2. Ubicación geográfica de Nariño en Colombia.....	61
Figura 3. Plaza de Nariño	63
Figura 4. Plan Metodológico	83
Figura 5. Tamaño y tipo de empresa	91
Figura 6. Sector y cobertura de mercado.....	92
Figura 7. Inversión en mercadeo	93
Figura 8. Inversión en medios de comunicación.....	93
Figura 9. Medios de comunicación en los que invierte	94
Figura 10. Estudios de mercadeo adelantados por las empresas	95
Figura 11. Dependencia que se encarga del área de mercadeo	96
Figura 12. Aspectos relevantes en la creación de estrategias de mercadeo.....	96
Figura 13. Efectividad en las estrategias de mercadeo.....	97
Figura 14. Principal debilidad en el mercadeo	98
Figura 15. Asistencia complementaria en las estrategias de mercadeo.....	98
Figura 16. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un Estudio e Investigación de Mercado?.....	99
Figura 17. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el diseño y elaboración del PEM?	100
Figura 18. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por diseño y elaboración de Estrategias a través de e-commerce?	101
Figura 19. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por diseño y elaboración un plan de negocios?	102
Figura 20. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por diseño y elaboración del plan de medios?	102
Figura 21. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por análisis financiero?	103
Figura 22. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el diseño y elaboración del estudio técnico de producción?	104
Figura 23. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por elaboración de Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos?	104
Figura 24. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por Análisis de la Demanda y Proyección de Ventas?	105
Figura 25. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por Asesoría en TIC para la Educación Empresarial?.....	106
Figura 26. Zona de preferencia	106
Figura 27. Logotipos impactantes	107
Figura 28. Diseño congruente y distintivo	108

Figura 29. Fotografía y calidad de imagen.....	108
Figura 30. Trgetas y flayers.....	109
Figura 31. Colores intensos.....	109
Figura 32. Colores opacos.....	110
Figura 33. Servicio postventa.....	110
Figura 34. Acompañamiento.....	111
Figura 35. Experiencia	111
Figura 36. Contenido.....	112
Figura 37. Originalidad	112
Figura 38. Innovación	113
Figura 39. Voz del anunciante.....	113
Figura 40. Servicio Postventa.....	114
Figura 41. Acompañamiento	114
Figura 42. Experiencia	115
Figura 43. Mezcla.....	115
Figura 44. Originalidad	116
Figura 45. Innovación	116
Figura 46. Voz anunciante	117
Figura 47. Servicio postventa.....	117
Figura 48. Acompañamiento	118
Figura 49. Experiencia	118
Figura 50. Necesidades de intervención especializada	119
Figura 51. Preferencia en oferta publicitaria	121
Figura 52. Variable en contratación	122
Figura 53. Oferta - competencia.....	123
Figura 54. Competencia	124
Figura 55. Grado de satisfacción.....	124
Figura 56. Logo.....	133
Figura 57. Inicio pagana web	134
Figura 58. Logo.....	136
Figura 59. Inicio página web.....	137
Figura 60. Matriz IE.....	143
Figura 61. Servicios de Mercadeo CAN S.A.S	154
Figura 62. Servicios complementarios de Consultoría CAN S.A.S	155

Introducción

La presente propuesta investigativa tiene como principal objetivo hacer el diseño del Plan Estratégico de Mercadeo (PEM) fundamentado en el estudio de mercados para la empresa de servicios “Consultores Asociados de Nariño S.A.S” perteneciente al sector privado, cuyo plan se sustenta en el análisis situacional que contempla el direccionamiento estratégico, el macro y el micro entorno, el estudio de la competencia y de los clientes o potenciales clientes, el análisis de la empresa orientado hacia conocer la situación actual de esta, a partir de lo cual se realiza el análisis matricial para la formulación de las estrategias de posicionamiento, el PEM debe contar con objetivos que son lo que la empresa quiere alcanzar con sus respectivas estrategias para cada año durante el tiempo que se proyecte el plan y que además es sujeto a modificaciones de acuerdo a los requerimientos, evaluaciones de resultados y control del proceso para una toma de decisiones estratégicas.

Para ello se ha hecho necesario una revisión bibliográfica profunda de estudios anteriores de orden regional, nacional e internacional para el análisis de antecedentes encaminados a fortalecer el diseño del plan, también se hizo necesario la evaluación del proceso metodológico a seguir que guiara los pasos de la propuesta investigativa acudiendo a diferentes medios de recolección de información tanto primaria como secundaria, cabe resaltar que para la obtención de información primaria se acude a la aplicación de encuestas al mercado objetivo y entrevista al representante legal de la empresa de donde se obtendra características, gustos y preferencias del mercado para el diseño eficaz del plan, bajo una determinación de tiempo y presupuesto requerido.

2. Aspectos generales

2.1 Tema de Estudio

Direccionamiento estratégico de una empresa nueva en el mercado dedicada a las consultorías y asesorías empresariales y de mercadeo.

2.2 Título

Plan estratégico de mercadeo para la empresa de servicios “Consultores Asociados de Nariño S.A.S.” para el año 2018 en San Juan de Pasto.

2.3 Área de investigación

Mercadeo.

2.4 Línea de investigación

El desarrollo regional a través del dinamismo por los procesos de cambio en la filosofía, mentalidad y la gestión gerencial del mercadeo para lograr efectividad en las empresas.

2.5 Sub línea de investigación

Estudio de las propuesta estratégicas, desde la disciplina del mercadeo.

2.6 Tema

Estrategias de marketing para empresas de servicio.

3. Análisis situacional

Consultores Asociados de Nariño S.A.S es una organización que se dedicará a resolver las necesidades de consultoría y asesorías empresariales, ayudando a sus clientes a planificar y definir las soluciones de sus áreas: administrativa, de mercadeo, técnica y financiera, así como la supervisión de su ejecución, puesta en marcha y operación. Contribuyendo con el desarrollo sostenible, sustentable, eficiente y competitivo de las empresas de la región nariñense, con integridad y compromiso.

Dentro de su portafolio de servicios la empresa ofrece: Estudio e investigación de mercados, diseño y elaboración de plan estratégico de mercadeo, diseño de plan de negocios, diseño y elaboración de plan de medios, análisis financiero, elaboración del estudio técnico de producción, análisis de demanda y proyección de ventas, diseño y formulación de proyectos, elaboración de manual de funciones, procesos y procedimientos, así como también elaboración de estrategias para la creación o reconversión a través del comercio electrónico y diseño e implementación de los sistemas de gestión y asesoría en TIC para la educación empresarial, en búsqueda de generar mayores utilidades y ventajas competitivas para sus clientes.

La empresa se constituyó en enero del año 2017 con la visión emprendedora de sus tres socios: Carlos Alberto Aguirre Unigarro Administrador de Empresas como el representante legal, Ernesto Aguirre Unigarro profesional en finanzas como analista financiero y Maritza Castillo Gómez profesional en marketing como gerente de mercadeo, en búsqueda del aporte del desarrollo regional y consolidación de las empresas nariñenses.

Su crecimiento económico se genera por el voz a voz y por las excelentes recomendaciones que han dado sus primeros clientes, que hasta el momento contratan sus servicios. Es importante destacar que a pesar de ser una empresa con poco tiempo de experiencia en el mercado ha tenido una aceptación favorable gracias a la calidad de sus productos¹; además cuenta con una principal ventaja y es que va en busca de abordar la nueva tendencia de las empresas de la región hacia la inclinación por el marketing en búsqueda de mayores oportunidades de crecimiento.

De acuerdo a la investigación cualitativa y documentación realizada a través del marco de antecedentes y estado del arte se encontraron 8 estudios en relación a las consultorías de mercadeo y se concreto que existe la necesidad de empresas consultoras en la región como alternativa para dar respuestas y soluciones específicas a las problemáticas económicas y sociales que afrontan las empresas nariñenses.

Además se encontró que en el departamento de Nariño es elevado el número de empresas que son administradas de manera intuitiva, empírica y poco técnica, debido a esto se hace latente la importancia de una empresa consultora en la región, que no solo oriente las decisiones empresariales sino que en ultimas se cumpla a cabalidad los objetivos propuestos y la consolidación de las empresas de la región (Jiménez, 2007) .

La empresa está construyendo su área de mercadeo debido a que se encuentra en su fase de introducción y sus directivos son conscientes de la importancia del diseño e implementación de un Plan Estratégico de Mercadeo (PEM); motivo por el cual el diseño y la ejecución de este, ayudara a facilitar el cumplimiento de su objetivo principal; que es la penetración en el mercado

¹ Se consideran productos los documentos requeridos por los clientes, que pueden ser, estudios de mercado, estudios de factibilidad, análisis financieros, entre otros que la empresa ofrece.

al ser una empresa nueva, así como la búsqueda de su estabilidad y crecimiento económico, tal como se menciona a continuación:

La planificación es la forma de articular cada uno de los aspectos de la organización y minimizar los riesgos dentro de la misma por ello es fundamental disponer de claras estrategias de mercadeo y de el Plan Anual de Marketing (PAM), este será de gran ayuda para los directivos, así mismo el hecho de que el marketing este sujeto a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas obliga a que las estrategias planteadas en el plan anual de mercadeo este en un proceso de adaptación continuo. (Puromarketing, 2008).

Por tal motivo se hace necesario que se ponga en práctica el PEM para la empresa Consultores Asociados de Nariño, ya que este va a generar el direccionamiento a seguir, sus objetivos y como alcanzarlos, ayudara a mantener el estado motivacional de la organización al tener claridad de la visión y las razones por las cuales se hacen las cosas, cómo se hacen y en el momento de indicar los logros alcanzados, la motivación va a estar en un nivel adecuado y se obtendrá más fácilmente lo que se busca, es decir, las metas y objetivos.

Gracias al diseño e implementación del PEM se podrá generar mayor creatividad en el desarrollo de actividades que tienen que ver con la mezcla de mercadeo; así como una cohesión estratégica debido a la integración de actividades (Entrepreneur Institute, 2016).

4. Problema de investigación

4.1 Planteamiento del problema

Muchas empresas de la ciudad, que en su mayoría son medianas y microempresas carecen de procesos estructurados en su administración, esto conlleva a que la toma de decisiones se ejecute sin una previa planificación y evaluación de resultados, por tal motivo muchas empresas no alcanzan a plenitud su potencial crecimiento en el transcurso del tiempo.

En la actualidad la dinámica mundial de la economía implica que las empresas deben buscar oportunidades de mercado, bien sea a nivel regional, nacional e internacional tal como lo han ejecutado las grandes empresas, por ello se deben evaluar diferentes factores que afectan el ciclo de vida del producto o servicio. De esta manera las diferentes empresas sin importar sus actividades o tamaño deben buscar factores claves de éxito para penetrar, crecer y permanecer en el mercado.

De esta manera la competencia global ha obligado a las empresas a adaptarse a las nuevas tendencias del mercado a nivel tecnológico, administrativo y de mercadeo aprovechando todas las oportunidades posibles para alcanzar mayores niveles de competitividad.

El sector empresarial de San Juan de Pasto es un mercado potencial atractivo, por su crecimiento acelerado y sostenible, el cual involucra el desarrollo del comercio en un ámbito vocacional, destacando el esfuerzo de los empresarios nariñenses en la venta de productos terminados y servicios.

La empresa Consultores Asociados de Nariño S.A.S en la actualidad no cuenta con el diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo (PEM), ni con un diagnóstico de Auditoria de Marketing y tampoco con una identificación previa del segmento objetivo, motivo por el cual la empresa no se ha posicionado de una manera efectiva.

Para lo anterior, se ha dispuesto este estudio que permitirá el diseño de la planeación estratégica para 2018, bajo un estudio de mercado que de soporte a la eficacia del mismo, dando pie al cumplimiento de los objetivos de penetración, posicionamiento y consolidación en el mercado nariñense, al ser una empresa nueva en este mercado, por lo que se debe asignar un responsable del área de mercadeo que cumpla a cabalidad con las diferentes funciones que esta implica y la respectiva evaluación y control para posteriormente generar un nuevo Plan de Acción que contribuyan al mejoramiento de la empresa logrando un posicionamiento consolidado en la ciudad.

Para que la empresa logre alcanzar su visión de consolidación en el mercado, es necesario potencializar sus factores claves de éxito mediante el área mercadeo, empezando por el diseño del PEM soportado en la investigación de mercados para 2018 con estrategias efectivas para la adecuada toma de decisiones.

4.2 Formulación del problema

¿De qué manera diseñar el Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa de servicios Consultores Asociados de Nariño S.A.S ubicada en San Juan de Pasto durante el periodo de tiempo de julio a septiembre del año 2018?

4.3 Sistematización del problema

¿Cómo realizar un estudio de mercado que permita identificar las principales características, gustos y preferencias del segmento de mercado al cual se dirige la empresa CAN S.A.S.?

¿Cómo elaborar el diagnostico interno y externo de la empresa de servicios CAN S.A.S. durante el año 2018?

¿ Cómo formular el Plan de Acción de Marketing de la empresa Consultores Asociados de Nariño S.A.S para el año 2018?

5. Justificación del problema

En Pasto, se ha observado una constante en relación con la mercadotecnia que utilizan los empresarios y comerciantes, y es que todos los negocios que se generan en la ciudad tienen similares contenidos en función a: estilo, duración, y utilización de medios. El estilo clásico que se ha venido manejando deja mucho que desear a la hora de potencializar estos negocios, por lo tanto el diseño e implementación de ideas innovadoras con altos índices de penetración, puede llegar a ser la respuesta que muchos negocios estaban buscando.

Además de lo anterior se observa que las empresas dedicadas a este negocio (consultorias empresariales y de mercadeo) no han logrado posicionar su nombre de manera efectiva con una línea de negocio enfocada al marketing, dejando rezagos y grandes inquietudes en la idea de negocio para la cual CAN-SAS aplica. Esta empresa es conciente de la necesidad de una segmentación para identificar el mercado objetivo, ya que no cuenta con un conocimiento previo y detallado del mismo, lo cual puede afectar el diseño adecuado y oportuno del PEM.

Por lo anterior, es fundamental hacer un estudio de mercado que permita identificar las principales características, gustos y preferencias de clientes y potenciales clientes de CAN-SAS, qué además de la identificación del mercado objetivo dará pie al diseño del PEM que guiará a la empresa hacia la toma de decisiones estratégicas bajo el respectivo acompañamiento en el área de mercadeo para que se cumplan a cabalidad los objetivos comerciales de penetración, posicionamiento y consolidación en el mercado.

6. Objetivos

6.1 Objetivo general

Diseñar el Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa de servicios Consultores Asociados de Nariño S.A.S ubicada en San Juan de Pasto durante el periodo de tiempo de julio a septiembre del año 2018

6.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar las principales características, gustos y preferencias del segmento de mercado al cual se dirige la empresa CAN S.A.S.
- Elaborar el diagnostico interno y externo de la empresa de servicios CAN S.A.S. durante el año 2018.
- Formular el Plan de Acción de Marketing de la empresa Consultores Asociados de Nariño S.A.S para el año 2018.

7. Marco de referencia

7.1 Marco de Antecedentes

Dentro de la revisión documental de trabajos relacionados con el Plan de Negocios (PN) para una empresa de consultoría en el departamento de Nariño se encontraron 8 tesis de la Universidad de Nariño, de la cuales se han realizado desde 2003 hasta 2015, encontrando que 6 proyectos se presentan en la última década. Cabe mencionar que de estos, uno se realizó para la ciudad de Tumaco (2015), dos para la ciudad de Ipiales (2003 & 2013) y cinco para la ciudad de San Juan de Pasto (2007, 2009, 2010, 2011 & 2012).

Esta revisión permite deducir que en este periodo de estudio existe una demanda para este tipo de servicio que oscila entre el 56% y el 88% de aceptación por parte del mercado objetivo, y pertenece a diferentes tipos de empresa, además dio como resultado, un soporte académico importante en el diseño metodológico, marco legal y jurídico, y en sí de la estructura del documento que se quiere para el diseño de un PEM para la empresa CAN-SAS, entre otros ítems determinantes para el desarrollo efectivo de esta propuesta.

Tabla 1. Estado del arte

TÍTULO	NOMBRE, PAÍS, AÑO	OBSERVACIONES
Creación de una empresa consultora en mercadeo para las Pymes del sector industrial de la ciudad de Pasto	Jhon Fredy Martínez & Juan Francisco Quiñonez - Colombia – 2011	Suplir una necesidad al no existir una empresa prestadora del servicio de mercadeo. La metodología de recopilación de información fue la encuesta dirigida a empresas industriales, información de la CCP (q=pymes)
Estudio de factibilidad para la creación de una unidad de consultoría empresarial en el departamento de administración de empresas y finanzas de la Universidad de Nariño	Gloria Patricia Pérez & Judith Bejarano Martínez, Colombia – 2010	Determinar la factibilidad de la creación de una unidad de consultoría empresarial en la Universidad de Nariño, donde intervengan profesionales académicos, estudiantes practicantes y egresados pasantes, presentándose como alternativa que permita dar respuestas y soluciones concretas a las problemáticas económicas y sociales que afrontan las empresas nariñenses.
Plan de negocios clic consultoría integral estratégica Ltda.	Ana María Jiménez Ocaña, Colombia – 2007	En Nariño es alto el índice de empresas que son administradas de manera intuitiva, empírica y poco técnica, lo cual permite identificar una necesidad en la economía regional que da origen a la idea de negocio de la consultoría 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 construye 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.
Plan de negocios para la creación de una agencia de diseño publicitario y asesorías especializadas en mercadeo en la ciudad de Ipiales – Nariño	Oscar Javier Cabrera & María del Pilar Chapuel, Colombia – 2013	Tiene como objetivo la creación de una Agencia de diseño publicitario y asesorías especializadas en mercadeo, ofreciendo servicios integrales de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los empresarios, puesto que en Ipiales no existe una empresa dedicada a prestar servicios en el área mercadeo, esto permite generar un impacto en los consumidores directos del negocio planteado; en este caso las empresas más representativas de consumo masivo presentes en la ciudad de Ipiales.
Plan de negocios para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las pymes en San Juan de Pasto	Lorena Benavides Hernández, Claudia Liliana Lara & John Jairo Narváez, Colombia – 2012	Ofrecer programas para el fortalecimiento empresarial en 3 áreas estratégicas de negocio: comercial, administrativo-financiero y gestión humana, los cuales combinaran en un solo producto las fortalezas de la consultoría, la capacitación y el coaching. En la actualidad no existen programas de este tipo en la ciudad, por lo tanto se tendría una ventaja competitiva notable.

Plan de negocios para la creación de una empresa en asesorías y consultorías especializadas en mercadeo en la ciudad de San Juan de Pasto	Ana Jimena Meneses, Johana Paola Rosero, Diana Carolina Rueda & Silvia Alessandra Salas, Colombia – 2009	Investigación de mercado de carácter descriptivo, mediante la generación de encuestas aplicadas por medio de preguntas cerradas para cada uno de los dos proyectos planteados de este trabajo a denominarse Proyecto Marketing y Asociación Especialistas UDENAR.
Plan de negocios para la implementación de un centro de consultoría en marketing enfocado al sector empresarial en el municipio de Tumaco en el año 2013	Merly Paola Cardona & Héctor Andrés Pinchao, Colombia – 2015	Se muestra el desarrollo de las actividades efectuadas en el marco de la tesis, cuyo fin es ofrecer servicios concernientes al área del mercadeo a las empresas de las actividades de: comercio, hoteles, restaurantes y manufacturas.
Propuesta para la creación de una oficina asesora en mercadeo y comercialización internacional Consultora Andina LTDA, en la ciudad de Ipiales	Luis Adrián Ramírez & Osmany Yalila Mendoza, Colombia – 2003	Propuesta para la creación de una oficina asesora en mercadeo y comercialización internacional CONSULTORA ANDINA LTDA. Que se formula teniendo en cuenta los lineamientos de política para el país y las regiones fronterizas en particular, los componentes básicos para la elaboración de la propuesta y los aspectos legales vigentes para la constitución de este tipo de organizaciones empresariales, sin perder de vista dentro de este proceso de investigación los antecedentes de la iniciativa, objetivos, justificación, el tipo de metodología aplicada y las técnicas básicas de recolección de información que sirven de soporte para su elaboración.

Fuente: Este estudio con base en Benavides, Lara, & Narváez, (2012); Cabrera & Chapuel,(2013); Cardona & Pinchao, (2013); Jiménez, (2007); Martínez & Quiñones, (2010); Meneses, Rosero, Rueda, & Salas, (2009); Pérez & Bejarano, (2010); Ramirez & Mendoza, (2003)

Tabla 2. Análisis de Mercado

TITULO	DIMENSIÓN DE ACEPTACIÓN	PERFIL DE CLIENTES	PORTAFOLIO DE SERVICIOS
Creación de una empresa consultora en mercadeo para las Pymes del sector industrial de la ciudad de Pasto.	El sector industrial de Pasto se encuentra en crecimiento y de este, el 88% que corresponden a 30 empresas de la población están dispuestos a adquirir los servicios de la consultoría. De las cuales el 88,23% son pequeñas y el 11,76% son medianas según la división CIIU y LEY MYPIME.	El mercado potencial de la empresa consultora se centra en las pymes del sector industrial que tienen ventas bajas, no tienen un área de mercadeo, no cuentan con personal capacitado ni una infraestructura adecuada.	La empresa ofrecerá consultoría profesional en mercadeo para las pymes del sector industrial a través de los siguientes servicios: Plan de Mercadeo, lanzamiento de nuevos productos, Programas para captar nuevos clientes, planeación estratégica de mercadeo e inteligencia de mercadeo internacional.
Estudio de factibilidad para la creación de una unidad de consultoría empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño.	De las empresas encuestadas el 69% que corresponde a 249 de la población están interesados en la contratación de los servicios de consultoría empresarial para su empresa.	El mercado objetivo son las micro y medianas con activos totales entre 501 y menos de 5001 SMLV para pequeñas empresas y entre 5001 y 15001 SMLV para medianas empresas.	Descripción de cargos, evaluación de desempeño, procesos de selección de personal, cultura organizacional, mezcla de mercadeo, investigación de mercado, montaje del sistema contable, rediseño organizacional, diseño de manual de procesos y procedimientos, implementación del Sistema de Gestión de Calidad, planeación estratégica, procesos de cambio, planes de Negocio, gestión por competencias, Otras: Balanced Scorecard, Emprendedora, Simulador empresarial, SIIGO, EVIEWS, SUAQUE, MACGLABE.
Plan de negocios clic consultoría integral estratégica Ltda.	Tiene una aceptación hacia las consultorías de mercadeo del 68% que corresponde a 59 empresas de la población.	Empresas dedicadas a las actividades del comercio, ubicadas en el municipio de Pasto que poseen un número de empleados mayor a 20 personas con activos fijos líquidos que ascienden de los doscientos millones de pesos.	Su portafolio consta de los siguientes servicios: consultoría profesional especializada en las áreas administrativas, financieras, de mercadeo y de servicios, asesorías en planeación estratégica, estudios de mercadeo, de viabilidad y formulación de proyectos, auditorías en procesos empresariales, formación empresarial y de negocios y sistemas de información.
Plan de Negocios para la creación de una agencia de diseño publicitario y	Las empresas de Ipiales Nariño que se dedican a actividades del comercio, tienen una aceptación hacia los servicios de una agencia de diseño	Se dirige a pequeñas y medianas empresas que no cuentan con un área de mercadeo ubicadas en el	Investigación de Mercados, emprendimiento de negocios, Plan Estratégico de Mercadeo, diseño de Imagen Corporativa.

asesorías especializadas en mercadeo en la ciudad de Ipiales Nariño.	publicitario y asesorías especializadas en mercadeo del 61% que corresponde a 248 empresas de la población.	municipio de Ipiales Nariño.	
Plan de negocios para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las pymes en San Juan de Pasto.	El sector empresarial de pasto tiene una aceptación hacia las consultorías empresariales del 80% que corresponde a 5.564 empresas de la población.	La consultora se dirige a establecimientos comerciales tales como: tiendas, restaurantes y cafeinternet de San Juan de Pasto.	Estrategia de producto y precio, canales de distribución y venta, publicidad y promoción, servicio al cliente, logística, inventarios y compras.
Plan de negocios para la creación de una empresa en asesorías y consultorías especializadas en mercadeo en la ciudad de San Juan de Pasto.	El sector empresarial de pasto tiene una aceptación hacia las consultorías prestadas por la asociación de especialistas UDENAR del 56,25% que corresponden a 8128 empresas de la población.	La empresa se dirige a personas naturales o jurídicas que son profesionales, y comerciantes independientes que tienen la necesidad de las asesorías especializadas de mercadeo en san Juan de Pasto.	Los servicios ofertados son: Estudio de mercado y de la competencia, estudio y posicionamiento de productos frente a la competencia, fijación de precios y análisis de margen por canal, fijación de objetivos comerciales y de marketing, realización del presupuesto de ventas, elaboración, implantación y seguimiento de la política comercial de la compañía, y la elección y análisis de diferentes canales para la venta.
Plan de negocios para la implementación de un centro de consultoría en marketing enfocado al sector empresarial en el municipio de Tumaco en el año 2013.	El sector empresarial de Tumaco Nariño tiene una aceptación hacia las consultorías empresariales y de mercadeo del 97% que corresponden a 248 empresas de la población.	La empresa se dirige a establecimientos comerciales tales como: Hoteles, restaurantes, de reparación de vehículos, y aquellos que se dedican a la industria manufacturera en San Andrés de Tumaco.	Los servicios ofretados por el centro e consultoria son: Estudio de mercado, mejoramiento del servicio.
Propuesta para la creación de una oficina asesora en mercadeo y comercialización internacional Consultora Andina LTDA, en la ciudad de Ipiales.	El sector privado de Ipiales Nariño tiene una aceptación hacia los servicios de mercadeo y comercialización internacional del 78% que corresponde a 51 empresas de la población.	El mercado objetivo son personas naturales y jurídicas que se dedican a actividades comerciales en San Juan de Pasto.	Los servicios ofrecidos son: Asesoría, orientación y realización de negocios con empresas extranjeras con énfasis en la realización de estudios de mercadeo, estudios de mercado para productos nacionales y extranjeros.

Fuente: Este estudio con base en Benavides, Lara, & Narváez, (2012); Cabrera & Chapuel,(2013); Cardona & Pinchao, (2013); Jiménez, (2007); Martínez & Quiñones, (2010); Meneses, Rosero, Rueda, & Salas, (2009); Pérez & Bejarano, (2010); Ramirez & Mendoza, (2003).

Después de hacer una revisión de los estudios de mercado que buscaban determinar la demanda de los servicios de consultorías empresariales y de mercadeo en la región, se puede concluir que si existe mercado para consultorias y asesorías en el área de mercadeo, representado mayormente por las empresas que se desenvuelven en el sector industrial y comercial representando un mayor porcentaje las del sector terciario (comercial). Condición que favorece las expectativas de esta nueva empresa.

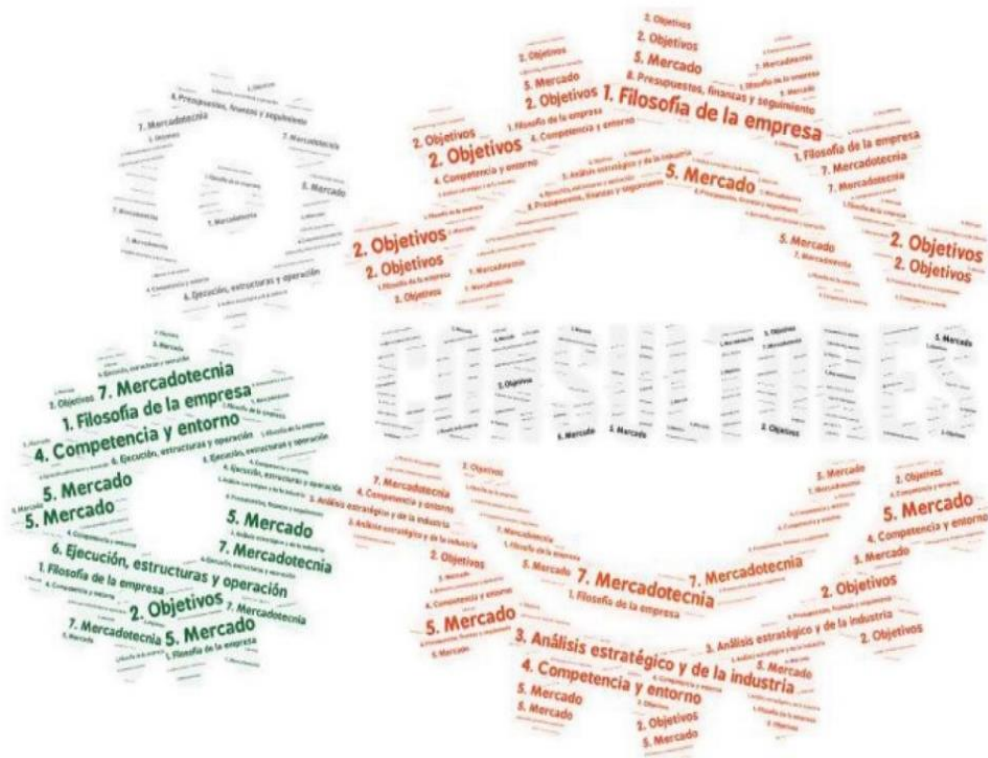
7.1.1 PEM para empresas de consultoría

Tiene gran importancia establecer un soporte teórico que fundamente la construcción del PEM para empresas consultoras, para lo cual se hizo una revisión de documentos relacionados con el tema desde la conceptualización de diferentes autores.

Según (Moncada, 2007) el primer paso en el que se enfatiza una consultoría es que las personas encargadas de tomar decisiones en la empresa conozcan en detalle los objetivos prioritarios y participen tanto en la elaboración como en la ejecución del plan estratégico. Éste, a su vez, se pone por escrito en un documento que define el rumbo que debe tomar la empresa y determina cómo se alcanzarán los objetivos fijados.

Ann Dugan citado por (Moncada, 2007) precisa que todo plan estratégico depende del giro de la empresa. Aun así, cualquier proyecto debe incluir 7 temas fundamentales:

Figura 1. Nube de palabras – Siete temas fundamentales del PEM



Fuente: Diseño propio con base en Ann Dugan

La formulación y planeación estratégica, debe empezar de un profundo análisis de la realidad del entorno tanto interno como externo, las metas y rutas que seguirá la empresa hacia sus principales objetivos. Por ello, para elaborar el PEM es indispensable preguntarse de dónde se parte, a dónde se quiere llegar y qué se hará para lograrlo como directrices fundamentales tanto en el proceso de formulación, ejecución y control del mismo.

7.1.2 Importancia de las consultorías en mercadeo en la región Nariñense

Según los estudios encontrados, los clientes tienen el siguiente perfil: son pymes del sector comercial, dedicadas a actividades de comercio, ubicadas en el municipio de San Juan de Pasto que se caracterizan por tener ventas bajas, no cuentan con una área de mercado previamente

establecida y además no tienen un personal capacitado y su necesidad es de asesorías especializadas en mercadeo.

El portafolio de servicios con el que cuentan es el siguiente: diseño del plan de mercadeo, campañas para el lanzamiento de nuevos productos, programas para captar nuevos clientes, planeación estratégica de mercadeo e inteligencia de mercadeo internacional, investigación de mercado, estudio de la competencia, diseño de manual de procesos y procedimientos, planes de negocio, consultoría profesional especializada en las áreas administrativas, financieras, de mercadeo y de servicios, asesorías en planeación estratégica, auditorías en procesos empresariales, formación empresarial y de negocios, sistemas de información, publicidad y promoción, servicio al cliente, logística, inventarios y compras.

Tabla 3. Diagnóstico de mercado

TESIS	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	ANÁLISIS MATRICIAL	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	PLANTEAMIENTO DEL MARKETING MIX
Creación de una empresa consultora en mercadeo para las Pymes del sector industrial de la ciudad de Pasto.	La puesta en marcha de la empresa consultora depende de las necesidades y requerimientos de las pymes en el área de mercadeo, esta se encuentra en un sector altamente competitivo a nivel nacional. Se debe tener en cuenta que el sector de las consultorías en mercadeo en la ciudad de Pasto no está desarrollado a plenitud, por lo cual hay un mercado amplio en consecuencia de que las	Sus principales competidores son: CEVIEM centro virtual y empresarial, GMF auditores y asesores externos, e Inteligencia de Mercados, los cuales ofrecen servicios de asesoría y consultoría, hacen inteligencia de mercado, identificación de clientes, y estrategias de ventas. El competidor que más reconocimiento tiene en pasto es GMF.	Para el diagnóstico de este estudio se realizó el análisis de la matriz DOFA, la cual arroja que la empresa cuenta con servicios con alto estándares de calidad, precios competitivos, carece de instrumentos de evaluación de desempeño, bajo posicionamiento, en el sector hay altas tasas de interés e inflación y con un amplio crecimiento empresarial, lo que le permite generar estrategias que le aporten a su crecimiento y consolidación.	La planeación estratégica ha permitido estructurar las acciones, estrategias para cada variable del marketing mix y objetivos de mercado que permitirán mejorar los niveles de ventas, así como también se lo tomará como una hoja de ruta para definir el horizonte de la empresa. En él se estipuló. 1. análisis de la situación. 2. objetivos de marketing. 3. posicionamiento y ventaja diferencial. 4. Diseño de la	En consecuencia de que el sector empresarial de la ciudad de pasto se encuentra en crecimiento, la consultora brinda a las PYMES de esta ciudad un servicio consultivo, profesional y permanente de consultoría en mercadeo, ofreciendo un portafolio de servicios integral, además la consultora ofrece un servicio preventa y postventa generando confianza, fidelidad y seguridad en los clientes.	El mix de marketing lo diseñaron en base a las necesidades y requerimientos de empresas del sector industrial el planteamiento para cada variable busca lo siguiente: Promoción: Busca crear conciencia e interés en el servicio y lograr una comunicación persuasiva en los clientes a través de medios online, páginas amarillas y medios masivos (RCN, radio y Periódico regional). Plaza: oficina con instalaciones adecuadas, buenas iluminación y con colores corporativos. Precio: Política de precios constantes, se maneja un listado de

² Se entiende por Analisis Matricial, el proceso de identificar el entorno tanto interno como externo de la empresa pormedio de la formulación y análisis de matrices de mercadeo, que son la base fundamental para la identificación de las principales estrategias que permiten posicionar y consolidar a las empresas en el mercado.

	empresas de Pasto en su gran mayoría no cuentan con área de mercadeo.			mezcla del marketing mix. 5. Evaluación y control.		precios que varía de acuerdo al servicio a adquirir. Producto: Portafolio de servicios amplio e integral de acuerdo a las consultorías especializadas en mercadeo.
Estudio de factibilidad para la creación de una unidad de consultoría empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño.	Es una unidad de consultoría empresarial en la Universidad de Nariño, que busca dar respuesta inmediata a las problemáticas, económicas administrativas y sociales que presentan las empresas nariñenses.	Los principales competidores identificados son: Consultoría Integral Estrategia Clic, Cooperativa Interwork, asesores auditores y asesores EU, ASIN Asesorías Integrales de Nariño, GMF auditores y asesores.	El diagnóstico en el análisis matricial arroja que la empresa consultora no tiene un posicionamiento establecido pero cuenta con grandes fortalezas, entre ellas están el lineamiento investigativo, metodologías integrales, propias y adaptables, y en el mercado hay poca una aceptación muy baja por desconocimiento de la importancia del área de mercadeo.	Cuentan con un proceso sistemático y coherente para llevar a cabo su planeación estratégica en los siguientes pasos: 1. Diagnóstico, donde se evalúan objetivos, el problema y hechos. 2. Plan de acción, donde se elaboran soluciones, evalúan opciones, propuesta al cliente y planificación de la aplicación de medidas. 3. Aplicación en conjunto con la propuesta de ajustes. 4. Evaluación y planes de seguimiento.	Su estrategia de posicionamiento la ejecuta y dirige a través del valor agregado ayudando a las empresas a mejorar sus resultados en áreas y problemas específicos brindando un apoyo extra a través de los servicios alternos, complementarios y especializados.	Su marketing mix está planteado de la siguiente manera: Promoción: pautar en las pantallas digitales en los apartes de la universidad de Nariño, así como en su canal y emisora. Plaza: No habrán intermediarios es canal directo entre la unidad la empresa que la contacte. Precio: se debe aclarar que la universidad de Nariño es una entidad sin ánimo de lucro, por lo tanto para pymes que no tienen capacidad de pago será sin costo y para empresas con capacidad de pago se ofrecerán tarifas de acuerdo a los servicios básicos y los de valor agregado. Producto: Se presta un portafolio de servicios que se adapta a las

diferentes necesidades y requerimiento de las empresas en el tema de consultorías.

Plan de negocios clic consultoría integral estratégica Ltda.	Es una propuesta que busca proporcionar a las empresas de diferentes sectores las herramientas, información y conocimientos necesarios que les permitan alcanzar el éxito en su actividad económica y en el mercado que han establecido.	Esta posee 20 competidores en la ciudad de Pasto y cuatro más ubicados en alto putumayo, de acuerdo a cámara de comercio, estos están en su mayoría conformados por tres personas y registran activos por bajas cuantías, entre los cuales están: Gestión y servicios Ltda., Asesorías Williams, Punto Cardinal Ltda., Centro de Asesorías y Servicios CAS, Credi Express de Nariño, Asc. Gestión, Sinergia Consultores y Asesores, Talento Humano Alianza, Uno a Uno Mercadeo y Servicios, J&M Asesores, ASESOCAR entre otros.	Para finalidades de este estudio se realizó el análisis de diferentes matrices tales como: en primer lugar una matriz de evaluación de ideas para evaluar el porcentaje de novedad, impacto y tiempo de desarrollo, la matriz de la gran estrategia de la cual se encuentra en el cuadrante 2 debido a que en el momento su posición competitiva era débil, y el crecimiento de mercado rápido, además se desarrolló la matriz de política direccional de la cual resultó que es necesario diversificar sus servicios, así como también la matriz de	Del desarrollo y análisis de las matrices dieron como resultado principales estrategias como: desarrollo de servicios, desarrollo de mercado, penetración de mercado y expansión diversificación.	La estrategia de posicionamiento es la diferenciación para cada uno de los segmentos de mercado, se empleará la diferenciación de los servicios basándose en las necesidades y expectativas, buscando lograr una personalización del servicio en cada cliente.	Promoción: se pautara en radio, se utilizaran volantes, periódico local, directorio telefónico y marketing relacional mediante la realización de seminarios. Plaza: Se tendrá una oficina propia y también visitas directas a los clientes como medio de distribución. Precio: El precio se establecerá fijando un punto de equilibrio más un 20% de rentabilidad, teniendo en cuenta el costo del valor hora profesional. Producto: servicios diferenciados, teniendo en cuenta servicio posventa con tres meses de acompañamiento posterior a la culminación del trabajo.
---	---	--	---	--	---	--

			factibilidad de mercado General Electric de la cual resultó que se encuentra en una posición débil en cuanto a capacitación de talento humano y recursos físicos.			
Plan de Negocios para la creación de una agencia de diseño publicitario y asesorías especializadas en mercadeo en la ciudad de Ipiales Nariño.	Ofrece servicios integrales para los empresarios de Ipiales-Nariño, debido a que en esta región no existe una empresa dedicada a prestar servicios en área de mercadeo, después de realizar el estudio técnico, organizacional y financiero se concluyó que el montaje de la empresa es viable, por lo tanto se recomendó su puesta en marcha.	Los competidores directos de la empresa son los profesionales que ha prestado sus servicios en área de mercadeo de manera independiente pero estos no tienen un empresa legalmente constituida, sin embargo si existe una sola agencia PUMARK quienes ya tienen un mercado que lo reconocen y están adquiriendo sus servicios.	Se hizo el análisis de la matriz DOFA, donde se encuentra una gran oportunidad y es que las empresas medianas y pequeñas no cuentan con un área de mercadeo, una amenaza es que muchas de las empresas optan por adquirir servicios de otras empresas nacionales; también se analizó la matriz de la gran estrategia de la cual esta se encuentra en el cuadrante uno con una buena posición estratégica.	Del análisis matricial se ha desplegado un serie de estrategias que son: la penetración en el mercado con servicios integrales, garantizar un servicio posventa, medir continuamente el nivel de satisfacción, así como desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diferenciación.	La estrategia de posicionamiento es la diferenciación, ofreciendo servicios integrales de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada uno de los empresarios y ofrecer nuevos servicios atendiendo a las solicitudes de estos diversificando así el portafolio de servicios además de brindar un servicio posventa.	Permite hacer una planificación por cada variable. Promoción: pautar en medios masivos como afiches, carteles, volantes, folletos, calendarios publicitarios, vallas electrónicas, correos electrónicos así como la venta personal. Plaza: será a través de relaciones directas con los clientes, se hará venta domiciliaria y por correo electrónico. Precio: variación de precio de acuerdo al sector económico, además se brindará facilidad en las formas de pago y descuentos especiales para aquellas empresas que recurran constantemente al servicio. Producto:

						contrarrestar la oferta de la competencia con procesos rigurosos y altamente certificados con monitoreo y seguimiento del ciclo de vida del producto.
Plan de negocios para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las pymes en San Juan de Pasto.	Esta ofrecerá programas para el fortalecimiento empresarial en 3 áreas estratégicas del negocio administrativo, financiero y gestión humana para brindar consultoría y capacitación a las PYMES de San Juan de Pasto.	Según la investigación realizada la empresa tiene 5 entidades competidoras, en su mayoría han sido constituidas por menos de tres personas y sus activos son bajos, ILISH, Marketing Mix, Andrés Benavides, GMF y como entidades encontramos al SENA, ACOPI y Cámara de Comercio.	Se hizo el respectivo análisis de las siguientes matrices: MPC: De la cual se puede afirmar que la cámara de comercio es la que representa la mayor competencia, también que los competidores presentan posiciones débiles que son una oportunidad para la consultora, como poco personal capacitado en el área de mercadeo. DOFA: en la que se puede destacar la disponibilidad del personal idóneo, tendiente interés en el área de mercadeo, y como amenaza la baja capacidad	Es fundamental en la planeación estratégica estrategias para la capacitación dl personal en el área de mercadeo, ampliar el portafolio de servicios, generar estrategias publicitarias de alto impacto, desarrollo de producto y diversificación.	Son servicios con altos niveles de innovación y calidad, también el implementar una retroalimentación continua con el cliente hasta lograr su plena satisfacción con un servicio posventa bajo la implementación de herramientas tecnológicas para hacer más eficiente la consultoría.	Promoción: relación directa con el cliente, pautar en vallas publicitarias, tarjetas de presentación, eventos de relaciones públicas como participación en ruedas de negocio. Plaza: Oficina como canal propio y a domicilio directamente en los puestos de trabajo, así como sedes en lugares estratégicos. Precio: Se establecerá el precio de acuerdo a la demanda, costos y a los precios de la competencia. Producto: Especializarse en tres áreas fundamentales para el portafolio de servicios tales como la administrativa, financiera y área del desarrollo humano.

financiera de las PYMES. Y por último la matriz para definir el perfil del cliente que son pequeñas y medianas empresas con necesidad de fortalecer su posición comercial, administrativa y de talento humano que requieren atención en sus puestos de trabajo.						
Plan de negocios para la creación de una empresa en asesorías y consultorías especializadas en mercadeo en la ciudad de San Juan de Pasto.	Este proyecto de marketing está orientado a satisfacer las necesidades del sector empresarial a través de las asesorías y consultorías especializadas en mercadeo que contribuyan al crecimiento y fortalecimiento de su entorno, este es un plan de negocios que se presentó ante	Debido a que en la ciudad no hay competidores que se dediquen directamente al área de mercadeo se han tomado como competidores a empresas que se dedican a consultorías empresariales y al diseño entre las cuales se encontró: Publicenter Mega, Pastoline Net, Grafik arte, Martinez Publicidad.	Para este caso se hizo a evaluación de la matriz DOFA y de la BCG, en cuanto a la matriz DOFA se puede destacar que es una empresa con poca experiencia en el mercado, existe poca competencia, el factor tecnológico es un factor diferenciador muy importante y dentro de la matriz BCG se	Mediante el análisis matricial y el estudio descriptivo se deduce que las estrategias más eficientes son: penetración en el mercado, desarrollo de producto, diferenciación y posicionamiento.	Diferenciación en el servicio por medio del personal idóneo con especialistas UDENAR para responder ante todas las dudas e inquietudes por parte de los clientes bajo el marketing relacional.	Promoción: promoción de los servicios a través de correos electrónicos, a través de la página web de la empresa acompañadas del diseño de campañas publicitarias. Plaza: Oficina propia principal y sedes en sitios estratégicos de la ciudad. Precio: nivel de precio de acuerdo a la versión de los aplicativos y software ofertados e integralidad en los mismos.

	fondo emprender.		ubica dentro de la categoría producto estrella caracterizado por proyectar un equilibrado flujo de caja para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado.			Producto: Establecimiento de normas de calidad en cada servicio, servicio posventa, capacitación del personal interno y análisis de las sugerencias obtenidas.
Plan de negocios para la implementación de un centro de consultoría en marketing enfocado al sector empresarial en el municipio de Tumaco en el año 2013.	Esta consultoría funcionará en Tumaco con la gran ventaja competitiva de que en esta región el número de competidores es muy limitado, cuyo fin es ofrecer servicios concernientes al área del mercadeo a las empresas de actividades económicas de: comercio, hoteles, restaurantes y manufacturas este proyecto se realizó en base a un lineamiento investigativo	Se señala un único y fuerte competidor que es la cámara de comercio de Tumaco, en vista de que esta es una entidad a la que acuden la mayoría de empresas y que además su portafolio de servicios es muy similar al que ofrece la empresa consultora.	En este estudio se hizo el análisis de la matriz MEFE, en la cual se evalúan los factores externos y se obtuvo un valor de 3,4 lo cual ubica a la empresa en una posición media- alta aprovechando las oportunidades de tipo económico, una de las amenazas más fuertes es la existencia de los grupos al margen de la ley y la violencia que ello ocasiona en la región. Y la DOFA donde se puede destacar que su mayor fortaleza	La planeación estratégica y la investigación esta orientada al mix de marketing, y al plan de medios que traerá grandes ventajas a mediano y largo plazo. Y a nivel interno es seguir capacitando el personal para brindarle a los clientes soluciones en el momento que ellos requieren el servicio.	La estrategia de posicionamiento es la diferenciación y calidad del servicio, así como también el servicio posventa y acompañamiento continuo a las pymes.	Promoción: El gerente comercial se encargara de dar a conocer el portafolio de servicios de manera directa, participando en eventos empresariales y ruedas de negocio, así como también un evento para el lanzamiento de marca. Plaza: La empresa tendrá varias oficinas en el municipio de Tumaco con domicilio en el centro de la ciudad Precio: se tendrá en cuenta la tasa de rendimiento sobre la inversión y maximización de utilidades mediante el análisis de costos. Producto: servicios acordes a las necesidades y equerimientos de los

	guiado por la estructura del plan de negocios.		es el personal capacitado, y se debe resaltar ña baja inversión en el área de mercadeo en las empresas de esta región.			empresarios.
Propuesta para la creación de una oficina asesora en mercadeo y comercialización internacional Consultora Andina LTDA, en la ciudad de Ipiales.	Esta es una propuesta para la creación de una oficina especializada en consultorias de mercadeo teniendo en cuenta los lineamientos de la política del país y las regiones fronterizas en particular localizada en la ciudad de Ipiales.	Se señalan cinco competidores principales que son de talla nacional y muy reconocidos, caracterizados por tener empresas solidas y posicionadas en el mercado entre los cuales se encuentran: Aragón ltda de Cali, Cetti Colombiana de Bogota, Conexión Internacional de Medellin, y Mescol Ltda de Bogota.	Se hace el respectivo analisis de la matriz Dofa en la cual se encuentra grandes oportunidades tales como: Ubicación en frontera con el ecuador para negociaciones a nivel internacional, es una Zona especial para la exportación para lo cual hay beneficios tributarios y aduaneros.	La planeación estratégica esta fundametada en la relación primordial con los clientes y la comercialización internacional y el sector exportador, todo esto bajo el analisis del entorno tanto interno como externo al que se recurrio en la matriz dofa.	Su estrategia de posicionamiento se asenta en la potencialidad para establecer un intercambio exitoso, identificando claramente las necesidades de los clientes y potenciales clientes, además no solo tiene una visión local, sus estándares de calidad dan factibilidad de atender a mercados nacionales y regionales.	Promoción: Se pautará en diferentes medios de comunicación como via telefónica, anuncios, correo y medios masivos como la radio y la televisión así como la participación en ferias, congresos y conferencias. Plaza: El principal medio de distribución va a ser en el medio online a través de correo electrónico y las instalaciones de la oficina de consultora. Precio: El precio estará fundametado en la recuperación de costos con un 30% de margen de rentabilidad, además se hara el lanzamiento de paquetes bajo un mejor precio. Producto: Servicios bajo estándares de alta calidad de una manera integral, ajustando procesos

adecuadamente
de acuerdo a las
necesidades y
requerimientos del
público objetivo, bajo
el acompañamiento
del personal idóneo y
capacitado.

Fuente: Este estudio con base en Benavides, Lara, & Narváez, (2012); Cabrera & Chapuel, (2013); Cardona & Pinchao, (2013); Jiménez, (2007); Martínez & Quiñones, (2010); Meneses, Rosero, Rueda, & Salas, (2009); Pérez & Bejarano, (2010); Ramirez & Mendoza, (2003)

Después de hacer una revisión de los estudios para diagnosticar el mercado se encontraron 8 trabajos relacionados como propuestas de PN para empresas de consultorias en el departamento de Nariño, estos estudios en orden cronológico llevan: 15, 11, 9, 8, 7, 6, 5 & 3 años desde su formulación; siendo el más antiguo “Plan de negocios clic consultoria integral estratégica ltda” para la ciudad de Ipiales, y el más reciente “Plan de negocios para la implementación de un centro de consultoría en marketing enfocado al sector empresarial en el municipio de Tumaco en el año 2015” en Tumaco.

En los estudios mencionados anteriormente se observa una constante y es que su objetivo general es la creación de una consultoria para el área de mercadeo y un solo estudio, a parte de la creación de consultoria, se dedicará también al diseño publicitario, enfocándose en empresas que están ubicadas en el sector terciario (comercial) con el fin de fortalecer las pymes de las ciudades de San Juan de Pasto, Ipiales y Tumaco.

En estos, se llegaron a diferentes conclusiones relevantes de acuerdo a lo obtenido en las encuestas aplicadas en los mismos, de las que se puede resaltar el hecho de que existe un mercado potencial favorable, debido a que presentan una notoria ausencia en el área de mercadeo. En cuanto a empresas del mercado potencial, en mayor porcentaje se ubican las microempresas con necesidades urgentes en asesorías y consultorías del área del mercadeo, el sector predominante dentro de las empresas encuestadas en cada uno de los estudios es el del comercio (68%), y a este le sigue el sector industrial (24%), y por último el sector de servicios (8%), específicamente predominan las empresas que se dedican a la compra y venta de productos y en menor cantidad a otras actividades económicas como cafeterías, hoteles, restaurantes.

Los servicios ofrecidos por los estudios son muy similares a los que ofrece CAN-SAS y predominan la investigación de mercados, diseño de plan estratégico de mercadeo, plan de medios, formulación de proyectos, auditorias en procesos empresariales, estrategias para las 4 p's del marketing y diseño de la imagen corporativa, hay una propuesta de consultoria empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño que además ofrece en su portafolio el proceso de selección de talento humano.

También concluyeron que es fundamental contar con un lineamiento estratégico así como también con el pleno conocimiento de los procesos y de la metodología, así mismo la competitividad actual del mercado genera mayor oportunidad de contratación de los servicios de marketing.

Cabe concluir que todos los estudios analizados son ideas de negocio que aún están por ejecutarse, la mayoría de competidores para cada caso tienen constituidas sus empresas con un número de tres personas o menos, como estrategia de posicionamiento miran fundamental la diferenciación de los servicios, la calidad e integralidad del proceso así como contar con el personal idóneo para ofrecer un excelente nivel de confianza en sus potenciales clientes.

Consultores Asociados de Nariño S.A.S. se visiona en consecuencia de la poca iniciativa para la generación de empresa en la región nariñense, así como la necesidad de enriquecer una cultura emprendedora en esta región. La organización busca ampliar la visión y dirección de los pequeños, medianos y grandes empresarios apoyándose en planteamientos de acciones estratégicas partiendo desde la formulación del plan de negocios para la búsqueda de financiamiento que es una variable constante en los emprendedores de la región que por lo general cuentan con buenos proyectos pero con pocas fuentes de financiación para llevar a cabo

sus ideas de negocio; el fondo de capital semilla al que mayormente se recurre es a fondo emprender.

7.2 Marco teórico

En este capítulo se analizarán elementos teóricos fundamentales que tienen incidencia en el diseño del Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa de servicios CAN SAS, permitiendo orientar, fundamentar y esquematizar la busqueda de variables pertinentes al problema de investigación.

7.2.1 Planeación Estratégica

Según (Sallenave J.P. , s.f.):

La planificación estratégica es el proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de su empresa. Como se espera de todo gerente que sea un gerente integra (...) es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo (p. 173).

La planificación comercial se integra dentro de un rango superior al que se denomina planificación estratégica, el cual se define como el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios (Monferrer Tirado, 2013).

Tabla 4. Niveles de la Planeación Estratégica

NIVELES	ACCIONES
1. A nivel de la empresa total (corporate planning)	¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa? ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros? ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad?
2. A nivel de división (business planning)	Una vez que se haya decidido en cuáles actividades la empresa debe invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. Supongamos que una empresa decide invertir una parte de sus recursos en la industria del calzado y para tal fin crea una división de calzado; esta división tendrá que determinar cuáles son las condiciones para alcanzar el éxito en ese sector.
3. A nivel funcional	La planificación estratégica se ha introducido como un proceso. Esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. Aunque los autores difieren en el detalle, están de acuerdo en la siguiente secuencia general: fijación de objetivos, elaboración del plan de estrategia y determinación del presupuesto. Esta secuencia fue vulgarizada hace varios años con la sigla PPBS (Planning, Programming, Budgeting, System).

Fuente: Este estudio con base en Sallenave J.-P. , s.f.

Según Stone y Freeman (1995) citados en (Secco, Franca da cunha, Spers, Galeano, & Ragazo Correa da Silva, 2016):

La planificación posee dos aspectos básicos que deben tener en cuenta las organizaciones: a) determinación de los objetivos de las organizaciones y b) selección de los medios para alcanzar esos objetivos, dado que esos aspectos se basan en métodos, planes o lógica. Chiavenato y Sapiro (2003) sostienen que la planificación efectuada por las organizaciones debe buscar maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, empleando para eso principios de mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

La importancia de la planificación estratégica radica en que permite hacer un diagnostico de la situación actual de la empresa y mirar bajo que herramientas se puede generar un buen pronostico para la misma acompañados de procesos y procedimientos guiados por los lineamientos de los objetivos que busca alcanzar mediante el respectivo análisis matricial para la correcta formulación de estrategias y así lograr mantenerse y consolidarse en el mercado con éxito.

7.2.2 Plan Estratégico de Marketing (PEM)

Según la American Marketing Association (A.M.A.) citada en (Thompson, s.f.), el Plan Estratégico de Mercadotecnia es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico.

El plan de mercadotecnia (marketing), es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con que periodicidad (mes por mes, y 3 cuáles son los resultados que se esperan. El plan de mercadotecnia deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal (McCarthy & Perrault).

Según (Monferrer Tirado, 2013) la labor de planificación se plasma en planes concretos que, de forma general, se componen de cuatro etapas como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 5. Etapas que conforman un Plan de Mercadotecnia

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
1. Análisis	Supone llevar a cabo un análisis completo de la situación de la compañía. Esta debe analizar su entorno para tratar de encontrar oportunidades atractivas y evitar sus amenazas. Debe analizar también los puntos fuertes y débiles de la empresa. Sus resultados son la base sobre la que desarrollar las fases siguientes.
2. Planificación	La empresa decide lo que desea alcanzar (objetivos), así como la

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
	manera de llegar a tales objetivos (estrategias).
3. Ejecución	Implica poner en funcionamiento la estrategia a través del diseño de acciones que ayuden a alcanzar los objetivos fijados.
4. Control	Conlleva realizar un seguimiento a través de la medición de los resultados, el análisis de las causas de los mismos y la toma de medidas correctoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Fuente: Esta estudio con base en Monferrer Tirado, 2013

El PEM requiere una planificación previa y un pleno conocimiento del negocio antes de empezar a diseñarlo y ejecutarlo, este se convierte en la hoja de ruta que guiara a la empresa por la toma de decisiones estratégicas y solidas en el mercado; además debe de ser evaluado continuamente para mejorarlo y adecuarlo de acuerdo a los requerimiento y tendencias de mercado.El plan estratégico de la empresa incluye los planes de las diferentes áreas funcionales que la integran (planes de marketing, producción, financiera, de recursos humanos, etc.). Por lo tanto, el plan de marketing se integra dentro del plan estratégico (p.37).

De lo anterior se observa que el PEM es un proceso sistematico y fundamentado en la situación actual o diagnostico de la organización, para en base a ello tomar unas medidas bajo herramientas útiles que permitan ir por el camino correcto de la ejecución, bajo un plan de acción guiado por las estrategias que permiten alcanzar las metas propuestas y posterior a ello se debe llevar un adecuado control bajo la evaluación y estableciemiento de parámetros e indicadores que permitan establecer y evaluar las diferentes situaciones.

Por tanto, mientras que el marketing estratégico nos lleva a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos, dónde queremos ir y de qué manera, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto.

7.2.3 Plan Anual de Marketing

Según (Rojas, 2014):

El plan anual de marketing debe estar coordinado y ser coherente con la planificación estratégica de la empresa, este aporta una visión actual y futura de la misma, presenta utilidad para la actividad comercial ya que se convierte en un documento guía. Con el plan anual de marketing se vinculan los trabajadores con un trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.

En cuanto a la determinación de la probabilidad de establecer un plan de marketing se puede decir que cuando se intenta plasmar un Plan Anual de Marketing, el primer paso a realizar, es proponer objetivos de ventas, describir los objetivos de las mismas es crítico y de gran importancia ya que esta fase determina en gran medida todo el Plan Anual de Marketing; desde estimar el tamaño del mercado, hasta calcular la cantidad de publicidad y promoción precisas, dimensionar el departamento de Marketing, establecer el número y calidad de los canales de distribución y, sobre todo, determinar la cantidad de producto a elaborar, además se debe hacer el análisis del nivel de ventas antes, durante y después de la implementación.

Finalmente se encuentra una fase de control y seguimiento de un plan anual de marketing. La única forma en que será posible cumplir con las estrategias de mercadotecnia de manera eficiente, es estableciendo medidas de control que permitan verificar el correcto desarrollo de las mismas.

El Plan Anual de Marketing es un documento de trabajo para las empresas que se revisara de modo continuo, el cual busca estimar el modo en que la empresa debe gestionar sus acciones estratégicas, donde ha estado antes y en que debe cambiar a futuro. La mayoría de los planes de

marketing se revisan anualmente agregando planes específicos de acción más concretos cada trimestre o semestre.

Según (Luther, 2003), dentro del Plan de Marketing debe haber una planeación estratégica la cual se constituye de cuatro elementos fundamentales: identificación del negocio, análisis de la situación, selección de las estrategias y establecimiento de controles como se describe en la siguiente tabla de manera resumida:

Tabla 6. Elementos fundamentales que conforman la Planeación Estratégica

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
1. Identificación del negocio	Si la empresa no identifica su negocio existe claramente la posibilidad de que se forme un juicio equivocado respecto de quienes son sus competidores y cliente y adopte estrategias de mercado incorrectas e ineficientes para la industria o el negocio en el que realmente se encuentra.
2. Análisis de la situación	Es el examen cuidadoso de la situación actual de un negocio particular en cuanto a la participación de mercado y rendimiento de la inversión, crecimiento de mercado, ciclo de vida de la industria, ventajas competitivas de mercado y opciones estratégicas, así como también la tecnología, los reglamentos, las políticas de precios, distribución y los puntos fuerte y débiles de los competidores.
3. Selección de las estrategias	Después de identificado el negocio en el que se encuentra y haber hecho su respectivo análisis o diagnostico ya se puede proceder a formular las estrategias adecuadas que permiten alcanzar los objetivos finales sin desgastarse en acciones que no conllevan a nada o que simplemente se desvían del negocio.
4. Establecimiento de Control	Una vez puesto en marcha el plan y su ejecución se hace totalmente necesario contar con un proceso de evaluación y medidas de control para que se cumplan a plenitud cada una de las acciones estratégicas propuestas.

Fuente: Este estudio con base en Luther, 2003.

7.2.4 Marketing de servicios

La American Marketing Association (AMA) acuñó el concepto de servicios en 1960. Su comité de definiciones los concibió como:

Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso, o que se proporcionan junto con los bienes”. Esta definición fue refinada en 1891 en los siguientes términos: Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes (Grande, Marketing de los Servicios, 2005).

7.2.5 Características de los Servicios

Los servicios al igual que los bienes tangibles tienen como finalidad la satisfacción del consumidor final, pero ellos cuentan con características propias que los diferencian de los bienes tangibles, las características de los servicios según (Grande, Marketing De Los Servicios , 2005) son:

Tabla 7. Características de los servicios desde la perspectiva del marketing

CARACTERISTICA	DESCRIPCIÓN
1. Intangibilidad	Que un servicio sea intangible quiere decir que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido, esta intangibilidad tiene sus implicaciones, los servicios no pueden ser probados antes de adquirirlos, no se puede patentar. La intangibilidad es la característica más definitoria de los servicios y la que supone mayor riesgo percibido para los consumidores.
2. Inseparabilidad	El servicio no se puede separar del vendedor que es quien lo produce, la producción de un servicio es fruto del esfuerzo conjunto del consumidor y del vendedor, caso contrario de los bienes que pueden ser producidos, almacenados y luego consumidos. La calidad puede verse afectada por factores no controlables
3. Heterogeneidad o Inconsistencia	Que los servicios sean heterogéneos quiere decir que es difícil estandarizarlos, los productos son homogéneos, fruto de procesos tecnológicos y de un proceso que no se altera cada vez que se produce un bien. La inconsistencia de los servicios tiene mucha importancia porque los consumidores encuentran más dificultad para valorar y hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos, por lo cual el riesgo percibido para los servicios es mayor.
4. Carácter Perecedero	Los servicios no se pueden almacenar. Esta característica es muy importante para establecer políticas de marketing, especialmente de precios y de segmentación que combatan la estacionalidad de la demanda de servicios.
5. Ausencia de propiedad	Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, esto se atribuye a la intangibilidad del mismo.

Fuente: Este estudio con base en Grande, Marketing De Los Servicios , 2005.

7.2.6 Triángulo del marketing de servicios

Según kothler P. Citado por (González & Molina, 2007), uno de los modelos o esquemas que vinculan los procesos y relaciones más importantes del marketing de los servicios es el llamado Triángulo del marketing de los servicios con sus tres dimensiones: marketing interno, marketing externo y marketing interactivo. Para que el servicio sea íntegro, deben complementarse las tres dimensiones del marketing que convergen en el triángulo. Estas se conceptualizan de forma genérica en las relaciones empresa-cliente, empresa-empleado y empleado-cliente:

Tabla 8. Triangulo del marketing de servicios y sus tres dimensiones

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
Relación empresa-cliente	Determinar cuáles son las promesas que se harán a los clientes, a partir de la comunicación de los servicios, productos y procedimientos de las empresas, es decir, lo que ellos esperan recibir del servicio y la manera en que se realizará.
Relación empresa-empleado	En el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas, se necesita que los proveedores del servicio se encuentren bien capacitados, y que cuenten con todas las herramientas y equipos necesarios para poder obtener un buen desempeño. En la mercadotecnia interna debe darse, la satisfacción, tanto de los proveedores como de los clientes internos.
Relación empleado-cliente	En el momento en que el cliente recibe “el servicio” es un momento crítico de los servicios, porque es aquí cuando se cumplen o se rompen las promesas realizadas por los empleados o proveedores del servicio. Se cumple también la retroalimentación empleado- cliente.

Fuente: Este estudio con base en kothler P. Citado por (González & Molina, 2007).

7.2.7 Cadena de Utilidad del Servicio

La cadena del valor del servicio o cadena de utilidad es de gran beneficio para diseñar y ejecutar las estrategias del sector de servicios. La cadena de valor del servicio especifica con todo detalle las actividades que realizan las empresas de servicios para crear valor para sus clientes o consumidores y proveedores. La cadena de valor representa un conjunto de tareas, funciones o actividades inconexas que, de llevarse a cabo, suponen la base de una ventaja competitiva

duradera, incluso frente al competidor más duro; lo cual lleva a una toma de decisiones estratégicas (Shaw, 1991).

7.2.8 Momentos de verdad en el servicio al cliente

En su libro “El momento de la verdad”, Jan Carlzon (1991) citado en (UMB virtual, s.f) expone su teoría de los momentos de verdad. En ella plantea que estos momentos son cualquier instante en el que cliente y empresa entran en contacto, y que, con base en ese instante, el cliente se forma una idea de la empresa, de la calidad del servicio y hasta de la calidad del producto.

Un momento de verdad es el instante en que el cliente tiene contacto con la organización, ya sea con las personas o las cosas que identifican a nuestra organización. Es importante identificar los posibles momentos de verdad que pueda experimentar el cliente y actuar permanentemente bajo un plan que busque que esas experiencias del cliente sean positivas.

Según Karl Albrecht (1992) citado en (Garaventa, s.f), el momento de verdad es toda situación donde todo cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión de la calidad de su servicio, en este sentido siempre se debe de preguntar como se siente el cliente después de haber adquirido el servicio.

Albrecht recomienda una revisión profunda y disciplinada de cada tipo de momento de la verdad que se pueda encontrar, que involucra al cliente y se centra en como vive él la situación, para eso cada gerente junto con los colaboradores más importantes de su equipo deben elaborar una lista para detectar hasta los momentos más oscuros u ocasionales, de esta forma Albrecht insiste que cuando nadie se ocupa directamente de los momentos de la verdad, el servicio prestado al cliente se vuelve mediocre.

Con relación a los dos autores nombrados anteriormente (Carlzon & Albrecht), se puede concluir que los momentos de la verdad son situaciones críticas y de mucha importancia a la hora de fidelizar el cliente, porque depende de cada una de las experiencias y que además sean satisfactorias para que se transformen en motivadores importantes y generadores de la recompra, por ello se debe hacer una revisión detallada en cada momento crítico de la verdad para brindar un excelente servicio al cliente.

7.2.9 Mezcla de Mercadotecnia

El marketing es una disciplina que en la actualidad se ha convertido en un área fundamental al interior de las organizaciones para consolidarse, posicionarse en el mercado, este se compone de cuatro variables principales que son la guía principal para la formulación de estrategias y estas son las que se denominan como el “mix de marketing” estas son; producto, precio, plaza y promoción (4 p’s).

En el contexto del mercadeo, la palabra “mezcla” ha sugerido de la combinación de varios componentes, los cuales deben estar presentes en determinada proporción para que su efecto sea óptimo. Como se trata de mercadeo, los componentes o elementos son actividades o variables de mercadeo. Varios autores han desarrollado agrupaciones de la “mezcla de mercadeo”, las cuales podían ser más fácilmente memorizadas. De esas agrupaciones, la de las 4P (McCarthy, 1960) es la más ampliamente conocida y aceptada por académicos y practicantes del mercadeo. (Londoño & Baby M., 2008).

7.2.10 Mix de Marketing Común entre Bienes y Servicios

Para (Grande, Marketing de los Servicios, 2005):

Las empresas que producen bienes y servicios desarrollan actividades de marketing que son comunes. Otras son específicas de las empresas de servicios. El común denominador del mix de marketing para toda empresa esquemáticamente es:

Tabla 9. Decisiones en el mix de marketing

Decisiones del producto sobre:	DISEÑOS DE ATRIBUTOS FUNCIONALES Y DE PRESTACIONES.
	Decisiones de modificación y eliminación de productos
	Denominaciones de marca.
	Garantía de los productos.
Decisiones del precio sobre:	Políticas y estrategias de precios.
	Condiciones de pago.
Decisiones de distribución sobre:	Selección de canales.
	Cobertura geográfica del mercado.
	Localización de puntos de venta.
Decisiones de promoción sobre:	Publicidad y venta personal.
	Promoción de ventas.
	Relaciones públicas.

Fuente: Este estudio con base en Grande 2005

7.2.11 Calidad del servicio

La calidad del servicio juega un papel fundamental en la prestación de estos mismos, al ser un bien intangible, inseparable, inconsistente y de carácter perecedero como se mencionó anteriormente se puede generar un nivel de desconfianza entre el público objetivo, por ello se debe disponer de una serie de atributos para la prestación de un servicio.

Según Sasser, Olsen & Wyckoff (1978), citados por (Morales, Pineda Zapata, & Dorado Urbano, 2014), definen los siguientes atributos para la calidad del servicio:

- **Seguridad:** Es la confianza que se le brinda al cliente, así como la seguridad física.
- **Consistencia:** Es recibir lo mismo cada vez.
- **Actitud:** cortesía y modales sociales.
- **Integridad:** servicios auxiliares disponibles.
- **Estado:** El cómo se encuentran las instalaciones donde se presta el servicio.
- **Disponibilidad:** Es el acceso, ubicación y frecuencia.
- **Formación del personal:** capacitar a los colaboradores para el buen servicio al cliente.

Por otro lado una de las definiciones más acertadas y más completas de calidad del servicio es la que ofrecen Reeves y Bednar (1994), ya que es clasificada de manera integral, la cual refleja cuatro modos de concebir la calidad del servicio:

Tabla 10. Cuatro modos de concebir la calidad del servicio

CARACTERIZTICA	DESCRIPCIÓN
La excelencia	En la cual las organizaciones deben hacer todo lo posible para lograr óptimos resultados que potencien la imagen de calidad institucional y alcance la aceptación y compromiso de los empleados.
El valor	Ya que la calidad está afectada por factores como el precio y la accesibilidad, al lograr este concepto, se contribuye a la eficiencia interna y a la efectividad externa, además satisface al cliente.
El ajuste a las especificaciones	Su medida sirve para la consecución de objetivos en momentos temporales.
La satisfacción de las expectativas de los Usuarios	Se alcanzan altos niveles de calidad si esto se cumple, es considerado el modo más complejo.

Fuente: Esta estudio con base en Reeves y Bednar (1994).

La prestación de un servicio conlleva a una serie de momentos de verdad o que son evaluados uno a uno por parte del cliente o usuario y de esta misma forma cada una de ellos debe estar bajo el control por parte de la empresa prestadora, una forma eficaz para la prestación de un buen

servicio es hacer un seguimiento de la calidad de este, brindando valor ante las necesidades del mercado para alcanzar la plena satisfacción.

7.3 Marco Contextual

Colombia está dividida en 32 departamentos y un distrito capital (Bogotá), además de contar con seis grandes regiones: Andina, Caribe, Pacífica, Orinoquía, Amazonía e Insular.

De los 32 departamentos de Colombia, encontramos el departamento de Nariño; esta investigación se llevara a cabo en el Departamento de Nariño el cual está ubicado en la esquina suroccidental de Colombia, como una cuña entre la República de Ecuador, la cordillera de los Andes y el océano Pacífico. El departamento se divide en tres subregiones naturales de gran belleza y diversidad: la Llanura del Pacífico, que ocupa el 52% de su territorio, la región Andina (46%) y la vertiente Amazónica (2%). La subregión más poblada es la Andina. (Federación Nacional de Cafeteros , 2010).

Figura 2. Ubicación geográfica de Nariño en Colombia



Fuente: (Google Maps, s.f.)

Al interior del departamento de Nariño encontramos a San Juan de Pasto, El municipio de Pasto es la capital administrativa del departamento de Nariño, está ubicado en el centro oriente del departamento, al sur occidente de Colombia, político-administrativamente se divide en 12 comunas y 17 corregimientos. Ocupa una superficie de 6.181 kilómetros cuadrados, su cabecera municipal se ubica a una altitud de 2.527 metros sobre el nivel del mar. (Alcaldía de Pasto, 2015).

Tabla 11. Ubicación Astronómica Geográfica de San Juan de Pasto

PAÍS	COLOMBIA
Departamento	Nariño
Región	Andina
NIT	8912800003
Código DANE	52001
Ubicación	Latitud: 1°12'52.48"N Longitud: 77°16'41.22"O
Temperatura	12° C
Altitud	2.527 msnm
Superficie	1.181 km ²
Gentilicio	Pastuso(a)
Fundación española	Año de 1537 por Sebastián de Benalcázar

Fuente: (Alcaldía de Pasto, 2015)

Sus habitantes son 362.227 quienes económicamente en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza. El sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha, maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha, cebolla junca 630 Ha, trigo 500 Ha, fríjol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios. Las actividades con mayor crecimiento para 2016 fueron comercio, hoteles y restaurantes.

Figura 3. Plaza de Nariño



Fuente: Este estudio.

Tabla 12. Empleos por tasa de actividad – Trimestre diciembre 2015 – febrero 2016

CONCEPTO	VARIACIÓN EMPLEOS (MILES)	CONTRIBUCIÓN VARIACIÓN %
Ocupados total nacional	436	2,0
Comercio, hoteles y restaurantes	297	1,4
Servicios comunales, sociales y personales	165	0,8
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	122	0,6
Construcción	61	0,3
Agricultura, ganadería, caza silvicultura y pesca	31	0,1
Intermediación financiera	19	0,1
No informa	-1	0,0
Explotación de minas y canteras	-4	0,0
Suministro de electricidad, gas y agua.	-8	0,0
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-45	-0,2
Industria manufacturera	-202	-0,9

Fuente: OEE-Informe Económico 2016 1 trimestre DANE.

El crecimiento de la productividad del sector servicios en Pasto se desagrega de la siguiente forma: 1. Comunicaciones; 2. Alcantarillado, saneamiento y aseo; 3. Intermediación financiera; 4. Inmobiliarios y de alquiler; 5. Servicios a las empresas; 6. Administración pública; 7. Educación; 8. Salud; 9. Restaurantes y hoteles; 10. Esparcimiento; 11. Servicios Domésticos; 12.

Comercio y reparación; La productividad del sector servicios en Pasto 13. Transporte y almacenamiento.

Destacando que la empresa opera dentro del campo de servicios a las empresas; El sector de servicio se ha desempeñado de forma positiva en la economía de la región se encuentra en el tercer renglón de la economía después de servicios comunales, hoteles, y restaurantes y actividades inmobiliarias, empresariales y de construcción; generando 122.000 empleos en el primer trimestre de 2016 con una variación a favor del 0.6%.

7.3.1 Marco espacial

Este proyecto se realizara en la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño – República de Colombia.

7.3.2 Marco temporal

El presente trabajo se llevara a cabo entre el periodo de tiempo de febrero a julio del presente año, tiempo durante el cual se recopilara los datos para la conclusión del proyecto y la culminación del diseño del Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa de servicios Consultores Asociados de Nariño S.A.S

7.4 Marco conceptual

7.4.1 Planeación estratégica de mercadeo

Es el proceso mediante el cual se lleva procedimientos sistemáticos con el fin de mejorar la situación de la empresa por medio de herramientas y un campo de acción , con la habilidad para

evaluar, controlar y reaccionar ante un entorno cambiante, la planeación es fundamental para lograr resultados.

7.4.2 Plan Estratégico de mercadeo

Informe que utiliza una organización para la implementación y seguimiento de actividades, que permitan mejorar los procesos en el funcionamiento de mercado, este contiene un análisis situacional, direccionamiento estratégico, análisis matricial, plan operacional, plan anual de marketing, mercado objetivo, cronograma, presupuesto y un proceso de control y seguimiento.

7.4.3 Plan anual de marketing

El Plan Anual de Marketing debe de estar ligado a las metas y objetivos estratégicos de la organización, además es fundamental tener en cuenta el tamaño del mercado, el pronóstico de ventas esperado, canales de distribución y producto y/o servicio para direccionar las acciones estratégicas, estableciendo además parámetros para el control, este es un documento que debe revisarse de forma periódica para realizar posibles ajustes y fortalecimiento de las medidas adoptadas.

7.4.4 Mercado selectivo

Es un mercado diferenciado por algunas características en particular que le interesan a la empresa ofertante de algún producto y/o servicio, este requiere de estrategias diferenciadas por sus necesidades específicas.

7.4.5 Plan de medios

El plan de medios es una herramienta publicitaria muy importante, a través del cual se podrá concebir, analizar y seleccionar los canales por los que se transmitirá información al público objetivo en el momento oportuno; para que este sea efectivo es fundamental definir: los objetivos, analizar el público objetivo, las estrategias, canales, medios y asignación de presupuesto.

7.4.6 E-commerce

El E-commerce es el comercio electrónico, que es la actual modalidad a la que muchos consumidores están accediendo por medio de la compra y venta de productos por internet, es decir la comercialización de forma online, esta modalidad de comercio se ha vuelto muy popular con el auge del internet.

7.4.7 Matriz MEFI

Matriz de evaluación de factores internos, es una herramienta que permite hacer el análisis de fortalezas y debilidades de una empresa teniendo en cuenta todas las áreas funcionales de esta, además a través de esta herramienta se realiza la asignación de una calificación para evaluar a nivel interno la capacidad de la empresa.

7.4.8 Matriz MEFE

Matriz de evaluación de factores externos, herramienta que permite hacer el análisis de oportunidades y amenazas de una empresa teniendo en cuenta todas las áreas funcionales de esta, además a través de esta herramienta se realiza la asignación de una calificación para evaluar a nivel externo la capacidad de la empresa.

7.4.9 Matriz MPC

Matriz de perfil competitivo, en esta matriz se identifican factores importantes de competitividad del sector en el que se desenvuelve una empresa, en la cual se identifican dos competidores principales y la empresa que esté haciendo el análisis, luego de una clasificación se saca un promedio y arroja el perfil y la posición competitiva de las empresas en cuestión

7.4.10 Matriz DOFA

Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, esta matriz relaciona las matrices MEFE y MEFI y busca identificar diferentes estrategias que puede tener la empresa, buscando aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa para contrarrestar las debilidades y amenazas.

7.4.11 Matriz PEYEA

Matriz de posición estratégica y evaluación acción, esta matriz relaciona cuatro factores tales como la fuerza financiera, estabilidad del ambiente, la ventaja competitiva y la fuerza de la industria, se divide en 4 cuadrantes como son el agresivo, el conservador, defensivo o competitivos en los cuales hay diferentes posibles estrategias según donde se ubique la empresa después de hacer una evaluación de su diagnóstico.

7.4.12 Matriz IE

Matriz interna externa, esta matriz consta de nueve cuadrantes y se la construye a partir de las matrices MEFE y MEFI, subdivide en 3 grandes estrategias como, crecer y construir, Proteger y

mantener y cosechar o desinvertir, al igual que las otras matrices cada uno de sus cuadrantes genera una serie de posibles estrategias para la empresa.

7.4.13 Matriz GE

Matriz de la gran estrategia, esta matriz relaciona dos aspectos como el crecimiento del mercado que puede ser rápido o lento y la ventaja competitiva que puede ser fuerte o débil, se utilizan los insumos de información y la matriz de perfil competitivo, esta matriz se subdivide en cuatro cuadrantes y según donde la empresas se ubique hay diferentes estrategias que pueden ser empleadas o tomadas por la empresa.

7.4.14 Matriz MCPE

Matriz cuantitativa de la planeación estratégica, esta es la última matriz dentro del desarrollo del análisis por matrices, esta ayuda a definir la mejor estrategia que debe seguir la empresa, se deben tener en cuenta dos estrategias, resultado del análisis anterior a su construcción y se las evalúa frente a las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la empresa con el fin de decir cuál de las dos estrategias es la más indicada para la empresa.

7.5 Marco Legal

De acuerdo a la revisión del estado del arte que se realizó respecto a los estudios para consultorías en San Juan de Pasto así como fundamentos importantes relacionados a la normatividad relacionada se encontró que el marco legal más adecuado para el PEM de la consultoría CAN S.A.S. es el siguiente:

7.5.1 Ley MIPYME

Según (Ministerio de Comercio industria y Turismo, 2018):

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES, son un factor fundamental para el desarrollo productivo y reactivación económica. En efecto genera mucho empleo, cuenta con potencial para adaptar nuevas tecnologías e innovar.

Por lo tanto nos acogemos a la ley marco en la que se subscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como ley MIPYME. Fue creada principalmente con el objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial.

El acceso a los mercados financieros también es tratado por la ley MIPYME, mediante el artículo 6 de la ley 35 de 1993, en el cual se fijan las normas para regular la actividad financiera, bursátil y aseguradora. En dicho artículo se faculta al gobierno nacional para determinar temporalmente la cuantía de recursos que el sistema financiero debe prestar o invertir en los diferentes sectores o actividades económicas. El espíritu de la ley es eliminar los obstáculos que impidan a las MIPYMES acceder al mercado financiero institucional.

La ley trata explícitamente la creación de empresas y autoriza a Fondo Nacional de Garantías (FNG) a destinar los recursos que el Artículo 51 de la ley 550 de 1999, o ley de Intervención Económica y Reactivación Empresarial, debe destinar a las pequeñas y medianas empresas. También obliga a los municipios y departamentos a establecer regímenes impositivos especiales

con el fin de estimular la creación y fortalecimiento de MIPYMES, y la reducción de aportes parafiscales por la creación de MIPYMES.

Persona Natural: Nos otorga como individuos capaces de adquirir derechos, deberes y obligaciones. Como personal natural, puedo crear una empresa unipersonal.

La persona natural puede funcionar como dueña y responsable de su manejo, puede tener trabajadores a su cuenta y debe inscribirlos en el libro de planillas, como persona natural al comenzar sus operaciones, y realizar actividades económicas lucrativas, va a generar ingresos que de acuerdo a la ley se consideran rentas de tercera categoría.

Persona Jurídica: La persona jurídica a diferencia de la persona natural, tiene existencia legal pero no tiene existencia física y debe ser representada por una o más personas naturales.

Se constituye como un centro unitario autónomo. La empresa es la que responde por las deudas y no los socios. (Ministerio de Comercio industria y Turismo, 2018).

CAN S.A.S., por ser una sociedad posee unos lineamientos consagrados en el Código de Comercio, contenidos en el artículo 110 y siguientes del estatuto (Decreto 410 de 1971), en el que se precisan aspectos propios de la constitución y funcionamiento de sociedades.

Acerca de las sanciones que acarrearía la conducta de los socios que desconocen la ley de los estatutos, es pertinente tener en cuenta que de acuerdo con el artículo 23 numeral 2 de la ley 22 de 1995, es obligación de los administradores, velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias y de otra, que conforme con los artículos 83,84 y 85 de la ley 222 de 1995, la Superintendencia de Sociedades tiene a su cargo la inspección, vigilancia, y

control de las sociedades comerciales, también está facultada para imponer sanciones o multas, sucesivas o no, hasta de doscientos salarios mínimos legales mensuales vigentes, cualquiera sea el caso, a quienes incumplan sus órdenes, la ley o los estatutos.

Para el caso de estudio de asociaciones, en Colombia, la constitución Nacional de 1991 en su artículo 38 garantiza a los ciudadanos el derecho a la libre asociación para garantizar el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

El artículo 103 precisa que “el Estado contribuirá a la organización, promoción y formación de asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias de jóvenes, de beneficencia o de utilidad común no gubernamentales, sin atentar contra su autonomía, y con el fin de que estas constituyan mecanismos democráticos de representación en las distintas instancias de participación, concertación y vigilancia de la gestión pública existentes”.

Los decretos 2150 de 1995 y 427 de 1996 precisan que a partir de la fecha solo es necesario inscribirse en los registros públicos nacionales ante las cámaras de comercio locales y este en las mismas condiciones que cualquier sociedad comercial (mismas tarifas y mismos trámites administrativos).

Por medio de la ley 863 de 2003, en el artículo 8, se precisa que las asociaciones son contribuyentes del régimen tributario especial, se someten al impuesto sobre la renta y complementarios. (Guerrero, Rosero Gimenez , Rueda Benavides , & Salas Oviedo , 2009).

7.5.2 Sociedad por Acciones Simplificada

CAN SAS es una empresa de servicios constituida ante cámara de comercio de San Juan de Pasto bajo una Sociedad por Acciones Simplificada. Según (Alcaldía de Bogotá, 2017), esta se rige bajo la ley 1258 del 5 de diciembre de 2008, por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), donde el congreso de Colombia decreta en el capítulo I:

Artículo 1°. Constitución

La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Artículo 2°. Persona jurídica

La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Artículo 3°. Naturaleza

La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Artículo 4°. Imposibilidad de negociar valores en el mercado público.

Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

7.5.3 Código de Ética de la American Marketing Association

Según (American Marketing Association, 2002) en el código de ética que rige a los profesionales del marketing se establecen las siguientes normas y deberes:

7.5.3.1 Responsabilidades del especialista en marketing

Los especialistas en marketing deben asumir la responsabilidad de las consecuencias de la actividad que desarrollan y realizar todos los esfuerzos posibles por asegurar que sus decisiones, recomendaciones y acciones sirvan para identificar, atender y satisfacer a todos los públicos pertinentes: los consumidores, las organizaciones y la sociedad. La conducta profesional de estos especialistas debe estar guiada por:

- La regla básica de la actividad profesional: no causar daño a sabiendas.
- El respeto por todas las leyes y reglamentaciones aplicables.
- Un fiel reflejo de su educación, capacitación y experiencia.
- El apoyo, la práctica y la promoción activas de este Código de Ética.

Tabla 13. Responsabilidades del profesional de marketing

Área	Responsabilidad
Honestidad y equidad	Los especialistas en marketing deben defender y promover la integridad, el honor y la dignidad de la profesión de la siguiente manera: 1. Siendo honestos con los consumidores, clientes, empleados, proveedores, distribuidores y con el público en general. 2. No participando a sabiendas de un conflicto de intereses sin previa notificación a las partes involucradas. 3. Estableciendo programas de honorarios éticos, incluyendo el pago o

Área	Responsabilidad
	recepción de los honorarios habituales y/o legales por las actividades de marketing.
En el área del desarrollo de productos	Revelar todos los riesgos sustanciales relacionados con el uso del producto o servicio. Identificar cualquier sustitución de un componente de un producto que pudiera cambiar materialmente el producto en cuestión o modificar su efecto sobre la decisión de compra del cliente e identificar elementos indicativos de un costo extra que se pudieran haber agregado.
En el área de las promociones	Evitar la publicidad falsa o engañosa. Rechazar las manipulaciones derivadas de altas presiones o las tácticas de ventas engañosas. Evitar las promociones de ventas que recurran al engaño o la manipulación.
En el área de precios	No participar de la fijación de precios. No practicar una política de precios de predatoria. Revelar el precio completo relacionado con una compra.
En el área de investigación de marketing	Prohibir las ventas o la recaudación de fondos disfrazadas como trabajos de investigación. Mantener la integridad en la investigación evitando la representación indebida y la omisión de datos de investigación pertinentes. Tratar a los clientes y proveedores externos con equidad.

Fuente: Este estudio con base en American Marketing Association , 2002

7.5.4 Ley 1480 del 2011: Estatuto del consumidor Colombiano

Según (Superintendencia de industria & comercio, s.f.), la ley 1480 de 2011 por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y otras disposiciones.

Artículo 1. Principios generales: Esta ley tiene como objetivo proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre comercio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial lo referente a:

- La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
- El acceso de los consumidores a una información adecuada - de acuerdo con los términos de esta Ley que les permita hacer elecciones bien fundadas.
- La educación del consumidor.

- La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opinión
- La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo a lo establecido con el código de infancia y adolescencia.
- Derecho a recibir protección contra la publicidad engañosa.

7.5.5 Normas que rigen la investigación de mercados

Según (ISOTOOLS, 2015) el concepto de la ISO 20252 menciona lo siguiente:

El estudio de mercado es un método que ayuda a conocer a clientes actuales y a los potenciales. De manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado. Lo anterior lo lleva a aumentar sus ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia.

El objetivo de la norma UNE-ISO 20252 es asegurar a los clientes que contraten un estudio de mercado, social o de opinión que éste ha sido realizado por una organización de confianza que ha implantado las mejores prácticas de control y seguimiento para asegurar el cumplimiento de este exigente estándar internacional.

Esta norma se desarrolló con la activa participación de la Asociación Nacional de Empresas de Investigación de Mercados y Opinión Pública (ANEIMO), lo que respalda la apuesta decidida del sector por su incorporación al trabajo diario de los Institutos y Entidades de Investigación que quieran demostrar un alto nivel de calidad en la prestación de sus servicios.

La norma es certificable por todas aquellas empresas que presten servicios de recogida de datos, investigación de mercados y opinión pública; independientemente de su tamaño y sector de acción.

La certificación en esta norma conlleva la entrega de garantías de calidad, confianza y tranquilidad a los clientes que contratan los servicios de las empresas de investigación de mercados, ya que supone la garantía que el proceso ha sido desarrollado bajo unos requerimientos de excelencia en el servicio prestado.

7.5.6 Normatividad ISO para empresas de Investigación de Mercados

Según (Certificación.iso.com, 2015) menciona las siguientes normas para empresas que trabajan en investigación de mercados.

Tabla 14. Normas ISO para empresas de Investigación de Mercados

Actividad	Normatividad
Investigación de mercados	ISO 9001 ISO 14001 ISO 22001 OHSAS 18001
Sistemas de Gestión	Sistema de gestión de la calidad. Sistema de gestión ambiental. Sistema de gestión de inocuidad alimentaria. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
En auditorias/consultorías, curso y/o capacitación	Norma ISO 9001:2015 Norma ISO 14001:2015 Norma ISO 22001:2015 Norma OSHAS 18001:2017

Fuente: Este estudio con base en Certificación.iso.com, 2015.

7.5.7 Normas para manejo de base de datos y archivos

Según (Fenalco, 2016) con la ley Habeas Data 2012 se estipula que será obligación para cualquier institución que archive datos personales de un ciudadano, garantizar el buen uso y la actualización permanente de dicha información, para esto las empresas deberán registrar todas las

bases de datos que involucran información personal de clientes, proveedores y funcionarios. Por otro lado, las empresas también tienen la obligación de contar con un archivo institucional creado, organizado, preservado y controlado, teniendo en cuenta los principios de procedencia y de orden original, y el ciclo vital de los documentos.

También se debe de hacer de forma obligatoria el registro de bases de datos para tener una relación completa de todas las empresas que puedan ser responsables de datos personales de los colombianos y determinar cuáles son sus políticas de protección de los mismos.

8. Aspectos metodológicos y administrativos

El desarrollo de esta propuesta depende de la efectividad de cómo se apliquen los conceptos, soluciones y acciones estratégicas en el área de mercadeo de la empresa, debido a que, para este tipo de estudios, la recolección de información se hace de manera directa a las empresas que forman parte del mercado objetivo de la misma, teniendo en cuenta las recomendaciones directas por parte de la gerencia de la empresa.

Para llevar a cabo la investigación se estudiará la problemática a partir de la recolección y análisis de datos directos de la realidad que tienen como objetivo principal conocer las características principales del mercado objetivo a través de la aplicación de encuestas para el diseño del Plan Estratégico de Mercadeo y respectivo plan de acción, por lo que se utilizan criterios estadísticos para el procesamiento de la información recolectada, desarrollando el diseño de la investigación, definición de variables, población y muestra, instrumentos para la recolección de datos, procedimiento y análisis de los mismos (normasapa.net, s.f).

El procedimiento para hacer la selección del mercado objetivo y población a la que se va a abordar con la encuesta fue por medio de la obtención de base de datos de Cámara de Comercio de San Juan de Pasto actualizada hasta la fecha, en dicho registro se encontraron un total de 25.896 pequeñas y medianas empresas activas que se encuentran desempeñándose en diferentes sectores de la economía de la región, para lo cual fue necesario hacer un filtro de acuerdo al perfil del cliente y nicho de mercado al que la empresa quiere llegar, de la cual se hizo la respectiva selección con aquellas Pymes que se desenvuelven en el sector terciario (comercial) y que cuentan con activos fijos superiores a 10 millones como variables determinantes de aquellas empresas que cuentan con la disposición y capacidad adquisitiva para la adquisición del portafolio de servicios o

de cualquiera de los servicios unitarios que ofrece la empresa consultora, que además requieren de los servicios porque no manejan el área de mercadeo, bajo este filtro que se realizó en Excel se obtuvo un total de 1.249 empresas que hacen parte del mercado selectivo de la empresa consultora.

Para la respectiva recolección de información fue necesario acudir al apoyo de la matriz de categorización de variables:

Tabla 15. Matriz de categorización de variables

Objetivo General		Diseñar el Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa de servicios Consultores Asociados de Nariño S.A.S durante el periodo de tiempo de julio a septiembre del año 2018.		
Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Fuente de información	Preguntas orientadoras (necesidades de información)
Realizar un estudio de mercado que permita identificar las principales características, gustos y preferencias del segmento de mercado al cual se dirige la empresa CAN S.A.S.	Estudio de Mercados	-Características -Gustos -Preferencias -Análisis de mercados	Empresas que operan en San Juan de pasto que pertenecen al sector terciario (comercial)con activos fijos superior a 10 millones (Encuesta)	¿tipo de empresa? ¿tamaño de la empresa? ¿sector al que pertenece? ¿cobertura de mercado? ¿Qué porcentaje de sus ingresos se destinan para el área de mercadeo? ¿su empresa invierte en medios de comunicación? ¿su empresa cuenta con un plan de medios? ¿en qué medios de comunicación invierte su empresa? ¿Qué dependencia se encarga del área del mercadeo en su empresa? ¿aspectos más relevantes a la hora de crear su estrategia de mercadeo? ¿Cuáles son las razones para no contratar servicios de mercadeo? ¿empresas de consultorías empresariales que conoce?
Elaborar el diagnostico interno y externo de la empresa de servicios CAN S.A.S. durante el año 2018.	Diagnonisco	-Análisis situacional. -Diseño del PEM. -Diseño de los objetivos del PEM. -Análisis matricial. -Diseño de actividades estratégicas	Representante legal (Entrevista)	¿Cómo realizar el acompañamiento en el área de mercadeo de la empresa de servicios CAN S.A.S. para el año 2018?
Formular el Plan Anual de Marketing de la empresa Consultores Asociados de Nariño S.A.S para el año 2018	Plan Anual de Marketing	-Objetivo general de mercadeo -Acciones propuestas -Presupuesto	Representante legal Empresas encuestadas	¿Cuál es el plan anual de marketing que debe de seguir la empresa de servicios CAN S,A,S para el año 2018?

Fuente: Diseño propio

8.1 Paradigma y Enfoque

Para el desarrollo de este estudio se determinó un enfoque **cuantitativo**, teniendo en cuenta que lo que se busca es: conocer las características, gustos, preferencias de clientes y potenciales clientes para el diseño eficiente del PEM, este paradigma y enfoque, están sujetos a la recolección de la información primaria que se obtendrá a través de la aplicación de encuestas y una entrevista al representante legal, basadas en las estrategias estadísticas para su posterior procesamiento de la información. “La investigación cuantitativa tiene un alto alcance explicativo y predictivo a su vez va de la mano con la investigación de carácter descriptivo (entre otras)” (Ramos, 2015), como se describe a continuación:

8.2 Tipo de Investigación

8.2.1 Investigación Descriptiva

Para fines de esta investigación es necesario acudir a la investigación descriptiva, según (Moguel, 2005) “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.22).

En el presente trabajo la investigación descriptiva se hará en base al análisis de diferentes variables relacionadas directamente con el mercado potencial al que se dirige la empresa consultora así como las variables internas y externas que afectan el funcionamiento de la misma, por medio de encuestas dirigidas a las empresas que se desenvuelven dentro del sector terciario (comercial) y entrevista con el representante legal, cuyos resultados serán explicados de manera cuantitativa a través de las inferencias que se hagan por medio de la graficación que se obtiene de la matriz de información que arrojan los resultados de las encuestas.

Para llevar a cabo la investigación descriptiva se realizó un proceso lógico con las siguientes etapas: selección de la situación-problema, revisión de las principales características del problema seleccionado, selección de temas y fuentes oportunas, determinación de una población y muestra, realización de encuestas y entrevista, descripción, análisis e interpretación de los datos obtenidos en términos claros y precisos y finalmente discusión de los resultados y conclusiones.

8.2.2 Método lógico inductivo

Según Bacon citado en (Newman, 2006) las observaciones se hacen sobre fenómenos particulares de una clase, y luego a partir de ellos se hacen inferencias acerca de la clase entera. Este procedimiento se denomina razonamiento inductivo.

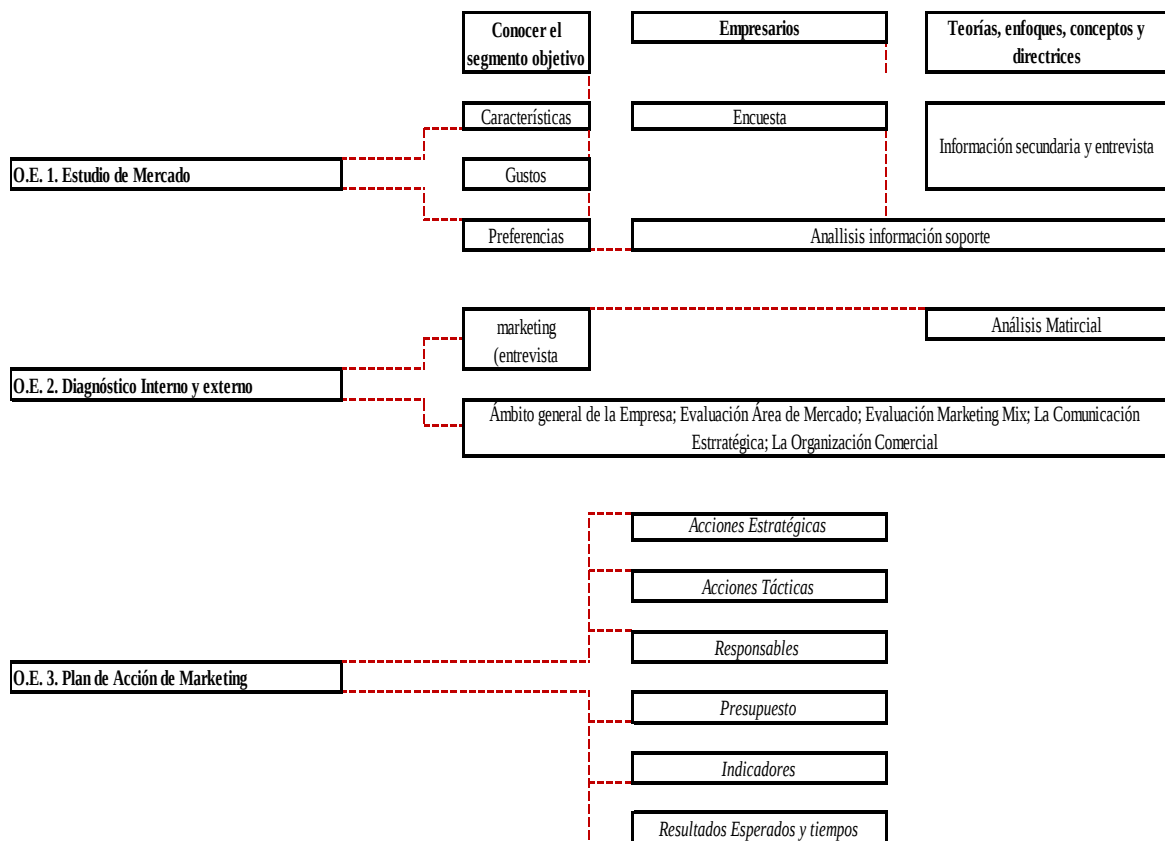
Para lo cual se hará el respectivo trabajo de campo y observaciones bajo una premisa, examinando todos los casos que intervienen en el estudio para lo cual se intervendrá al número de empresas dispuestas en la muestra, para asegurarse de la verdaderas necesidades y requerimientos del mercado objetivo en cuanto a consultorías en el área de mercadeo para cada cual.

Para llevar a cabo el diseño del Plan Estratégico de Mercadeo para CAN S.A.S. se requiere inducirlo con cada una de las siguientes fases:

- Auditoria de marketing.
- Análisis situacional de la empresa.
- Análisis del entorno tanto interno como externo.
- Análisis Matricial.
- Establecimiento de los objetivos de Marketing.
- Desarrollo de Estrategias.
- Desarrollo del Plan Anual de Marketing

- Formulación del Plan de acción.
- Evaluación y control.
- Establecimiento del cronograma de actividades.
- Establecimiento del presupuesto.

Figura 4. Plan Metodológico



Fuente: Este estudio Basado en Aguirre (2013)

8.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se refiere a cualquier tipo de recurso que utiliza el investigador; para allegarse de información y datos relacionados con el tema de estudio. Por medio de estos instrumentos, el investigador obtiene información sintetizada que podrá utilizar e interpretar en armonía con el Marco Teórico.

Los datos recolectados están íntimamente relacionados con las variables de estudio y con los objetivos planteados. (Tesis e Investigaciones, 2016).

Para finalidades de este estudio se va a recurrir a fuentes de información tanto primaria como secundaria.

8.3.1 Fuentes de información primaria

Esta se da cuando se obtiene información directamente de la población objeto de estudio.

8.3.1.1 Entrevista

Técnica que obtiene información a través de preguntas de forma personal, directa y verbal, las preguntas pueden ser de dos tipos: abiertas en las que se permite dar la opinión, y cerradas donde se limita la respuesta a unas opciones, para este caso la persona a entrevistar es el Representante legal.

8.3.1.2 Encuesta

Es una técnica para obtener información directamente con la población objetivo, en esta se utilizaran preguntas cerradas es decir concretas. En este caso se toma a la muestra que se obtuvo por formula estadística para el mercado selectivo.

8.3.2 Fuentes de información secundaria

Esta se da cuando se obtiene información de manera indirecta relacionadas al estudio, contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere

a documentos primarios originales (Biblioteca Universidad Alcalá, s.f.), aquí se encuentra la revisión bibliográfica necesaria para el cumplimiento de los objetivos, de los cuales se acudió a:

8.3.2.1 Libros

Permitieron buscar información general sintetizada sobre diferentes temas de metodología de investigación, si como también poner el tema en contexto con otras cuestiones importantes.

8.3.2.2 Artículos de revista

Permitieron hacer una revisión del problema que se está estudiando a partir de revistas científicas.

8.3.2.3 Sitios web

Fue necesario hacer una revisión de la página web de entidades que permitieron ahondar en la investigación, así como de otros informes que están en medios online, pertinentes para tener una visión clara de lo que se busca investigar.

8.3.2.4 Tesis

Se hizo revisión de tesis afines al tema con el propósito de elaborar el estado del arte, de las cuales se puede destacar 8 trabajos de grado de la Universidad de Nariño relacionadas con el desarrollo de planes de negocios para empresas consultoras en mercadeo.

8.4 Población y muestra

Se debe destacar que la definición de población y muestra están en función de realizar una investigación de mercados (objetivo específico 1), así como también el análisis de información recolectada de la muestra en conjunto con la aplicación de la entrevista al representante legal será

una base fundamental para el diseño del Plan Estratégico de Mercadeo y análisis situacional de la empresa (objetivo general y objetivo específico 2 respectivamente), finalmente con base en la información recolectada de las empresas dispuestas en la muestra y entrevista con su respectivo análisis será posible la formulación del Plan de Acción de Marketing para el año 2018 (objetivo específico 3).

8.4.1 Población

Es el conjunto de pymes que forman el mercado objetivo al cual se dirige la empresa consultora, de las que se quiere obtener información (características, gustos y preferencias) para el cumplimiento de los objetivos entre ellos el diseño del PEM, como tal este estudio está dirigido a medianas y pequeñas empresas que se dedican a actividades comerciales con activos fijos superior a diez millones de pesos, ubicadas en la ciudad de San Juan de Pasto, en total en pasto hay un total de 25. 896 según el anuario estadístico de cámara de comercio julio 2017, pero específicamente del sector terciario (comercial) pertenecen 1.249 empresas que forman parte del perfil de cliente para Consultores Asociados de Nariño S.A.S.

8.4.2 Muestra

Según (normasapa.net, s.f), la muestra es una parte numérica que representa a toda una población. Cuando se realizan tesis de enfoque cuantitativo y como parte del diseño metodológico se estipula la realización de encuestas o entrevistas, se debe considerar la utilización de una muestra.

Algunos de los conceptos que se manejan dentro de la formula son los siguientes:

- La población es el número completo de individuos con características afines que conforman los posibles participantes de nuestro estudio. En la fórmula la población es representada con la letra N
- La muestra es la cantidad representativa de esa población y se indica con la letra n .
- El margen o posibilidad de error es la diferencia que pueda darse entre los resultados obtenidos con la muestra y los que se hubiesen obtenido si la encuesta se aplicara a toda la población. Lo ideal es que el margen de error ronde el 5 %. Este es representado con la letra e .
- El porcentaje de confianza es el nivel de certeza que ofrecen los resultados expuestos. Se simboliza con la letra $Z\alpha$
- Como se puede notar el margen de error y el porcentaje de confianza son dependientes. Si el nivel de certeza deseado por el investigador es de 97 %, su margen de error será de 3 %. Esto también influye en el tamaño de la muestra, pues a mayor confianza, el número de la muestra será más elevado y viceversa.

8.4.3 Procedimiento de muestreo

8.4.3.1 Muestreo probabilístico-Aleatorio simple

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos (una vez definida todas las empresas que hacen parte de la población) para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables (Otzen & Monterola, 2017).

Para este caso de los 25. 896 registros reportados en cámara de comercio se hizo un filtro para seleccionar a las empresas que pertenecen al sector terciario (comercial) y con activos fijos

superior a diez millones de pesos de los cuales se obtuvo 1.249 que cumplen con el perfil del mercado objetivo de CAN.S.A.S y sobre las cuales se requiere la obtención de información para finalidades de la presente propuesta investigativa, a continuación se hace el calculo de la muestra:

8.4.4 Determinación Tamaño de la muestra

Para la muestra de esta investigación se trabajará sobre un nivel de confianza del 90% con un margen de error del 5%.

$$N= 1.249$$

$$Z= 95\% \text{ (puntuación } Z=1.65)$$

$$p=0.5$$

$$q=0.5$$

$$e=5\%$$

$$n= (1.65^2 * 0.5) * (0.5 * 1.249) / (0.5^2 (1.249 - 1)) + (1.65^2 (0.5 * 0.5))$$

$$\mathbf{n= 294}$$

Se obtuvo un **tamaño de muestra** de 294 empresas que pertenecen al sector terciario (comercial) con activos fijos superiores a 10 millones de pesos que operan en la ciudad de San Juan de Pasto bajo los criterios estadísticos establecidos, muestra a la cual se aplicará la encuesta para dar cumplimiento al objetivo de realizar un estudio de mercado que permita identificar las principales características, gustos y preferencias del segmento de mercado al cual se dirige la empresa CAN S.A.S (objetivo específico 1).

8.5 Tratamiento de la información

Para el desarrollo de la presente propuesta investigativa se acudió tanto a información de orden primario (encuestas y entrevista) como de orden secundario (revisión bibliográfica), tal como se menciona en el apartado anterior de técnicas e instrumentos de recolección de información.

El tratamiento de la información se empieza una vez culmine el trabajo de campo (aplicación de encuestas y entrevista) de la siguiente manera:

8.5.1 Encuestas

Para el análisis de la información recolectada en las encuestas (ver anexo 1) se procesara la información en el programa Excel de la siguiente manera:

- Pasar respuestas (de cada empresa abordada) a una base de datos en Excel.
- Elaboración de la matriz de información.
- Diseño de graficos (barras y tortas).
- Diseño de tablas dinamicas
- Organización de los gráficos y tablas dinámicas en un documento de Word.
- Analisis de cada uno de los graficos con sus respectivos porcentajes.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Presentación del informe final.

8.5.2 Entrevista

Para el análisis de la información recolectada en la entrevista (ver anexo 2) con el representante legal se procesara la información de la siguiente manera:

- Segmentar los datos (factores internos y externos) que afectan directamente a la empresa y el posterior diseño del PEM.
- Organización de los datos recolectados.
- Analisis de la información bajo la reflexión en lo que respecta al análisis situacional de la empresa.
- Elaboración de los resultados de forma estructurada y alineada a los parámetros de la investigación.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

8.6 Edición y comunicación

El presente trabajo de investigación es presentado en formato Word, tamaño carta, bajo la presentación y lineamiento de las normas internacionales American Psychological Association (APA) en su sexta edición que rigen la presentación y publicación de trabajos en el ámbito universitario.

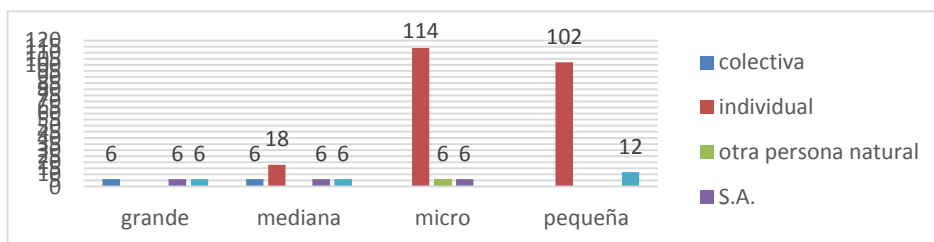
9. Desarrollo de los objetivos

9.1 Resultados del estudio de mercado e identificación de las principales características, gustos y preferencias del segmento objetivo al cual se dirige la empresa CAN S.A.S.

En el presente capítulo se realizó el análisis de un total de 294 encuestas correspondientes a la muestra para la ejecución del estudio de mercado cuyos resultados y hallazgos fueron la base fundamental de la formulación del plan de acción de marketing así como del conocimiento claro y preciso del segmento de mercado al cual se dirige la empresa consultora.

9.1.1 Aspectos Generales

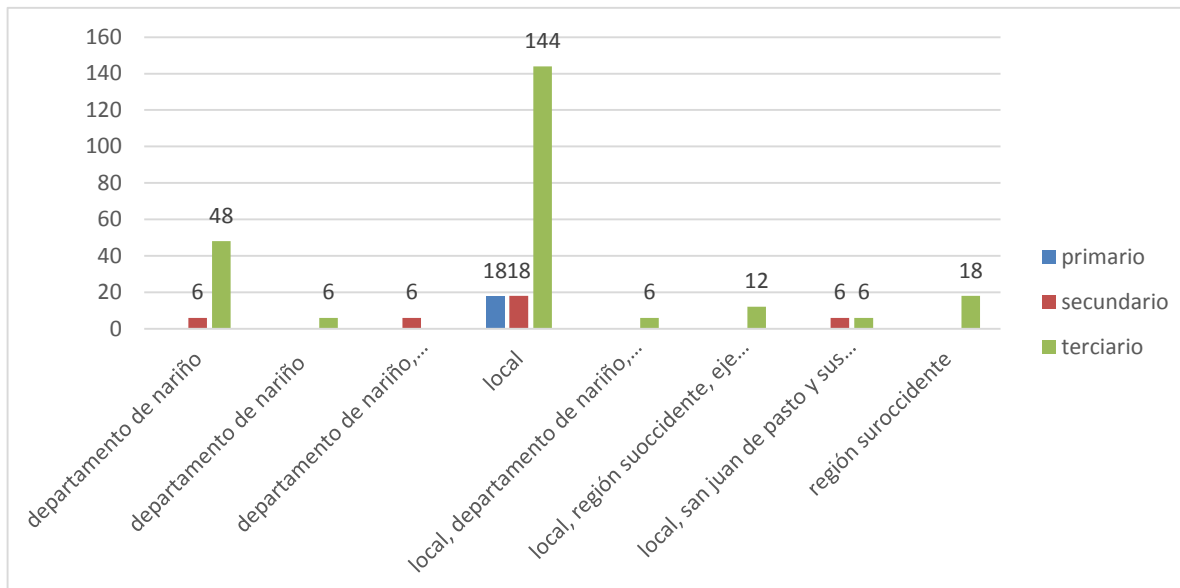
Figura 5. Tamaño y tipo de empresa



Fuente: este estudio

En primera instancia se observa una gran cantidad de empresas individuales (pequeñas y micro) siendo 102 y 114 respectivamente, las tipologías colectivas, s.a. y s.a.s. se encuentran distribuidas equilibradamente en las diferentes variables, predominando. Lo anterior, corrobora el mercado objetivo del cual se quiere conseguir información para este estudio.

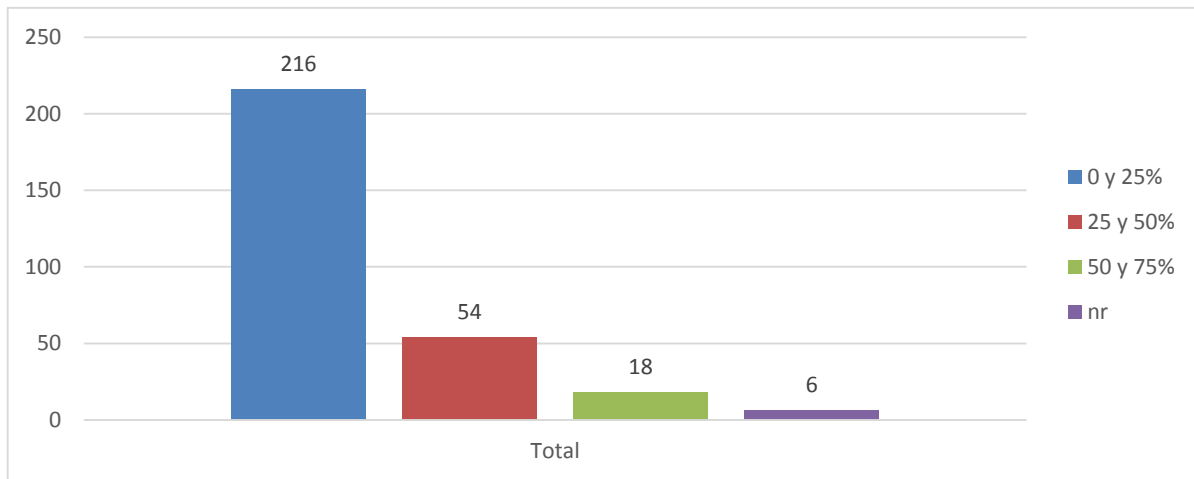
Figura 6. Sector y cobertura de mercado



Fuente: este estudio

El sector con mayor participación en la región es el terciario y hace referencia a prestación de servicios específicamente del sector comercial, también en el mercado local de San Juan de Pasto se puede observar empresas pertenecientes al sector primario y al sector secundario en menor medida.

Figura 7. Inversión en mercadeo

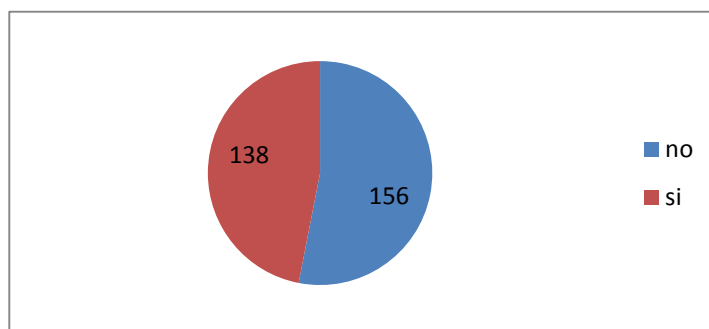


Fuente: este estudio

Estas empresas en su gran mayoría destinan entre el 0 y el 25% de inversión para lo que ellos consideran mercadeo. Es preciso mencionar el poco conocimiento que estas empresas tienen sobre el manejo oportuno y detallado del área de mercadeo.

9.1.2 Necesidades de mercadeo

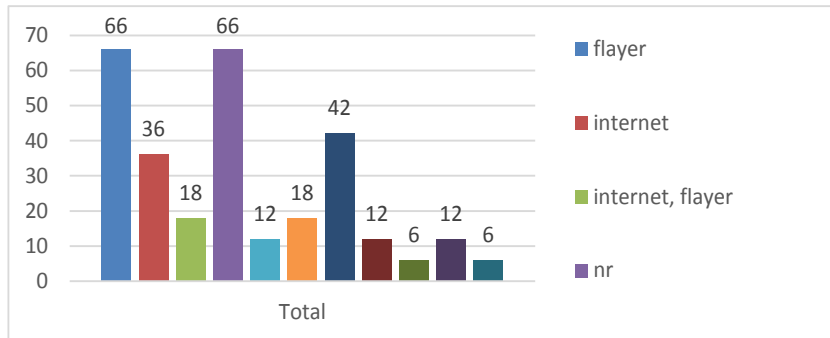
Figura 8. Inversión en medios de comunicación



Fuente: este estudio

Del total de las empresas encuestadas 156 de ellas no invierten en medios de comunicación y 138 si lo hacen, se debe aclarar que de las empresas que invierten en medios de comunicación lo hacen a través de la radio.

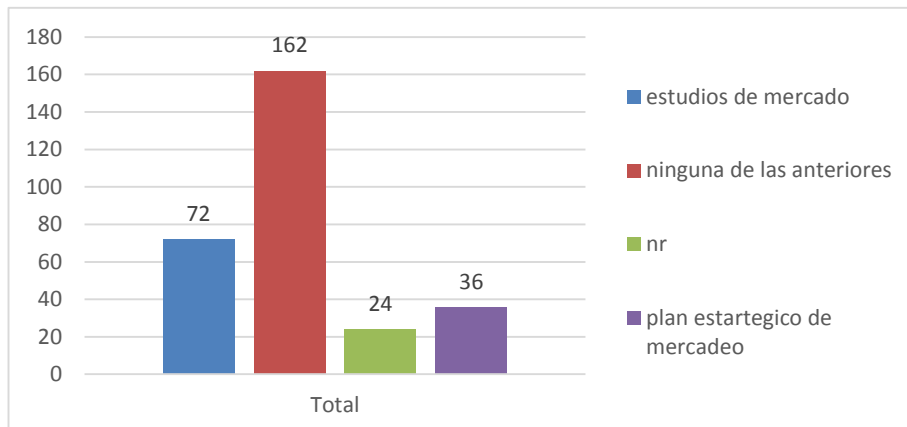
Figura 9. Medios de comunicación en los que invierte



Fuente: este estudio

Del total de las empresas que invierten en medios de comunicación se observa que la gran mayoría invierte en medios impresos siendo flayers los de mayor importancia y tarjetas de presentación, seguido de esto en orden de importancia se encuentran las empresas que pautan en la web y la radio, un porcentaje muy bajo invierte en televisión, radio, prensa, internet y flayers conjuntamente.

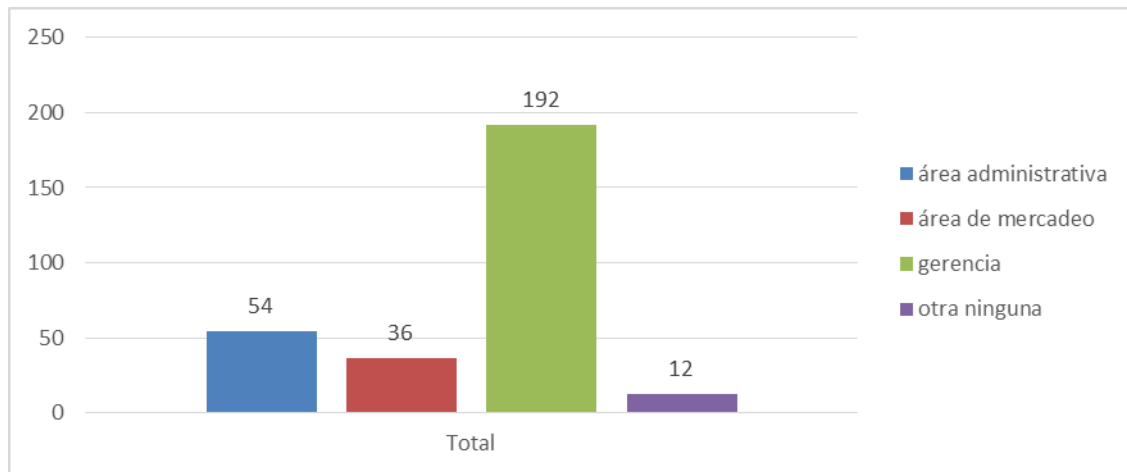
Figura 10. Estudios de mercadeo adelantados por las empresas



Fuente: este estudio

Para este ítem relacionado a los estudios que han adelantado las diferentes empresas en el área de mercadeo se observa en su mayoría (162) no han invertido en ningún estudio y que tanto el área comercial como de mercadeo las manejan empíricamente; de las empresas que si han realizado los estudios se concluye que se le asigna mayor importancia al estudio de mercado y plan estratégico de mercadeo.

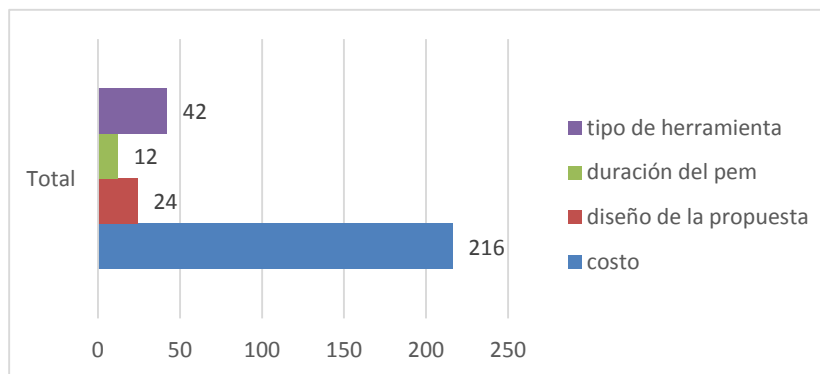
Figura 11. Dependencia que se encarga del área de mercadeo



Fuente: este estudio

La realización y ejecución del mercadeo en las diferentes empresas se realiza principalmente desde la gerencia en mayor medida, seguido de esto en orden de importancia están las empresas cuya área de mercadeo está a cargo del área administrativa y de mercadeo.

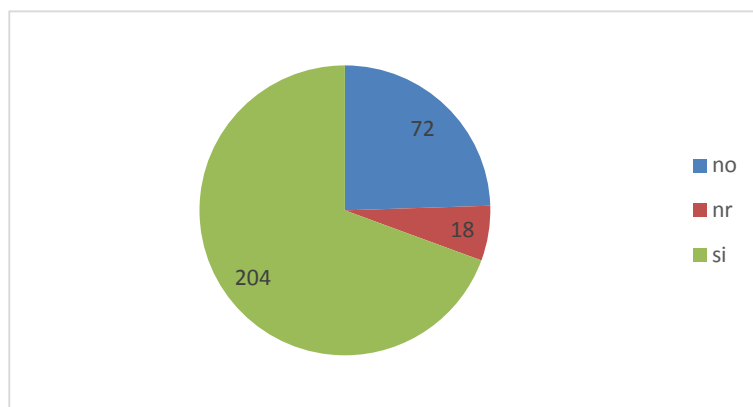
Figura 12. Aspectos relevantes en la creación de estrategias de mercadeo



Fuente: este estudio

De los aspectos más relevantes a la hora de crear la estrategia de mercadeo para los empresarios nariñenses definitivamente son los costos, esta es una variable que tiene gran incidencia a la hora de adquirir servicios o consultoría en mercadeo, seguido de esto también se le atribuye gran importancia al tipo de herramienta entre las que se encuentran las herramientas audiovisual, visual, auditivo, e-commerce entre otras.

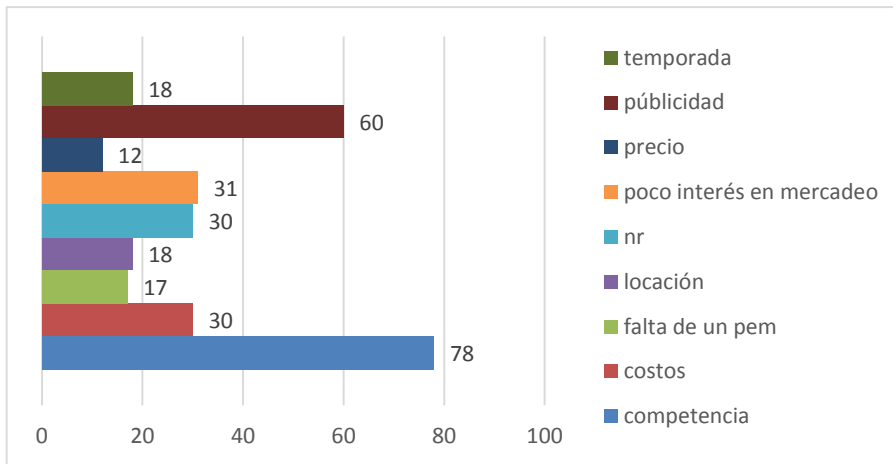
Figura 13. Efectividad en las estrategias de mercadeo



Fuente: este estudio

Del total de las empresas abordadas la mayoría de ellas consideran que sus estrategias de mercadeo realizadas hasta el momento han sido efectivas, sin embargo, un porcentaje importante (25%) piensa que no ha alcanzado los resultados esperados debido a que sus estrategias de mercadeo no son efectivas. Además, manifiestan que una de sus principales debilidades es no darle la debida importancia al área de mercadeo, así como su competencia.

Figura 14. Principal debilidad en el mercadeo

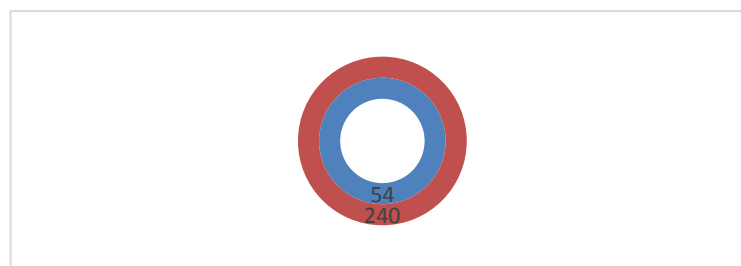


Fuent

e: este estudio

Las principales debilidades que mencionan tener las diferentes empresas respecto al área de mercadeo en primer lugar es la competencia puesto que no se sienten preparadas para enfrentarla y superarla, en segundo lugar está la publicidad puesto que consideran que no están publicitando ni impulsando sus marcas de la manera adecuada, también mencionan como principal debilidad los precios y el poco interés en el mercadeo, además de la localización y la falta de diseño e implementación de un plan estratégico de mercadeo.

Figura 15. Asistencia complementaria en las estrategias de mercadeo

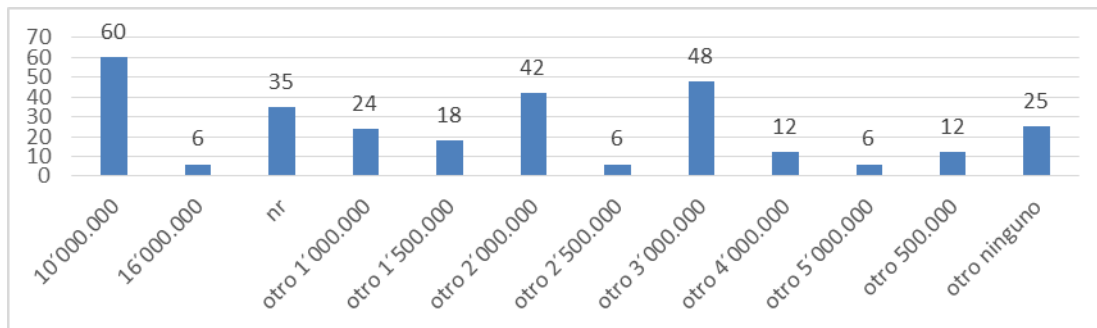


Fuente: este estudio

Del mismo modo la mayoría de las empresas que hacen parte de la muestra del estudio manifiestan que necesitan asistencia complementaria por terceros y consultoría en el área de mercadeo para generar resultados efectivos en sus ventas.

9.1.3 Análisis de precio

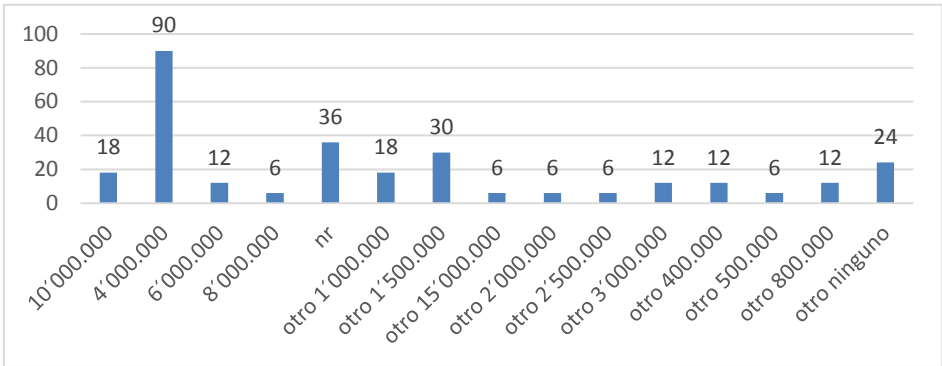
Figura 16. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un Estudio e Investigación de Mercado?



Fuente: este estudio

En cuanto a la disposición de pago por un estudio o investigación de mercados del total de las empresas abordadas en su mayoría en orden de importancia están dispuestos a pagar 10.000.000 (60), 3.000.000 (48) y 2.000.000 (42) millones de pesos respectivamente, también un gran porcentaje indico que tienen disposición de pagar, pero bajo otros valores que oscila desde los 500.000 hasta los 5.000.000 (108) dependiendo de sus necesidades y cobertura de estudio.

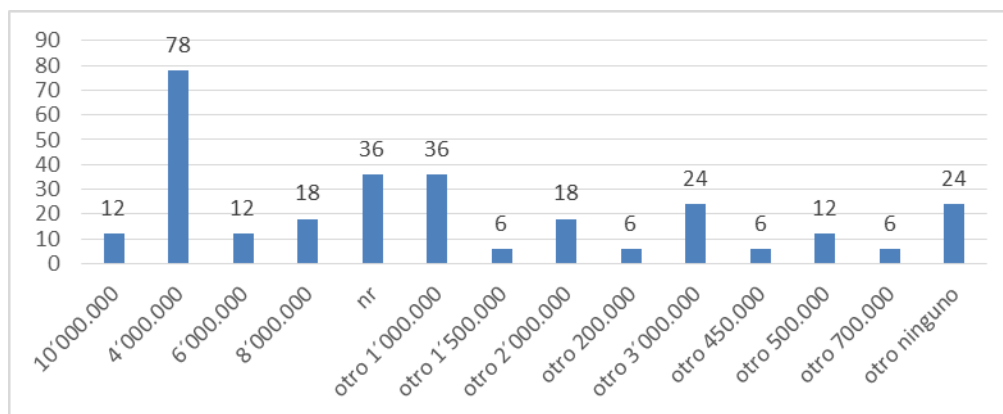
Figura 17. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el diseño y elaboración del PEM?



Fuente: este estudio

La disposición de pago por el diseño y elaboración del PEM del total de las empresas abordadas en su mayoría (90) están dispuestos a pagar 4.000.000, seguido de este en orden de importancia están las empresas que están dispuestas a pagar 1.5000.000 (30), también un gran porcentaje indico que tienen disposición de pagar, pero bajo otros valores que oscila desde los 500.000 hasta los 15.000.000 (108) dependiendo de sus necesidades, en menor medida están los empresarios que pagarían 10.000.000 (18) , 6.000.000 (12) y 8.000.000 (6).

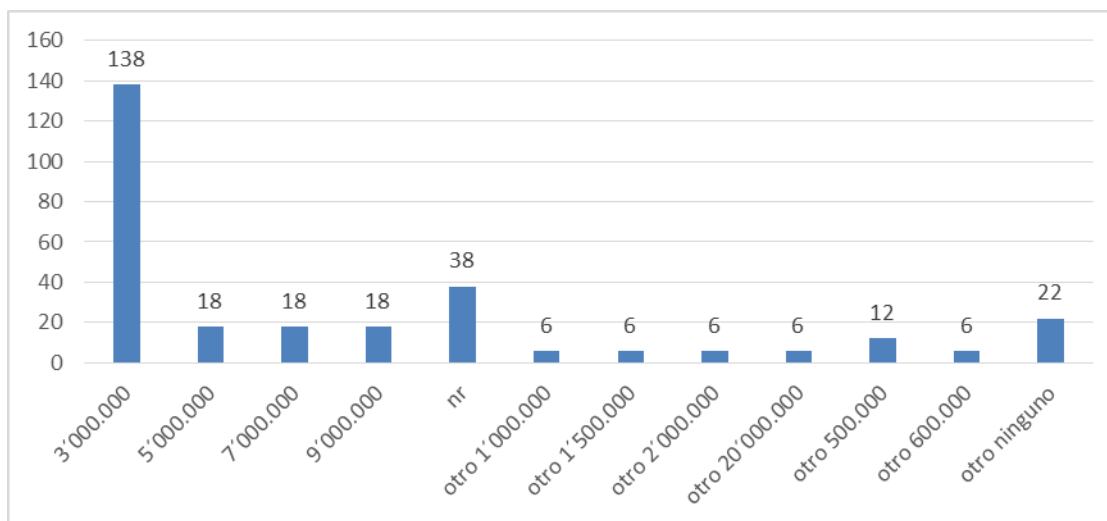
Figura 18. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por diseño y elaboración de Estrategias a través de e-commerce?



Fuente: este estudio

La disposición de pago por el diseño y estrategia a través de e-commerce del total de las empresas abordadas en su mayoría (78) están dispuestos a pagar 4.000.000, seguido de este en orden de importancia están las empresas que están dispuestas a pagar 1.000.000 (36), también un gran porcentaje indico que tienen disposición de pagar, pero bajo otros valores que oscila desde los 450.000 hasta los 3.000.000 (114) dependiendo de sus necesidades, en menor medida están los empresarios que pagarían 8.000.000 (18), 10.000.000 (12) y 6.000.000 (12).

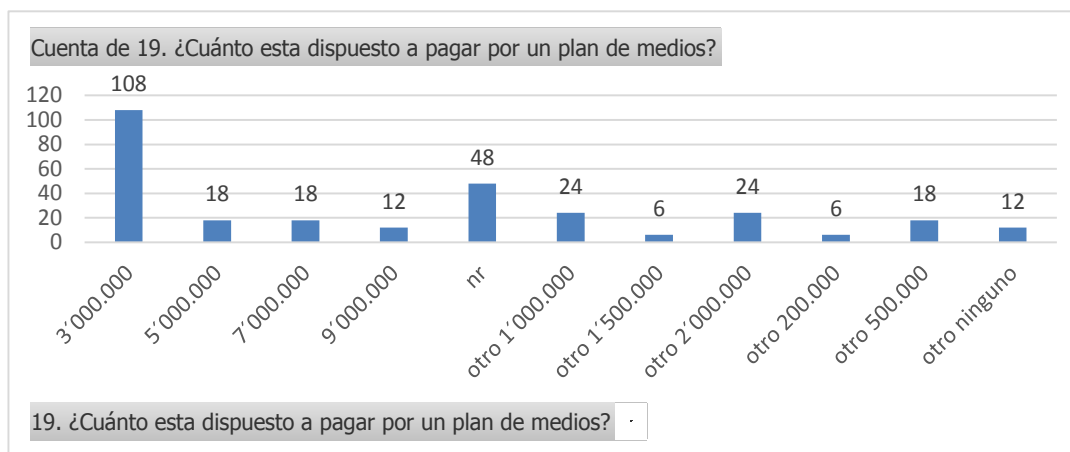
Figura 19. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por diseño y elaboración un plan de negocios?



Fuente: este estudio

Por el diseño y elaboración de un plan de negocios en su gran mayoría (138) estarían dispuestos a pagar 3.000.000, luego en orden de importancia los que pagarían otros valores los cuales oscilan entre 500.000 y 20.000.000 (42) y en menor medida e iguales proporciones los que pagarían 5.000.000 (18), 7.000.000 (18) y 9.000.000 (18).

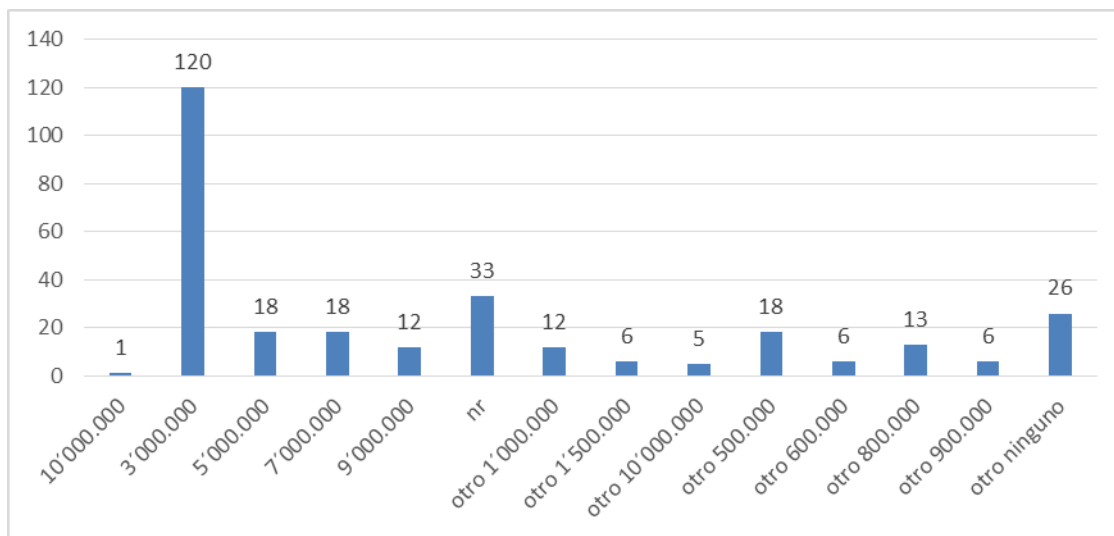
Figura 20. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por diseño y elaboración del plan de medios?



Fuente: este estudio

Por el diseño y elaboración de un plan de negocios en su gran mayoría (108) estarían dispuestos a pagar 3.000.000, luego en orden de importancia los que pagarían otros valores los cuales oscilan entre 200.000 y 2.000.000 (78) y en menor medida los que pagarían 5.000.000 (18), 7.000.000 (18) y 9.000.000 (12).

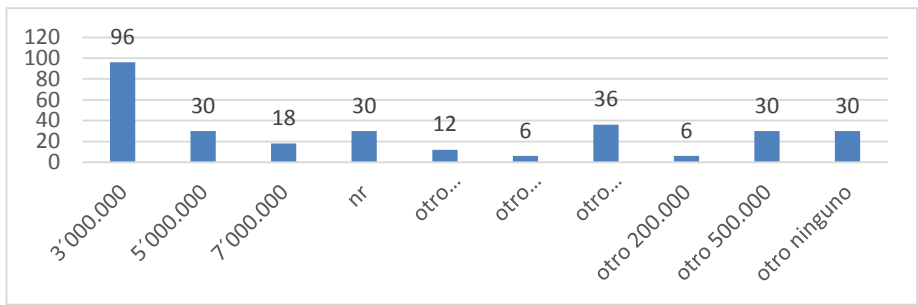
Figura 21. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por análisis financiero?



Fuente: este estudio

Por análisis financiero en su gran mayoría (120) estarían dispuestos a pagar 3.000.000, luego en orden de importancia los que pagarían otros valores los cuales oscilan entre 500.000 y 10.000.000 (66) y en menor medida los que pagarían 5.000.000 (18), 7.000.000 (18) y 9.000.000 (12).

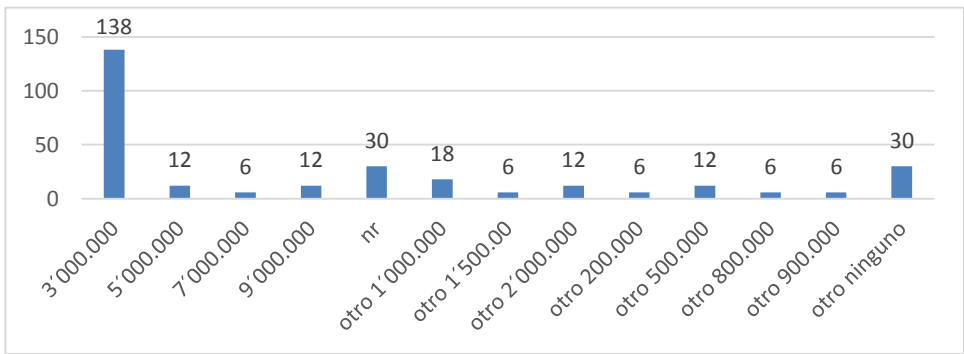
Figura 22. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el diseño y elaboración del estudio técnico de producción?



Fuente: este estudio

Por diseño y elaboración del estudio técnico de producción en su gran mayoría (96) estarían dispuestos a pagar 3.000.000, luego en orden de importancia los que pagarían 5.000.000 (30) y las que pagarían otros valores los cuales oscilan entre 200.000 y 2.000.000 (120) y en menor medida los que pagarían 7.000.000 (18).

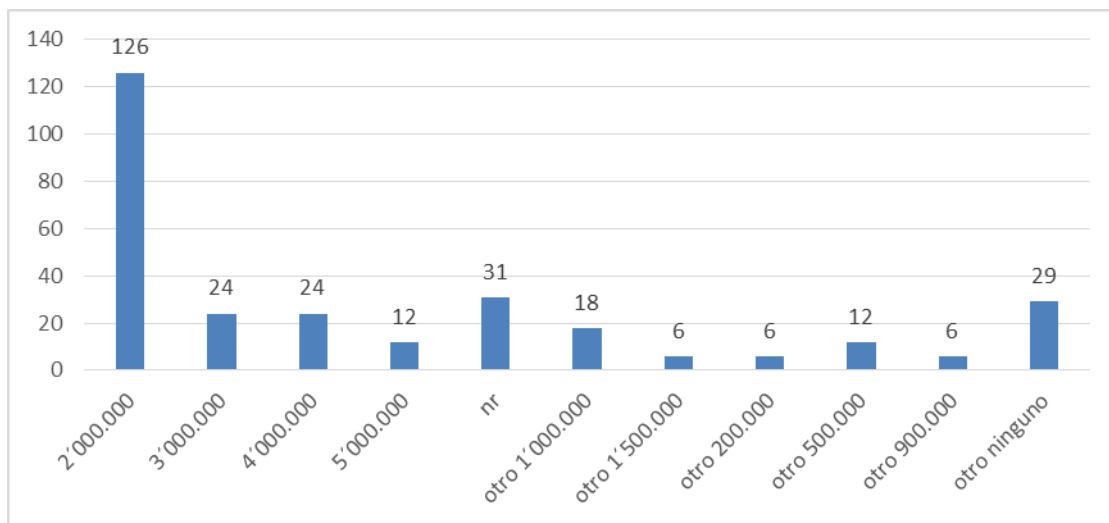
Figura 23. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por elaboración de Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos?



Fuente: este estudio

Para la elaboración del manual de funciones, procesos y procedimientos en su gran mayoría (138) están dispuestos a pagar 3.000.000, en orden de importancia están los que pagarían otros valores que oscilan entre 200.000 y 2.000.000 (66) y en menor medida los que pagarían 5.000.000 (12), 9.000.000 (12) y 7.000.000 (6).

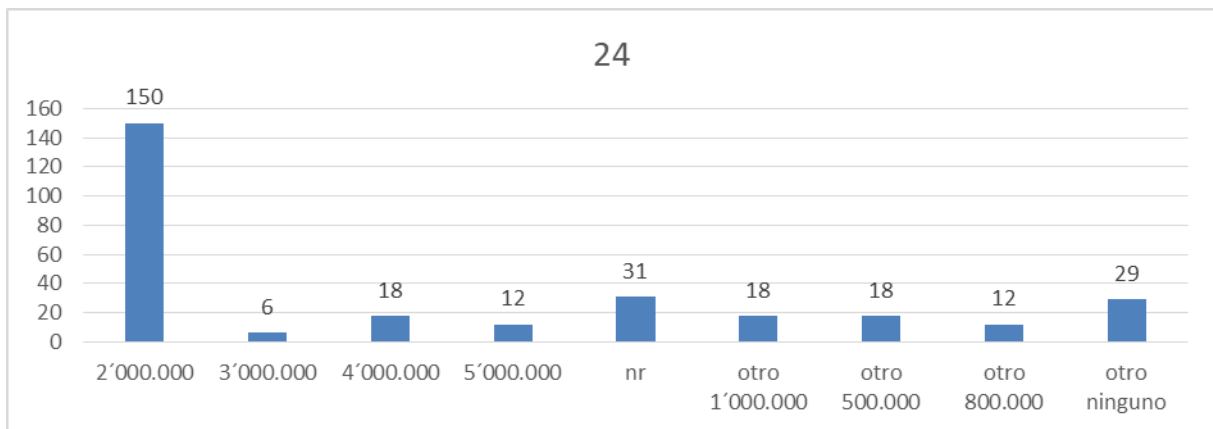
Figura 24. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por Análisis de la Demanda y Proyección de Ventas?



Fuente: este estudio

Por Análisis de la Demanda y Proyección de Ventas en su gran mayoría (126) estarían dispuestos a pagar 2.000.000, luego en orden de importancia los que pagarían otros valores los cuales oscilan entre 200.000 y 1.500.000 (48) y en menor medida los que pagarían 4.000.000 (24), 3.000.000 (24) y 5.000.000 (12).

Figura 25. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por Asesoría en TIC para la Educación Empresarial?

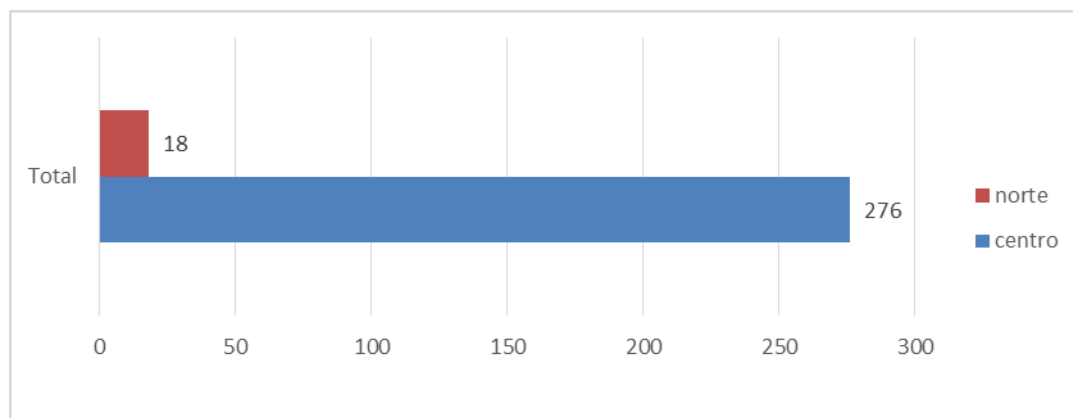


Fuente: esta investigación

Por la asesoría en TIC para la educación empresarial en su gran mayoría (150) estarían dispuestos a pagar 2.000.000, luego en orden de importancia los que pagarían otros valores los cuales oscilan entre 800.000 y 1.000.000 (48) y en menor medida los que pagarían 4.000.000 (18), 5.000.000 (12) y 3.000.000 (6).

9.1.4 Análisis de plaza

Figura 26. Zona de preferencia

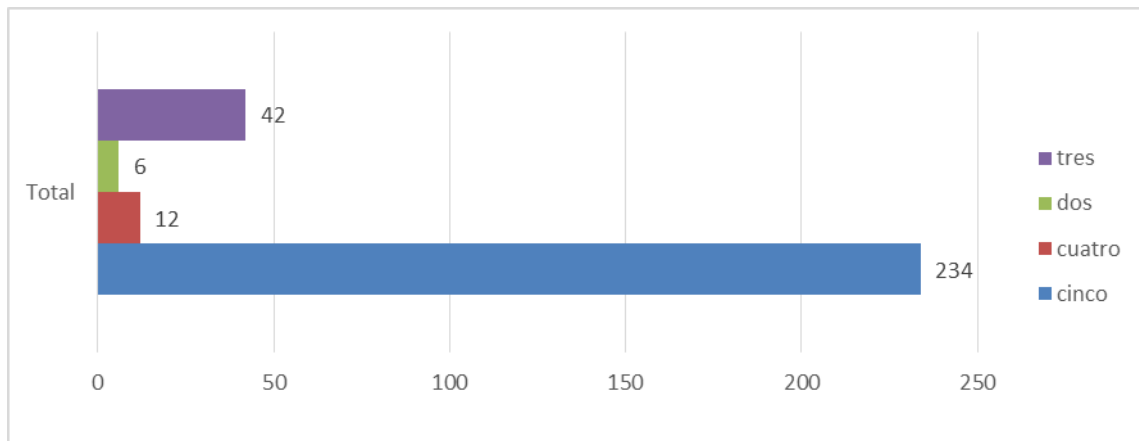


Fuente: este estudio

Respecto al lugar o zona donde las empresas prefieren ubicar la consultoría para acudir a sus servicios casi la totalidad de las empresas (276) prefieren el centro, puesto que es un lugar óptimo y fácil de ubicar, un porcentaje muy mínimo prefiere que se ubique en el norte (18).

9.1.5 Análisis servicio consultoría en mercadeo

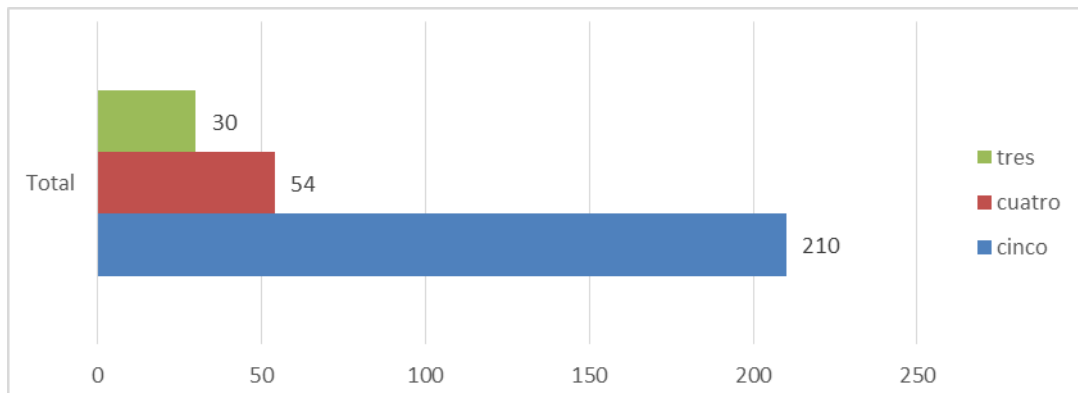
Figura 27. Logotipos impactantes



Fuente: este estudio

Calificando de 1 a 5, siendo 1 la calificación menor y 5 la calificación mayor en relación con los aspectos más relevantes, se determinó que los logotipos impactantes son de gran importancia a la hora de crear una oferta visual, de total de las empresas abordadas casi la totalidad (234) le dio una calificación de 5.

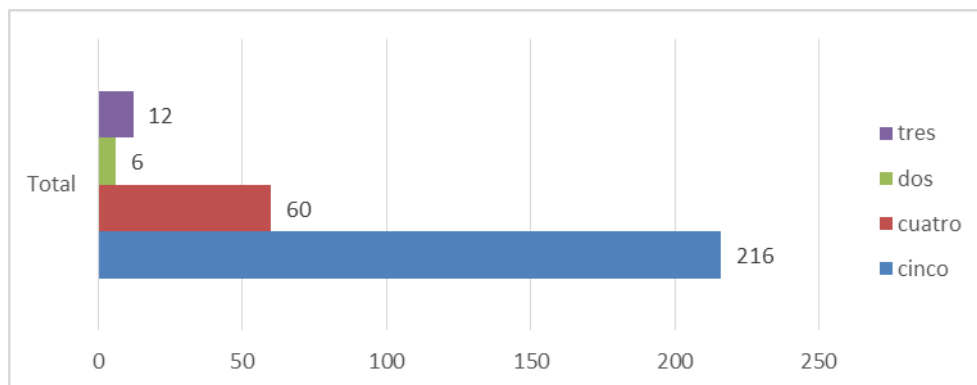
Figura 28. Diseño congruente y distintivo



Fuente: este estudio

El diseño congruente y distintivo es una de las variables de gran importancia a la hora de crear una oferta visual, de total de las empresas abordadas casi la totalidad (210) le dio una calificación de 5.

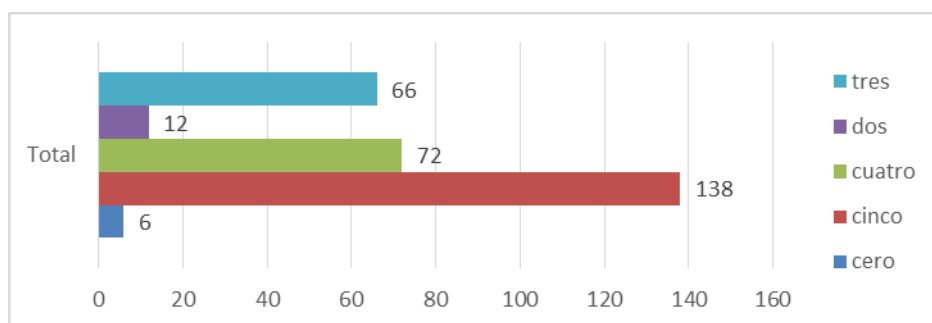
Figura 29. Fotografía y calidad de imagen



Fuente: esta investigación

La calidad en la imagen al parecer es un llamativo poderoso encontrando 216 calificaciones al puntaje más alto y 60 calificaciones al segundo puntaje más alto, corroborando el impacto visual que la gente está presta a recibir.

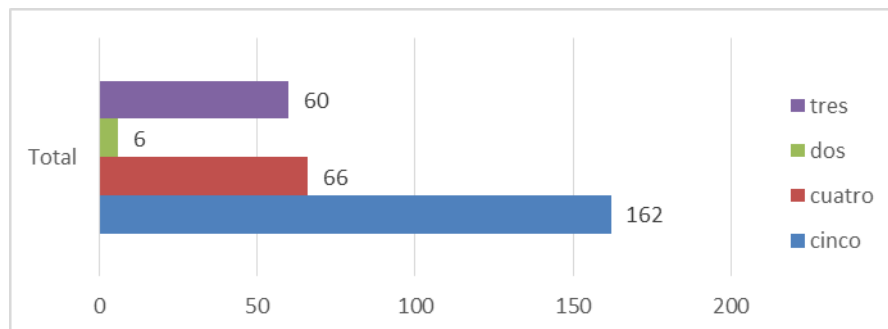
Figura 30. Trgetas y flayers



Fuente: este estudio

Si bien es cierto es una de las tácticas más aplicadas en el mercado de San Juan de Pasto, teniendo en cuenta el resultado anterior, es también una de las más aceptadas, corroborando algunas preferencias sobre lo visual.

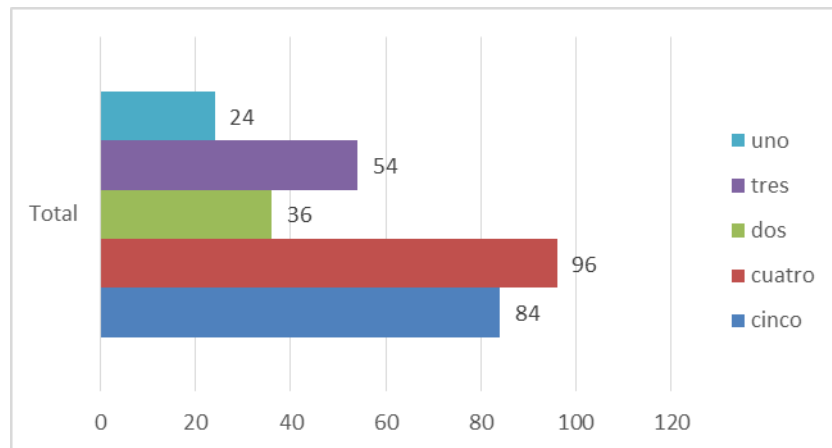
Figura 31. Colores intensos



Fuente: este estudio

En el mismo sentido al parecer a la gente le gustan los colores intensos tales como rojo, naranja, verde, en tonalidades vivas, colores institucionales de CAN-SAS.

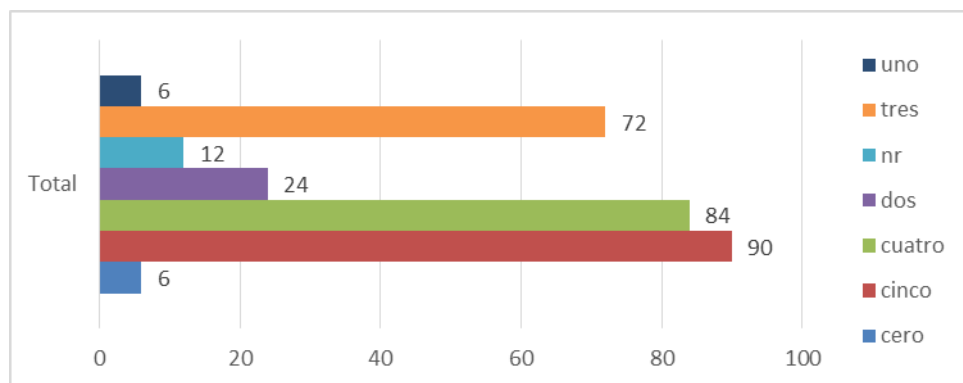
Figura 32. Colores opacos



Fuente: este estudio

De igual manera se observa una presencia en una escala menor a colores opacos tales como el negro que también se encuentra en la imagen de la empresa.

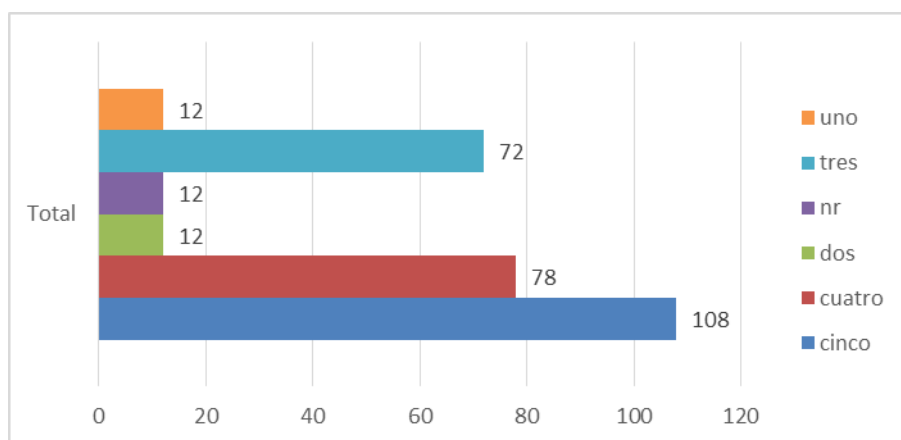
Figura 33. Servicio postventa



Fuente: este estudio

El servicio postventa es una característica que los encuestados aprecia de manera especial obteniendo 90 calificaciones al puntaje más alto, 84 al segundo y 72 al tercero, sumando un total de 242 respuestas positivas de los 294 participantes, siendo el 83%.

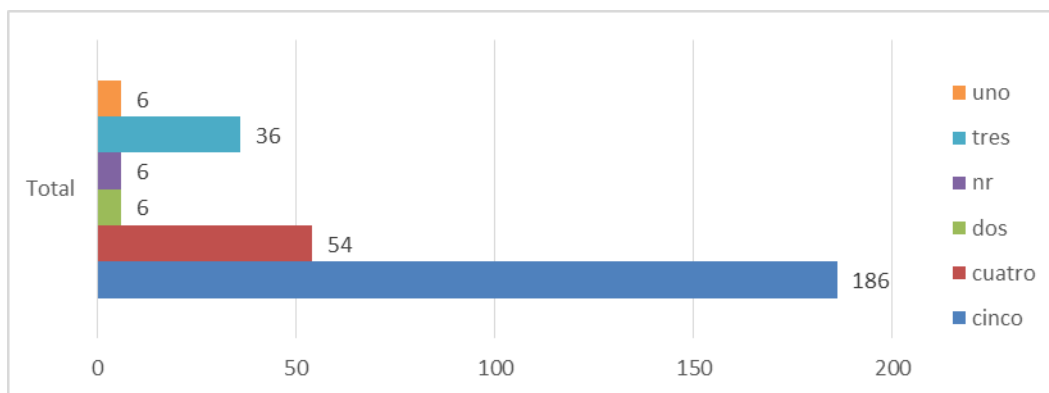
Figura 34. Acompañamiento



Fuente: este estudio

De igual manera el acompañamiento hace parte importante en la prestación del servicio obteniendo 268 respuestas positivas siendo el 91% de los participantes.

Figura 35. Experiencia

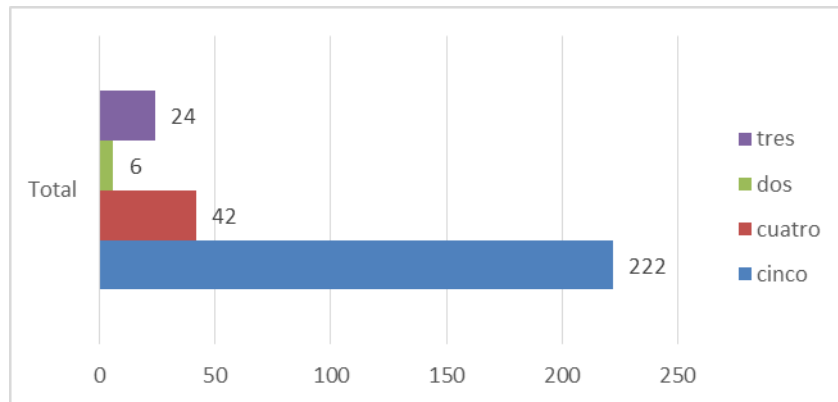


Fuente: este estudio

Para los participantes, el punto más importante que se destaca en la decisión de adquisición de servicios de consultorías empresariales es la experiencia, obteniendo 278 calificaciones positivas de 294 totales, representando el 94,5%.

9.1.6 Oferta Auditiva

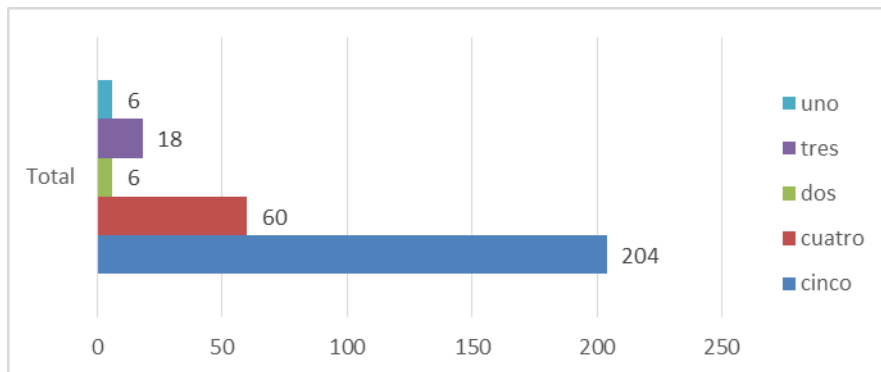
Figura 36. Contenido



Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que el contenido es el ambiente sonoro combinado con un mensaje estratégico, el 89,8% considera este aspecto importante dentro de la oferta auditiva.

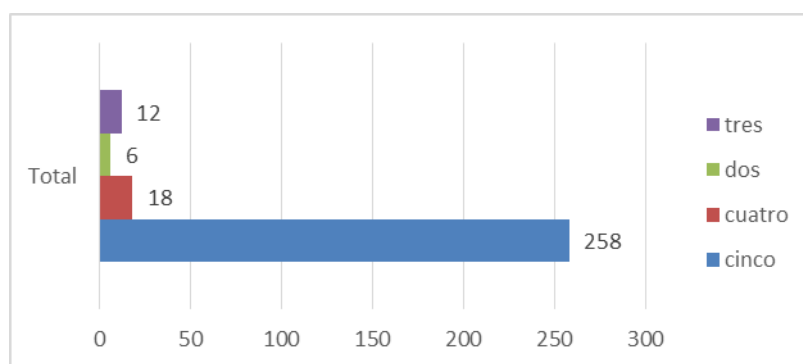
Figura 37. Originalidad



Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que originalidad hace referencia al estilo en la entrega del mensaje que se quiere transmitir, el 89,8% considera este aspecto importante dentro de la oferta auditiva.

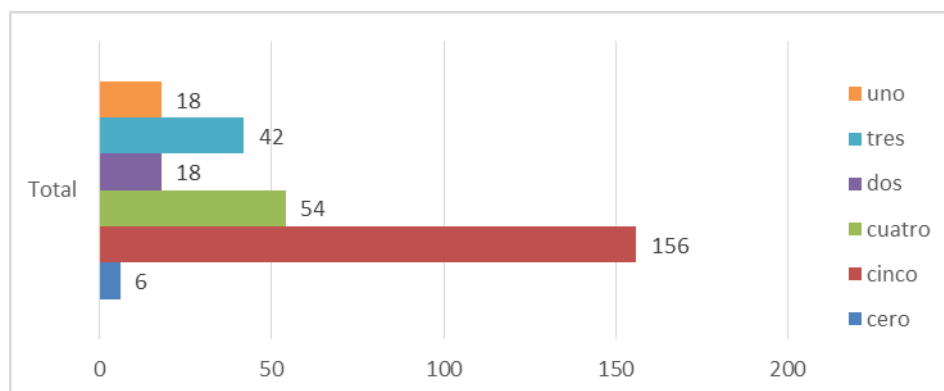
Figura 38. Innovación



Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que innovación según el *Manual de Oslo* consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en este caso en diseño, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar la ventas, el 93,9% de los encuestados considera importante este aspecto.

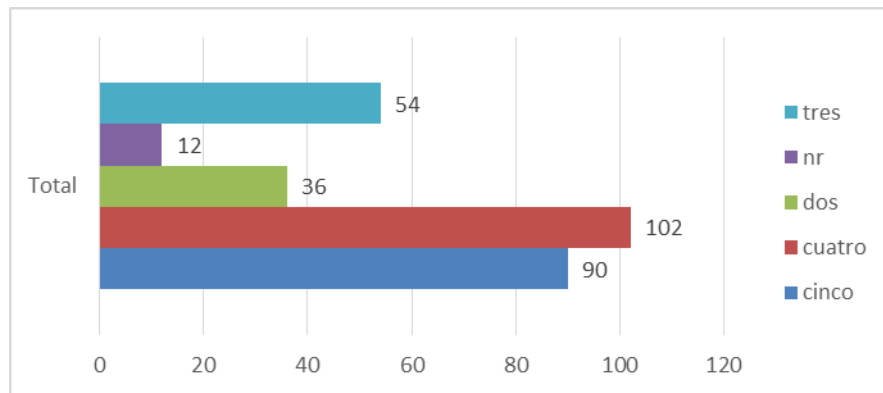
Figura 39. Voz del anunciante



Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que este aspecto hace referencia a las preferencias en características vocales de él o la anunciante, recuperando 252 calificaciones positivas siendo el 85,7%.

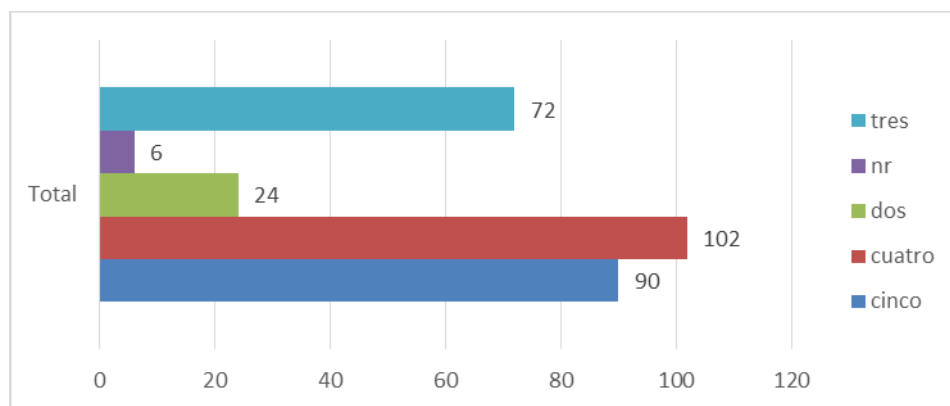
Figura 40. Servicio Postventa



Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que el servicio postventa en este caso hace referencia a las acciones posteriores al lanzamiento de la estrategia auditiva, una encuesta sondeo, o una investigación de aceptación, consiguiendo 246 respuestas positivas siendo el 83,7%.

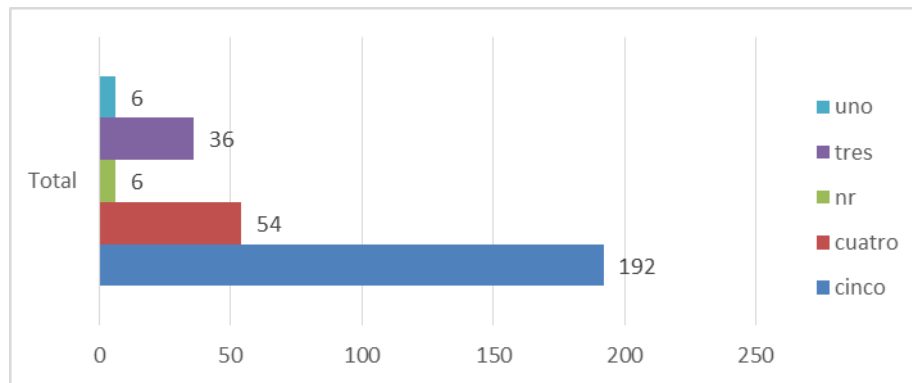
Figura 41. Acompañamiento



Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que se considera acompañamiento al proceso de coaching que se da a la empresa contratante durante todo el proceso que incluye elaboración de la estrategia, evaluación de posibilidades y la producción, se obtuvieron 264 respuestas positivas siendo el 89,8%.

Figura 42. Experiencia

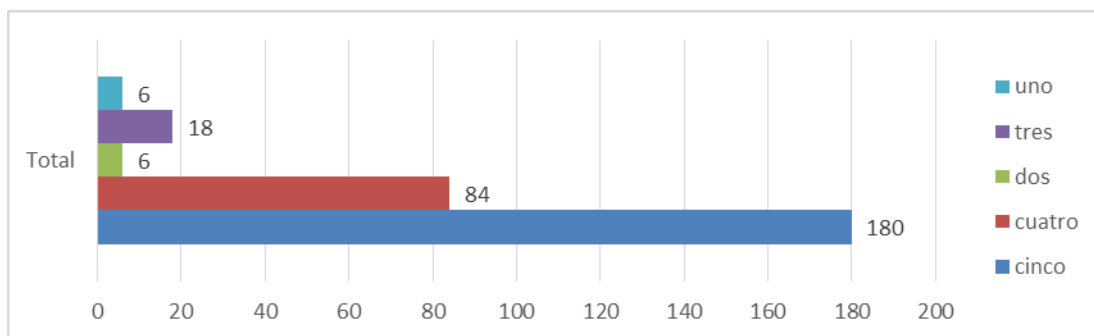


Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que la experiencia son los años de desarrollo de ideas auditivas, este es el aspecto más importante dentro de la escogencia de la oferta para el diseño y producción de una estrategia auditiva obteniendo 282 respuestas positivas siendo el 95, 9%.

9.1.7 Oferta audiovisual

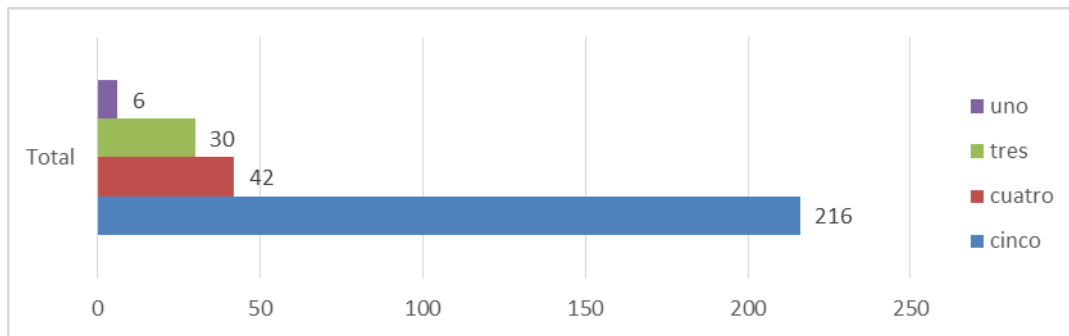
Figura 43. Mezcla



Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que la mezcla es la combinación de audio y video, este aspecto es considerablemente importante, consiguiendo 282 respuestas positivas siendo el 95,9%.

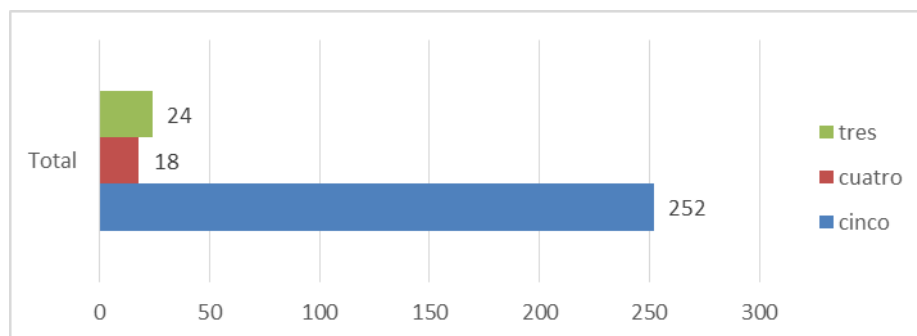
Figura 44. Originalidad



Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que la originalidad hace referencia a la calidad e imaginación de la estrategia, se convierte este en uno de los aspectos más importantes en la escogencia de una estrategia audiovisual consiguiendo 288 respuestas positivas siendo el 97,9%.

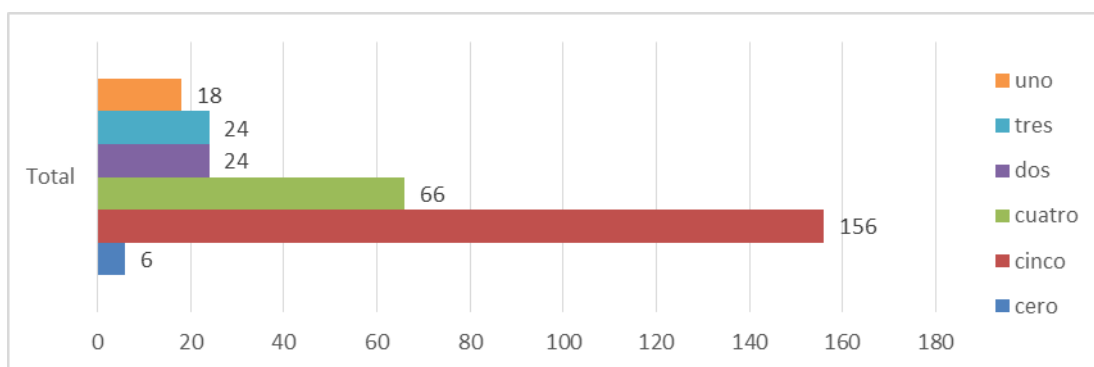
Figura 45. Innovación



Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que innovación según el *Manual de Oslo* consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en este caso en diseño, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar ventas, el 100% de los encuestados considera importante este aspecto.

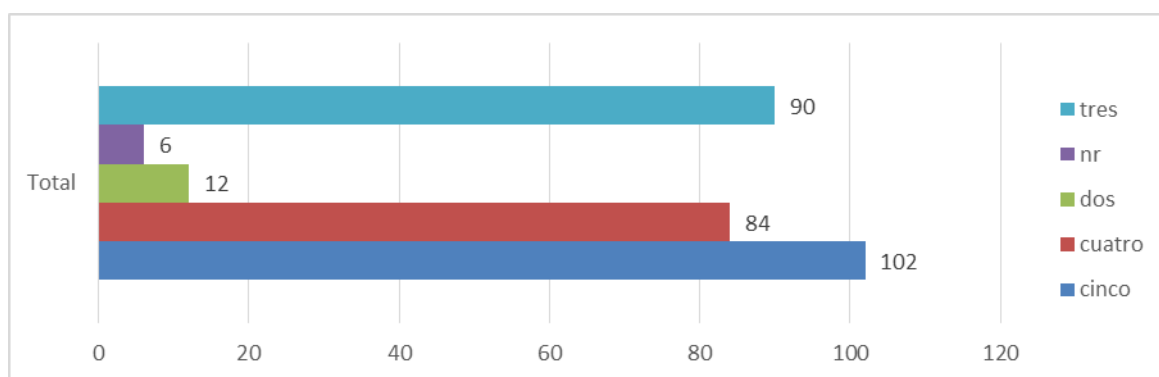
Figura 46. Voz anunciante



Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que este aspecto hace referencia a las preferencias en características vocales de él o la anunciante, recuperando 248 calificaciones positivas siendo el 84,4%.

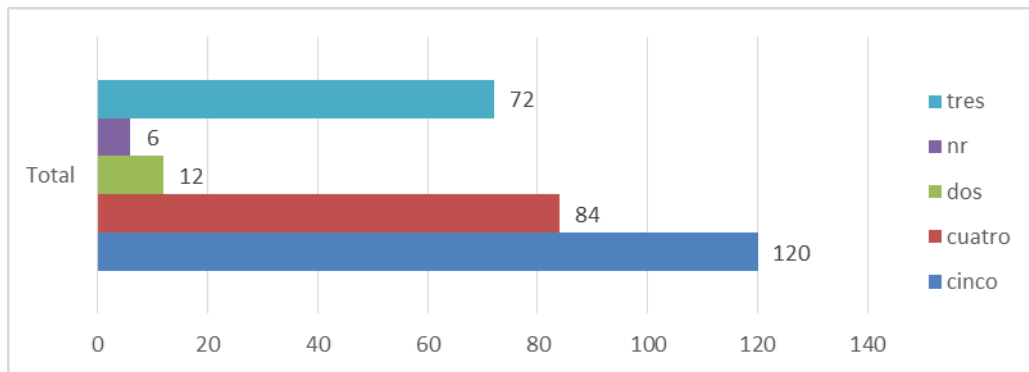
Figura 47. Servicio postventa



Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que el servicio postventa en este caso hace referencia a las acciones posteriores al lanzamiento de la estrategia auditiva, una encuesta sondeo, o una investigación de aceptación, recuperando 276 respuestas positivas siendo el 93,9%.

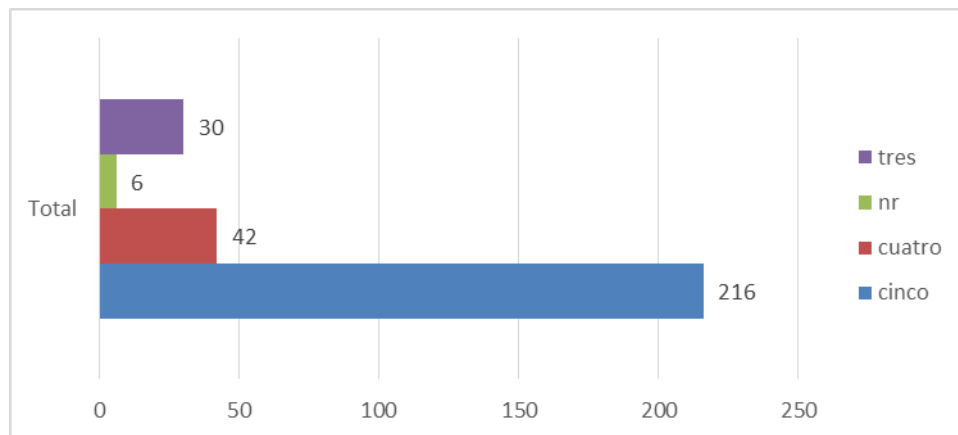
Figura 48. Acompañamiento



Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que se considera acompañamiento al proceso de coaching que se da a la empresa contratante durante todo el proceso que incluye elaboración de la estrategia, evaluación de posibilidades y la producción, se obtuvieron 276 respuestas positivas siendo el 93,9%.

Figura 49. Experiencia

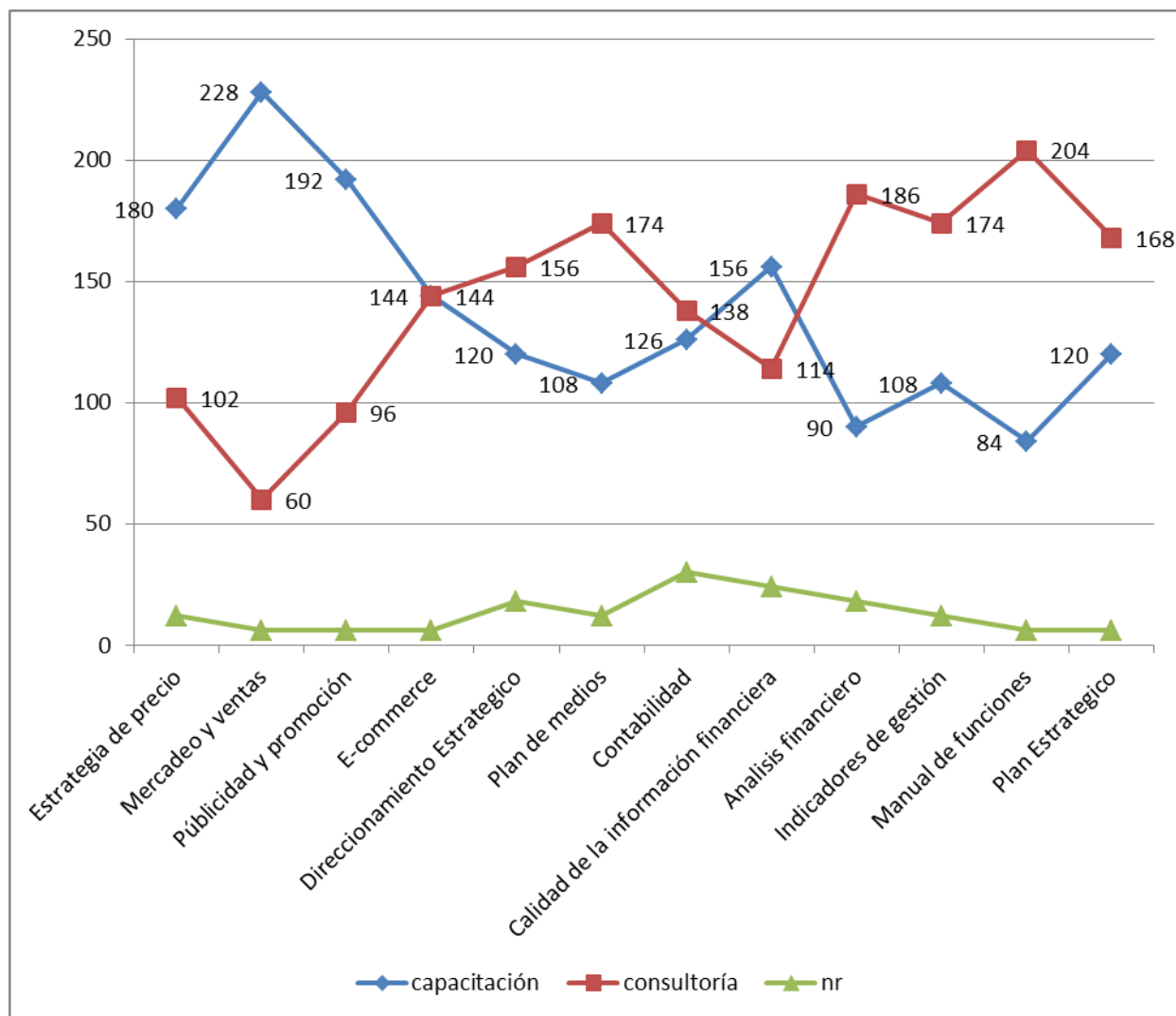


Fuente: este estudio

Teniendo en cuenta que la experiencia son los años de desarrollo de ideas auditivas, este es el aspecto más importante dentro de la escogencia de la oferta para el diseño y producción de una estrategia auditiva obteniendo 282 respuestas positivas siendo el 95, 9%.

9.1.8 Necesidades de capacitación o consultoría

Figura 50. Necesidades de intervención especializada



Fuente: este estudio

En lo relacionado con necesidades de consultoría se observa una menor tendencia por las variables: mercadeo y ventas, publicidad y promoción y plan de medios, lo cual demuestra que la empresa debe trabajar en una estrategia en la que se dé inicio a procesos innovadores que reflejen la necesidad de consultoría en este tema. Seguido de esto, se puede apreciar una leve tendencia

por los temas de publicidad y promoción, estrategias de precio y calidad de la información financiera.

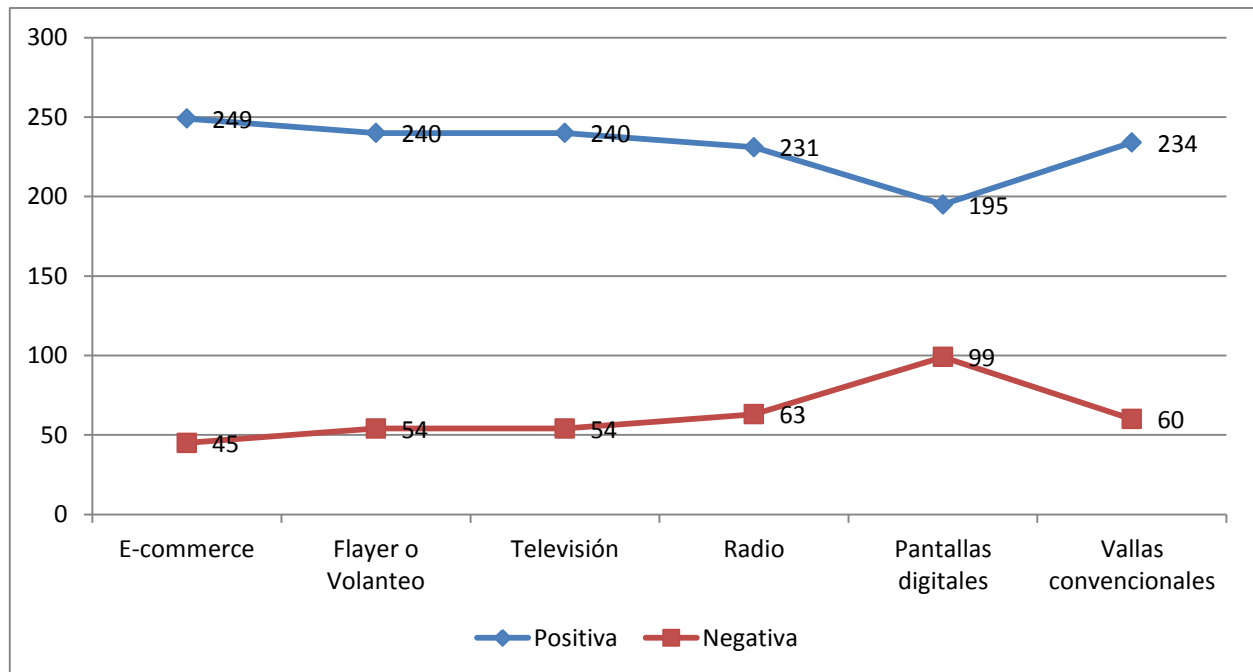
En otro sentido, las necesidades de consultoría más puntuadas son en: manual de funciones, análisis financiero, indicadores de gestión, plan de medios y plan estratégico, observando que estas variables pueden ser de utilidad para CAN-SAS en el establecimiento del PEM. En un nivel intermedio se puede apreciar una necesidad de consultoría en los siguientes temas: direccionamiento estratégico, ecommerce y contabilidad.

Del total de participantes, 228 manifiestan necesidades de capacitación en lo relacionado con mercadeo y ventas, lo cual quiere decir que en el imaginario de las empresas participantes la solución al problema de mercadeo y ventas se soluciona mediante la capacitación de sus empleados.

Seguido de esto se observa una tendencia leve por las necesidades de capacitación en publicidad y promoción, estrategias de precio, calidad de la información financiera, e-commerce y contabilidad, mientras que. Los puntajes más bajos relacionados con necesidades de capacitación fueron: direccionamiento estratégico, plan estratégico, indicadores de gestión, plan de medios, calidad de la información financiera y manual de funciones.

9.1.9 Oferta publicitaria

Figura 51. Preferencia en oferta publicitaria



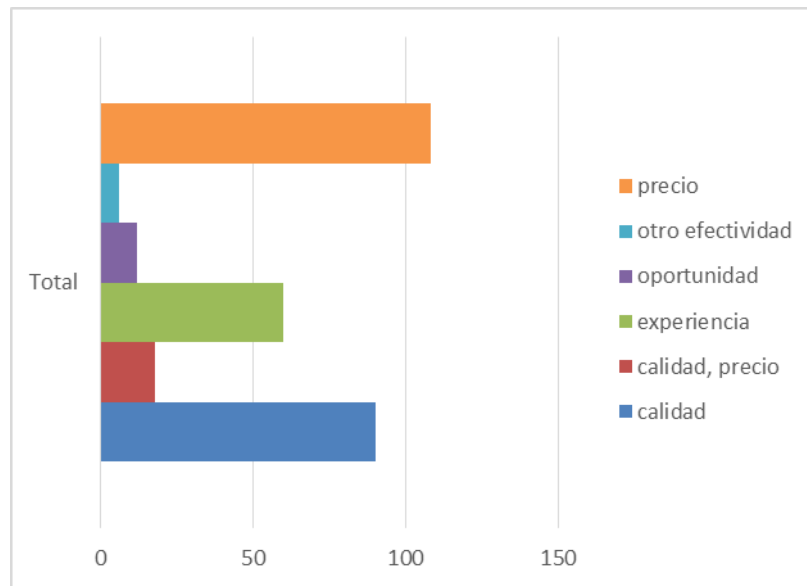
Fuente: este estudio

Se observa que la tendencia más alta en lo relacionado con preferencia de oferta publicitaria es el e-commerce, lo cual corrobora una creencia sobre la eficiencia de las redes sociales, que los empresarios han venido construyendo a partir del auge de estos espacios virtuales en el mercadeo. En segunda instancia se puede apreciar una importante preferencia por el clásico flyer y los medios convencionales (radio y televisión), de igual manera se aprecia una preferencia especial por las vallas tradicionales. Un aspecto importante a resaltar es que los empresarios no ven muy atractiva la oferta publicitaria en pantallas digitales.

9.1.10 Competencia

En este aspecto se indagó sobre algunas variables que pueden hacer una perspectiva objetiva sobre la competencia que tiene CAN-SAS.

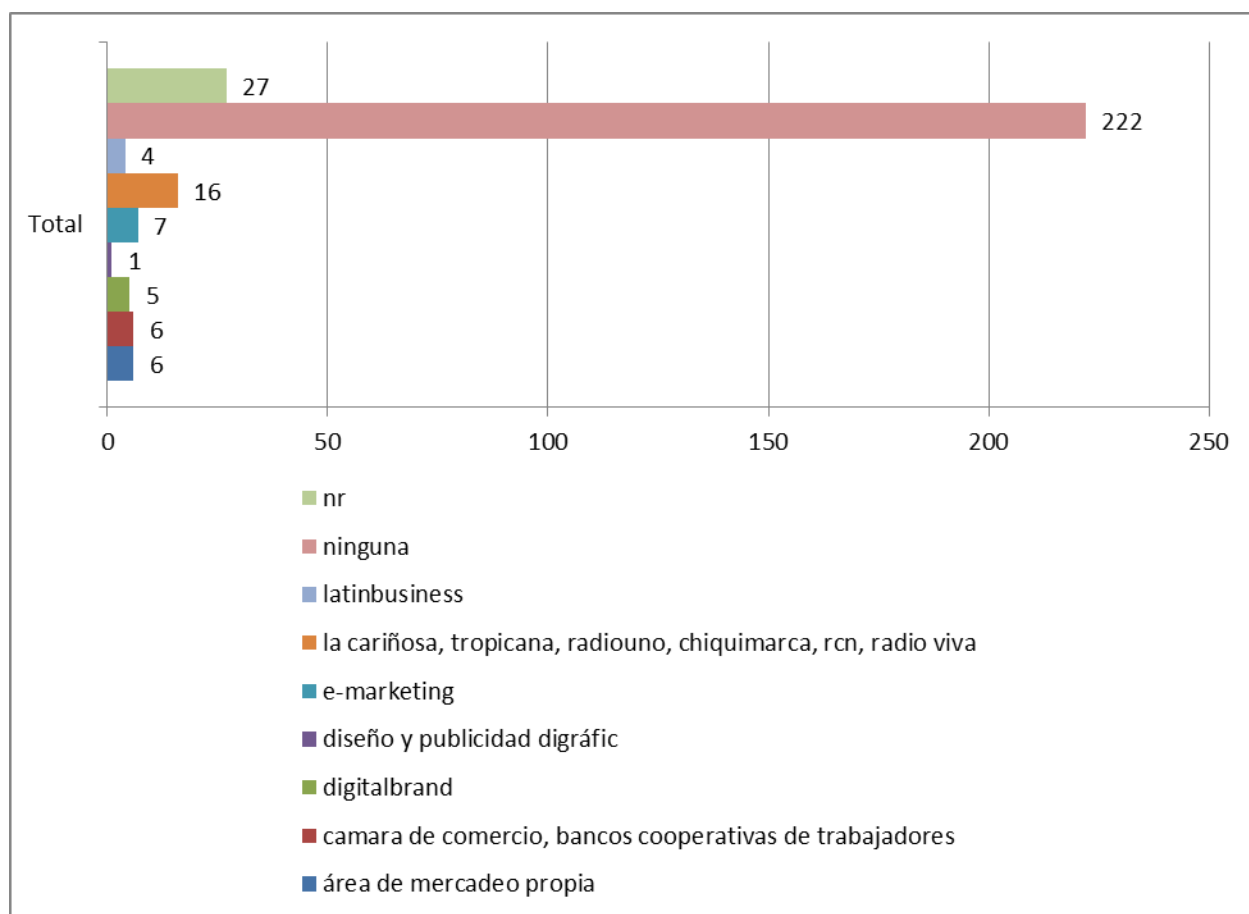
Figura 52. Variable en contratación



Fuente: este estudio

Los aspectos más relevantes para los participantes en relación con la escogencia de contratación de una empresa consultora, son en primera instancia los precios de los servicios ofrecidos, la calidad y la experiencia, cabe mencionar, como se muestra en la figura 52, que los empresarios muestran preferencia por precios muy por debajo del estándar cobrado por la competencia y por esta empresa, sin embargo, esto puede impulsar la estrategia de precios de penetración en el mercado que facilita la escogencia o preferencia por la adquisición de los servicios ofrecidos por CAN-SAS.

Figura 53. Oferta - competencia



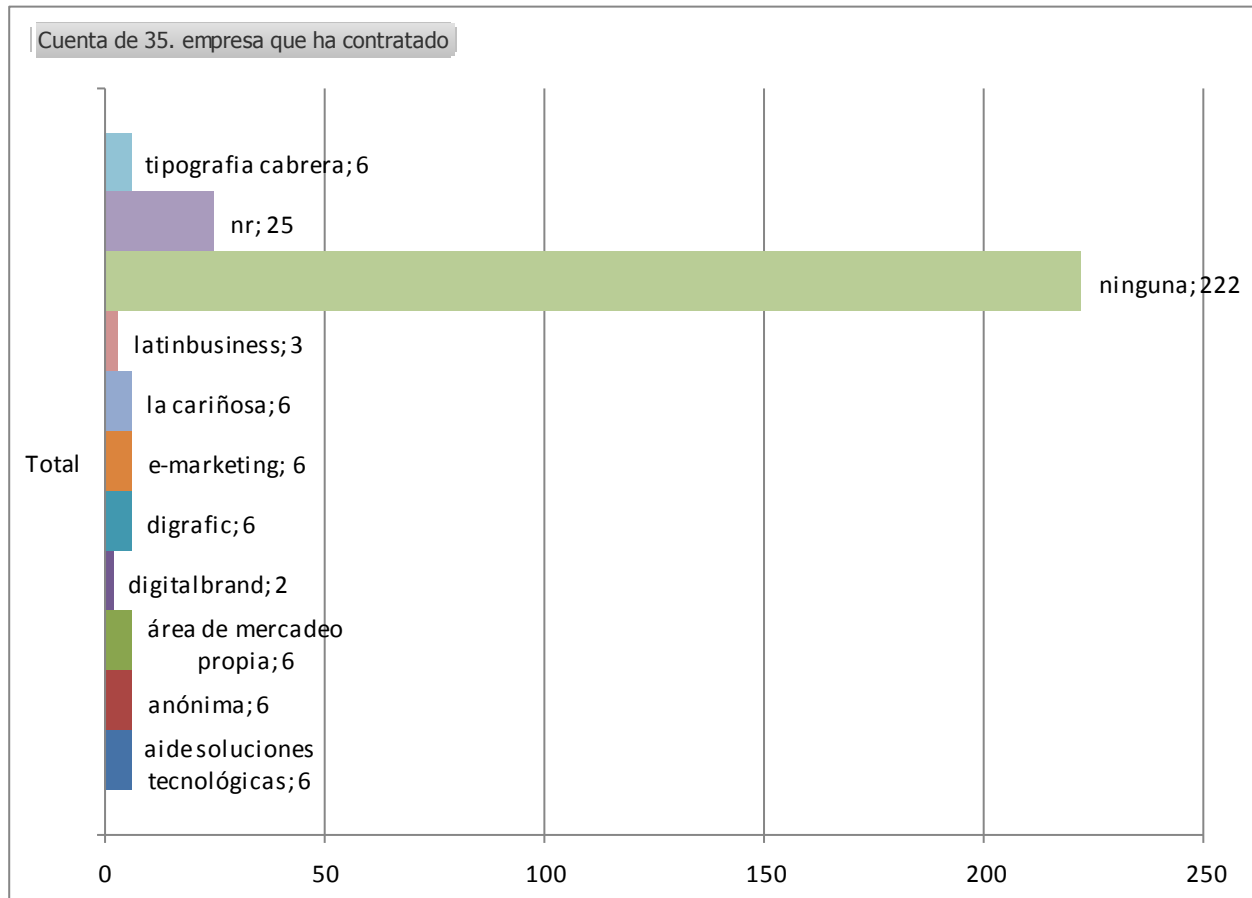
Fuente: este estudio

En referencia a la oferta de servicios de consultoría, 222 de los participantes no han recibido propuestas, situación que genera una alerta con la puesta en marcha de un PEM, debido a que en la porción de mercado que se escogió para este estudio, se evidencia que no ha sido tomado en cuenta por otras empresas consultoras u otros estudios académicos y/o científicos. 27 participantes se abstuvieron de responder.

16 participantes afirman haber recibido propuestas de emisoras, 1 de diseño y publicidad grafic y 6 de la cámara de comercio y entidades relacionadas, en este sentido se observa que estos encuestados dentro de su imaginario consideran a las emisoras, imprentas y diferentes

instituciones gubernamentales y no gubernamentales, como prestadores de servicios de consultoría empresarial. 6 cuentan con un área de mercadeo propia, 4 afirman haber recibido propuesta de latinbusiness, 7 de e.marketing,

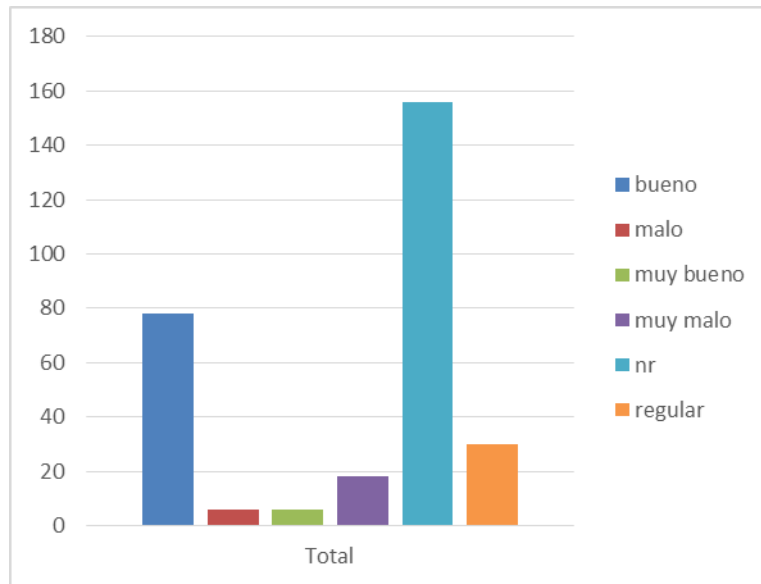
Figura 54. Competencia



Fuente: este estudio

Entre las empresas que se pueden considerar competencia se aprecian las siguientes empresas: digitalbrand, latinbusiness, e-marketing, empresas que serán analizadas en el estudio de la competencia.

Figura 55. Grado de satisfacción



Fuente: este estudio

En general el grado de satisfacción de los participantes en lo relacionado con la oferta es bueno.

9.2 Diagnostico interno y externo de la empresa de servicio CAN

S.A.S

En el presente capítulo para el respectivo análisis tanto interno como externo del entorno en el que se desenvuelve la consultoría CAN S.A.S se llevó a cabo la entrevista al representante legal guiado por los ítems importantes a evaluar en una auditoría de marketing, cuyos resultados además de los resultados de la encuesta fueron claves para la formulación de las matrices MEFE, MEFI, DOFA, IE, PEYEA, MCP, GE y MCPE, herramientas claves en la culminación del análisis del entorno y las respectivas estrategias que se obtienen de dicho análisis.

9.2.1 Resultados de entrevista - Auditoria de marketing

9.2.1.1 *Ámbito general de la empresa*

En el momento Consultores Asociados de Nariño no cuenta con el diseño de un plan estratégico de mercadeo, sin embargo, su crecimiento por el vos a vos ha generado buenos resultados, además tanto su representante legal como sus socios consideran prioritario constituir el área de mercadeo para el respectivo seguimiento de las estrategias por cada una de las variables del marketing mix, con el objetivo de incrementar estratégicamente la cuota de mercado y su respectivo posicionamiento. Además, al ser los tres socios profesionales en el mercadeo, existe una plena conciencia, inclinación y confianza por el marketing y todo lo que esta disciplina representa.

Además, se cuenta con la directora de mercadeo, cuya responsabilidad es darle inicio al proceso de investigación de mercados, diseño del plan estratégico de mercadeo, análisis de entorno tanto interno como externo para la respectiva formulación de las estrategias y su posterior evaluación, control y seguimiento.

En relación a los puestos de trabajo en este momento se cuenta con tres puestos bien definidos y claros entre los que están administrador y analista financiero a cargo del representante legal Carlos Alberto Aguirre Unigarro, el Community manager a cargo de Ernesto Aguirre Unigarro y la dirección de mercadeo a cargo de Evelyn Maritza Castillo Gómez; también se cuenta con contratación eventual para el caso de investigación de mercados como lo son los encuestadores. Cabe aclarar que el ambiente organizacional es ameno, cálido y de confianza donde se maneja una continua alimentación y retroalimentación.

Conjuntamente la dirección se encuentra cualificada y preparada para asumir el reto del mercado, sin embargo, la principal falencia con la que cuenta la empresa actualmente es no ha encontrado personal que se empodere y se comprometa con los proyectos de la empresa y eso ha ocasionado que las personas que actualmente laboran no puedan suplir toda la demanda que hasta a el momento se ha generado.

En lo que a la participación en la red respecta, en el momento se cuenta con el diseño de una página WEB, sin embargo, no se actualiza el contenido constantemente; también la empresa cuenta con presencia en facebook; y son conscientes de la importancia de la participación en otras redes sociales como Instagram y twitter en coherencia con la planificación y diseño del Plan Estratégico de Mercadeo.

Actualmente no se cuenta con un manual de organización, sin embargo, cada integrante tiene claro su responsabilidad con los compromisos de la empresa, además se tiene planeado diseñar e implementar el manual de funciones, procesos y procedimientos para realizar las labores empresariales alcanzando resultados con mayor efectividad y ahorros de tiempo y por ende disminución de costos.

9.2.1.2 Investigación de mercados

Respecto a las necesidades del mercado objetivo, la estrategia que se maneja con los actuales clientes es la comunicación directa atendiendo siempre las diferentes inquietudes de los mismos. No se tiene conocimiento profundo sobre la competencia, si bien se conocemos a varios empresarios que se dedican activamente a realizar algunas líneas de negocio iguales a las nuestras, aún no se ha realizado un estudio detallado de la competencia.

Tampoco se han hecho estudios comparativos, pero si se tiene en cuenta en el establecimiento de los precios, los de la competencia en algunas líneas de negocio, además se tiene como referencia los precios de otras ciudades en las que nuestra empresa participa, tampoco se conoce a profundidad el posicionamiento de la empresa y sus competidores en internet y redes sociales.

En lo relacionado a las tendencias del mercado en el que se desenvuelve la empresa consultora estas se analizan constantemente, estar actualizados en las temáticas que se desarrollan en la empresa es una de las partes más importantes que se debe potencializar en el desarrollo, si bien es cierto que es una empresa joven se visualizan con la última tecnología en investigación de mercados basada en las nuevas tendencias de mercadeo incluyendo, Neuromarketing, Marketing Sensorial, Marketing Digital, entre otras a mediano plazo porque en la actualidad las empresas que no innovan se estancan y solamente sobreviven.

Conjuntamente es una de las virtudes de la empresa el desarrollo de estrategias basadas en TIC conforme a los lineamientos internacionales y tendencias nacionales, como se menciona anteriormente, la empresa requiere innovar en el mercado nariñense y para eso requiere hacer una inversión considerable en tecnología.

En lo relacionado al conocimiento del segmento objetivo no se detalla de una manera en la que se haya realizado algún tipo de estudio, sin embargo, se estima un segmento que no se ha tenido en cuenta y que representan la base de la economía local.

Es importante tener en cuenta que los cambios políticos pueden afectar la estrategia empresarial en vista de que la región de Nariño afronta con sectores en violencia, por lo tanto, el recrudecimiento del conflicto ubica en un segundo plano la incursión del mercadeo como

estrategia comercial. En un ámbito nacional las actuales condiciones políticas involucran una excesiva e inequitativa cantidad de impuestos para pymes que afectan las finanzas de las pequeñas empresas lo que las puede llevar a pensar en el invertir en el área de mercadeo

9.2.1.3 *Producto y precio*

Si bien no existe uno departamento de I+D+i, estos son parte de la naturaleza del negocio y por lo tanto pertenecen a la filosofía de la empresa en todos sus niveles. En lo relacionado al ciclo de vida de la empresa está se encuentra en la etapa de introducción en el mercado, con miras en entrar en la etapa de crecimiento.

En lo relacionado al cumplimiento de los objetivos por cada línea en algunas de ellas se ha tenido mejores resultados como lo es el caso de la investigación de mercados y elaboración del plan de medios debido a las necesidades de los clientes, también hace falta fortalecer impulsar otras líneas para que el segmento objetivo tenga conocimiento pleno de cada una de ellas, sin embargo, se cree que van por un buen camino debido a que se han generado excelentes resultados a corto tiempo.

Conjuntamente en una primera revisión crítica de las líneas de negocio, se llegó a la determinación de reducirlas, por ahora se considera desarrollar las que más afinidad se tiene con los perfiles profesionales de todos los participantes para entregar servicios oportunos y de calidad.

En el momento la empresa no ha utilizado test de productos y/o servicios antes de lanzarlos al mercado, y es una de las principales razones por las que se ha tenido que desistir de seguir

ofertando algunos servicios, sin embargo, con la corta experiencia en el mercado se ha confirmado los buenos resultados en el portafolio de servicios que actualmente se está ofertando.

Se tiene claro que, para competir con éxito en el sector, se deben precisar fuertes inversiones tecnológicas, comerciales y humanas por ello el presupuesto a mediano plazo debe incluir la inversión de esta índole.

Los clientes con los que actualmente se cuenta conocen las ventajas de los servicios de la consultoría y de la importancia de acudir a los mimos, esto se debe a que el valor agregado que se tiene sobre la competencia es aparte de ofertar servicios de calidad es el acompañamiento continuo para que tanto la investigación como las estrategias generen los resultados que el cliente espera.

En lo relacionado a los precios en el mercado local siempre un producto de calidad es valorado como costoso, por lo que se quiere mantener la política calidad & precio y costo- benéfico a pesar de que los clientes quieran un descuento en los servicios a adquirir.

9.2.1.4 Área de mercadeo y canales de distribución

Respecto a los canales de distribución se conoce a profundidad debido a que la venta se hace por venta directa en las instalaciones de la consultoría y por visita a los clientes hasta sus empresas por lo cual existe un pleno control. Además, se hace un seguimiento individualizado a cada uno de los clientes y la generación de la recompra es el indicador clave de ello en cuanto a esta estrategia que se ha implementado.

Conjuntamente, si bien existe un manual de identidad corporativa este necesita redefinirse de una manera estratégica que constantemente muestre innovación, además existe un sistema interno de comunicación el cual se ejecuta, mediante el aprovechamiento de algunas herramientas tecnológicas actuales, además se cuenta con un blog que permite facilita la comunicación con los clientes.

En el momento la empresa consultora no cuenta con posicionamiento en la web es uno de los temas que se pretende emprender con el desarrollo del Plan Anual de Marketing. Actualmente los clientes no reconocen fácilmente la empresa, el voz a voz ha impulsado en este aspecto, sin embargo, no se ha iniciado ningún tipo de campaña de mercadeo agresiva por algunas limitaciones en Talento Humano. Además, en el momento no se está invirtiendo en los diferentes medios de comunicación.

Para la empresa es muy importante el marketing directo en vista de que los resultados efectivos dependen de las buenas relaciones con el cliente, además es una de las estrategias que más ha funcionado en el proceso de negociaciones y a la hora de concretar la venta de un servicio.

Respecto a los volúmenes de venta por cada servicio, se detallan y clasifican claramente los trabajos al culminar cada entrega, según el servicio o línea de negocio a la que corresponde. Pero en el momento no se conoce, el crecimiento de la empresa y sus servicios con relación a la media del sector. Además, se tiene conocimiento del porcentaje de ventas que representa cada cliente y existe uno de ellos que adquiere aproximadamente el 20%.

Actualmente el equipo de trabajo cuenta con formación profesional, e inclusive se capacita constantemente en temas de mercadeo y se cuentan con 2 profesionales con maestría en mercadeo lo que genera ventajas comparativas y competitivas en la empresa.

En relación a la capacidad de entrar a e-commerce si bien se tiene el diseño de una página web acorde con las necesidades del mercado electrónico, se es consciente de la importancia de destinar presupuesto para montar una estrategia online integral y efectiva. Además, se cuenta con el community manager quien tiene delegada sus actividades una vez se inicie con la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo, pero en el momento no se está haciendo seguimiento en la web ni existe una campaña online puesto que la respectiva actualización de contenido solo se hace cada tres meses.

9.2.1.5 Análisis de la competencia directa

En la investigación de mercados que se realizó se identificó dos competidores directos en la ciudad las cuales son: Digital Brand y Latín Business, cuyos portafolios de servicios son similares a los que oferta CAN. S.A.S

9.2.1.6 Descripción de la competencia directa

DIGITAL BRAND

Es una agencia creativa que ayuda a las empresas y organizaciones de la región a suplir sus necesidades de comunicación a través de servicios de asesoría integrales en variados ejes de trabajo que abarcan estrategias de marketing tradicionales, digitales y de publicidad, posicionando las marcas en el mercado.

Además, cuentan con un equipo pull de profesionales en diseño gráfico, fotografía, producción audiovisual, programación y desarrollo web que integran el equipo creativo de acuerdo al proyecto.

Figura 56. Logo



**DIGITAL
BRAND**

Fuente: digitalbrand website

Datos generales

Dirección: Cl 14A #41-40, Pasto, Nariño

Contacto: 3014879148

e-mail: info@digitalbrand.co

página web: <http://www.digitalbrand.co/nosotros/>

Figura 57. Inicio pagana web



Fuente: Digital Brand (2018)

Tabla 16. Portafolio de servicios

Servicio	Descripción
Imagen y marca	• Identidad visual corporativa (creación o rediseño). • Producción audiovisual. • Creación de portafolios de productos y servicios. • Ayudas gráficas de impacto como ayudaventas, volantes, presentaciones, entre otros. • Diseño gráfico.
Marketing Tradicional	• Plan de Marketing • Plan de medios • Campañas de publicidad • Campañas creativas • Estrategias 360 • Plan de lealtad (fidelización) • Organización de eventos y activaciones de marca

Marketing Digital	• Administración de sitios (webmaster) • Posicionamiento de páginas en buscadores (SEO y SEM) • Campañas en Redes Sociales • Community Management • Creación de contenido para sitios web, redes sociales, blogs, etc... • Campañas de emailing • Campañas de mensajes de texto SMS • Desarrollo de aplicaciones • Animaciones
Comunicación corporativa	• Plan y estrategias de comunicación interna • Manual de comunicación • Campañas corporativas • Creación de contenidos y mensajes clave

Fuente: Esta investigación basada en Digital Brand (2018)

LATIN BUSINESS

Latin Business limitada, es una empresa que ofrece servicios informáticos, en áreas diversas relacionadas con las redes de datos, la informática y el diseño de software. Desde el año 2006 nos orientamos hacia el diseño y desarrollo de aplicaciones web, especialmente enfocado a las Mipymes.

Cuenta con un equipo de trabajo con amplia experiencia en torno a 3 aspectos fundamentales que maneja la empresa: el diseño y desarrollo web, la analítica web y social media, y la generación creativa, asertiva y estratégica de contenidos.

Su principal interés y experiencia está en la web y sus herramientas como principal medio de difusión, promoción y publicidad de las marcas empresariales, por ello nos especializamos en el posicionamiento orgánico en buscadores (SEO: Search Engine Optimization), el uso de los

medios sociales y optimización de la publicidad de pago a través de Google Adwords y Facebook Ads.

Figura 58. Logo



Fuente: latinbussines website

Datos generales

Dirección: Cra. 30 #17 - 00 - Parque Infantil - Parquesoft Pasto Pasto Nariño
Colombia.

Contacto: 3044809774

e-mail: info@latinb.com

página web: <https://www.latinb.com>

Figura 59. Inicio página web



Fuente:latinbusiness (2018)

Tabla 17. Portafolio de servicios

Servicio	Descripción
Diseño web	Desarrollo del sitio o portal web trabajando con las últimas tecnologías y tendencias de la industria. El objetivo es desarrollar un sitio web, atractivo visualmente, funcional, enfocado en la usabilidad del mismo.
Posicionamiento en la web	Si usted ya cuenta con un sitio o portal web, pero obtiene los resultados deseados en cuanto a ubicación en los buscadores, esto puede deberse a que su portal no está optimizado para buscadores, por lo tanto podemos asesorarlo, realizar un analisis y diagnóstico de su sitio, y realizar e implementar algunas buenas practicas SEO (Search Engine Optimization) que ayudarán a optimizar su sitio y generar mejor ubicación en los buscadores.
Publicidad en online	Facebook Ads Facebook es la red social que cuenta con el mayor número de

Servicio	Descripción
	usuarios activos, y los tiene totalmente identificados por edades, sexo e intereses, por lo tanto, gracias a esta información se puede generar segmentaciones bastante específicas para orientar la publicidad de acuerdo a esos intereses. Google Adwords Google sabe lo que la gente busca, como, cuando y en donde lo busca, estas características son las que aprovecha Adwords para sus anuncios. A través de la publicidad en Adwords se puede lograr:
E-mail marketing	El e-mail marketing consiste en el envío masivo de correos electrónicos a grupos de personas clasificados e identificados que pueden tener un alto grado de interés en los productos y servicios que su empresa ofrece. Estos correos electrónicos pueden tener diferentes objetivos, como pueden ser: promover su marca, impulsar un producto, dar a conocer nuevos productos, visibilizar ofertas y promociones, ampliar la base de correos electrónicos entre otros.
Social Media	Branding: dar a conocer el nombre de su marca, producto o servicio a través de la estrategia de gestión de sus redes sociales, específicamente Facebook y twitter. Aumentar su comunidad online.

Fuente: latinbusinee (2018)

9.2.2 Análisis matricial

9.2.2.1 MEFE

Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

	Factores Externos Clave	Pond.	Cal.	Punt.
	Oportunidades			
1	En los últimos años se ha ido incrementando el uso de los servicios de consultoría por parte de las empresas	0,10	4	0,40
2	Consolidación del sector de consultorías en el mercado	0,09	3	0,27
3	Acceso a tecnología y plataformas de apoyo	0,10	4	0,40
4	Avances tecnológicos en Colombia	0,09	4	0,36
5	Las empresas de la región no cuentan con un conocimiento o manejo del área del mercadeo	0,10	4	0,40
6	Crecimiento del mercado objetivo y potencial que en la actualidad requieren de los servicios que se ofrece por la consultoría	0,10	4	0,40
	Amenazas			
7	Resistencia por parte de los micro y pequeños	0,09	1	0,09

	Factores Externos Clave	Pond.	Cal.	Punt.
	empresarios a utilizar los servicios de consultoría empresariales.			
8	Bajo nivel de capacidad financiera de las pymes	0,05	2	0,10
9	Altas tasas de intereses para el micro financiamiento	0,05	2	0,10
10	Existe altas posibilidades de ingreso de nuevos competidores en este sector de mercado.	0,09	1	0,09
11	Los empresarios de la ciudad optan por adquirir este tipo de servicios a empresas de Cali, Medellín y Bogotá.	0,07	2	0,14
12	Medidas impositivas (impuestos) altas para la industria del comercio	0,07	2	0,14
	Total	1		2,89

Fuente: esta investigación

El resultado que arroja la matriz MEFE es de 2,89 esto indica que la empresa ha logrado aprovechar de manera oportuna las oportunidades que le ofrece el entorno mientras minimiza y se anticipa a las amenazas, sin embargo, aún se deben plantear estrategias que permitan a la organización afrontar las amenazas y los cambios constantes del ambiente externo.

9.2.2.2 MEFI

Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

	Factores Internos Clave	Pond.	Cal.	Punt.
	Fortalezas			-
1	Calidad en la prestación del servicio	0,10	4	0,40
2	Precios competitivos	0,10	4	0,40
3	Canal de distribución directo	0,06	3	0,18
4	Óptimo aprovechamiento de los talentos intelectuales	0,10	4	0,40
5	Constante capacitación en TIC por parte del personal	0,08	3	0,24
6	Orientación hacia el buen servicio del cliente	0,08	4	0,32
	Debilidades			
7	Poco empoderamiento del personal contratado por evento.	0,09	1	0,09
8	No cuenta con la certificación de normas ISO	0,07	2	0,14
9	Bajo posicionamiento de la empresa en el mercado	0,07	1	0,07
10	Ausencia de instrumentos de evaluación de desempeño	0,06	2	0,12
11	Poca inversión en recursos tecnológicos	0,10	1	0,10
12	En el momento no existe capacidad para cubrir toda la demanda del mercado.	0,09	1	0,09
	Total	1		2,55

Fuente: este estudio

El resultado final de la matriz es de 2.55, esto indica que la organización ha logrado manejar sus debilidades y ha aprovechado sus fortalezas sin embargo aún se deben implementar estrategias que permitan a la organización convertir las debilidades en fortalezas y tener un mejor desempeño en el ámbito interno.

9.2.2.3 Matriz DOFA

De acuerdo con todo el análisis estratégico se plasmó en la siguiente matriz la información más relevante para la organización. Además, se plantearon estrategias congruentes con las necesidades de la empresa.

Tabla 20. Matriz DOFA

		Fortalezas – F		Debilidades – D	
MATRIZ DOFA		F1	Calidad en la prestación del servicio	D1	Poco empoderamiento del personal contratado por evento.
		F2	Precios competitivos	D2	No cuenta con la certificación de normas ISO
		F3	Canal de distribución directo	D3	Bajo posicionamiento de la empresa en el mercado
		F4	Óptimo aprovechamiento de los talentos intelectuales	D4	Ausencia de instrumentos de evaluación de desempeño
		F5	Constante capacitación en TIC por parte del personal	D5	Poca inversión en recursos tecnológicos
		F6	Orientación hacia el buen servicio del cliente	D6	En el momento no existe capacidad para cubrir toda la demanda del mercado.
Oportunidades – O		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	En los últimos años se ha ido incrementando el uso de los servicios de consultoría por parte de las empresas	FO1	Solventar el crecimiento de la demanda manteniendo la calidad en la prestación de los servicios	DO1	Realizar fuertes campañas de promoción y publicidad para lograr reconocimiento y consolidación en el mercado.
O2	Consolidación del sector de consultorías en el mercado	FO2	Aumentar paulatinamente los precios de los servicios para aumentar la capacidad de inversión en tecnología	DO2	Financiar los recursos tecnológicos de la empresa con la gestión en plataformas de apoyo
O3	Acceso a tecnología y plataformas de apoyo	FO3	Atender el mercado potencial bajo el aprovechamiento de los talentos intelectuales	DO3	Aprovechar la consolidación del sector de consultorías para acceder a la certificación en normas ISO
O4	Avances tecnológicos en Colombia	FO4	Capacitación continúa al actual y nuevo personal con el apoyo de las nuevas tecnologías, en base a tendencias actuales del mercadeo.	DO4	Invertir más en recursos humanos para atender a la creciente cuota del mercado
O5	Las empresas de la región no cuentan con un conocimiento o manejo del área del mercadeo	FO5	Fortalecer relaciones con los clientes con la orientación hacia el buen servicio y distribución directa	DO5	Invertir en métodos de evaluación de desempeño para medir el nivel de productividad interna y satisfacción del cliente
O6	Crecimiento del mercado objetivo y potencial que en la actualidad requieren de los servicios que se ofrece por la consultoría	FO6		DO6	

Amenazas – A		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Resistencia por parte de los micro y pequeños empresarios a utilizar los servicios de consultoría empresarial.	FA1	Aprovechar los precios competitivos que maneja la empresa para llegar a las pymes que muestran resistencia a los precios actuales del mercado	DA1	Dar autonomía a los empleados para la toma de decisiones estratégicas.
A2	Altas tasas de intereses para el micro financiamiento	FA2	Generar ventas y consultoría vía web usando TICS	DA2	Con la inversión en tecnologías y knowhow se logrará fidelizar clientes, aprovechando créditos para aumentar la capacidad financiera y posicionar la marca en la ciudad de Pasto, reduciendo el impacto de la entrada de nueva competencia.
A3	Medidas impositivas (impuestos) altas para la industria del comercio	FA3	Fidelizar a las empresas que actualmente invierten con tras consultorías bajo la prestación con calidad en los servicios	DA3	Presentar proyectos ante las diferentes entidades de apoyo para la financiación empresarial, para disminuir el pago de altos intereses e impuestos.
A4	Existe altas posibilidades de ingreso de nuevos competidores en este sector de mercado.	FA4	Actualizarse constantemente en el marco legal del funcionamiento de la consultoría para tomar medidas preventivas que aporten a la reducción de impuestos	DA4	Dar iniciación al proceso de certificación en calidad
A5	Los empresarios de la ciudad optan por adquirir este tipo de servicios a empresas de Cali, Medellín y Bogotá.	FA5	Posicionar la marca en el mercado nariñense para reducir el impacto de la competencia	DA5	Diseñar paquetes de fácil acceso monetario adaptados a las necesidades de las pymes.
A6	Bajo nivel de capacidad financiera de las pymes	FA6		DA6	

Fuente: esta investigación

En la anterior matriz se muestran estrategias FO (Fortalezas y oportunidades), FA (Fortalezas y amenazas), DO (Debilidades y oportunidades) y DA (Debilidades y amenazas). Además, se integraron integra los elementos de las matrices ya analizadas MEFI Y MEFE y permite plantear estrategias de acuerdo a la situación de la empresa.

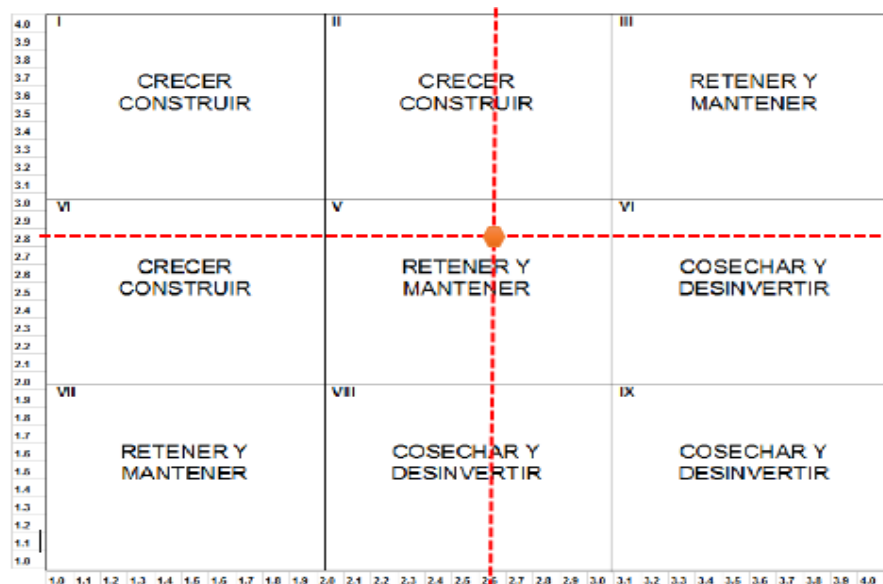
9.2.2.4 Matriz Interna Externa – IE

Para la elaboración de la matriz Interna Externa (IE), se coloca el total de las puntuaciones ponderadas de la matriz MEFI en el eje x y en total de las ponderaciones ponderadas de las matriz MEFE en el eje y de la siguiente manera:

MEFI EJE X $\longrightarrow$ 2.55

MEFE EJE Y $\longrightarrow$ 2.89

Figura 60. Matriz IE



Fuente: este estudio

Al cruzar el resultado en la Matriz MEFI de 2.55 que equivale a una posición interna promedio y en la matriz MEFE de 2.89 que equivale a una posición externa promedio se gráfica y se obtiene que en la matriz IE la intercepción de los valores se ubican en el cuadrante de RETENER Y MANTENER lo cual conlleva a que se apliquen estrategias de:

- Desarrollo de producto
- Desarrollo de mercado
- Penetración del mercado

9.2.2.5 Matriz de perfil competitivo MPC

Tabla 21. MPC

Factores Claves del Éxito		Peso Relativo	Nuestra Empresa		Competidor A		Competidor B	
			CAN S.A.S		DIGITAL BRAND		LATIN BUSINESS	
			Calf.	Calif. Pond.	Cal.	Califa. Pon.	Calf.	Calif. Pond.
1	Experiencia en el mercado	0,10	2,0	0,2	4,0	0,4	3,0	0,3
2	Diferenciación	0,15	3,0	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3
3	Precios competitivos	0,10	4,0	0,4	2,0	0,2	2,0	0,2
4	Servicio al cliente	0,10	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4
5	Calidad de los servicio	0,15	4,0	0,4	3,0	0,3	3,0	0,3
6	Comercio electrónico	0,15	2,0	0,2	4,0	0,4	3,0	0,3
7	Ubicación (localización)	0,05	4,0	0,4	4,0	0,4	2,0	0,2
8	Servicio posventa	0,05	4,0	0,4	2,0	0,2	2,0	0,2
9	Cobertura de mercado	0,15	2,0	0,2	3,0	0,3	3,0	0,3
Total		1,00	2,9		2,9		2,5	

Fuente: esta investigación

Respecto a la interpretación de los datos obtenidos por la matriz de perfil competitivo (MPC) se puede concluir que la empresa CAN S.A.S tiene un competidor fuerte que es Digital Brand estando al mismo nivel de calificación (2,9), y se encuentra en ventaja en relación al segundo competidor que es Latín Business quien obtuvo un puntaje de 2.5 en el mercado de San

Juan de Pasto, así mismo por medio de las calificaciones por cada uno de los factores claves de éxito se denota que CAN S.A.S debe fortalecer sus estrategias relacionadas con el comercio electrónico así como ampliar la cobertura de mercado que son aquellos factores donde sus competidores tienen ventaja y así ganar mayor posicionamiento frente a Digital Brand y Latín Bussiness.

9.2.2.6 Matriz de la Posición estratégica y de la Evaluación de acciones PEYEA

Tabla 22. Matriz PEYEA

	Eje Y		Eje X
Fortalezas Financieras F.F.	Cal. 1,6	Ventaja Competitiva V.C.	Cal. -1,-6
Rendimiento sobre la inversión	5	Participación en el mercado	-3
Liquidez	2	Calidad del servicio	-2
Capital trabajo	5	precios competitivos	-1
Riesgos implícitos del negocio	4	Comercio electrónico	-4
Flujo de efectivo	5	Diferenciación	-3
Promedio	21,00	Promedio	13,00
Estabilidad Ambiental E.A.	Cal. -1,-6	Fortaleza Industrial F.I.	Cal. 1,6
Estabilidad política y social	-3	Regulaciones del sector	4
Tasa de inflación	-3	Potencial de crecimiento	6
Variabilidad de la demanda	-1	Conocimientos tecnológicos	4
presión por parte de la competencia	-3	Productividad y aprovechamiento de la capacidad	4
Acceso a tecnología	-5	Demanda	4
Promedio	15,00	Promedio	22,00

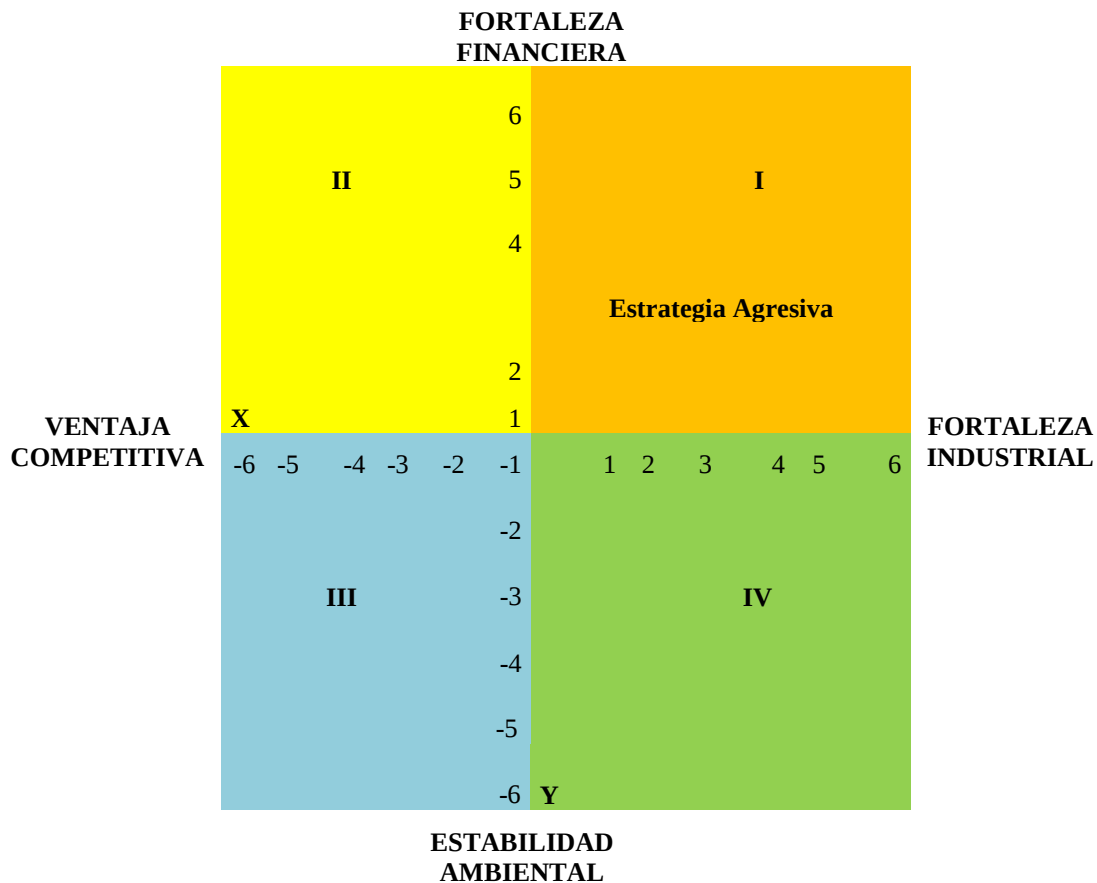
Fuente: este estudio

Tabla 23. Matriz PEYEA – puntajes poderados

Variables	Total
Eje X = V.C. + F.I.	9,00
Eje Y = F.F. + E.A.	6,00

Fuente: este estudio

Tabla 24. Matriz PEYEA – cuadrante estratégico



Fuente: este estudio

Una vez definida la situación externa e interna y como resultado de la suma de las Ventajas Competitivas y de la Fuerza Industrial para el eje X y de la suma la Fortaleza Financiera y de la Estabilidad Ambiental para el eje Y se obtuvo una ubicación en el cuadrante I bajo el cual se recomienda adoptar una estrategia agresiva, en el escenario agresivo se tiene por sentado que la empresa debe consolidar una fuerza orientada al mercadeo, además debe de potencializar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades de su entorno así como superar las debilidades y evitar las amenazas externas; las estrategias claves ante esta situación son:

- Penetración y desarrollo del mercado.

- Desarrollo del producto
- Integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal.

9.2.2.7 Matriz McKinsey – GE

Tabla 25. Matriz Gran Estrategia – actividades del mercado

<i>Oportunidad de Negocio</i>				
Atractividad del mercado	Factor	Peso	Calificación	Valor
	1. Tamaño de mercado en general	10%	3	0,30
	2. Crecimiento promedio anual	11%	2	0,22
	3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	1	0,15
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	25%	5	1,25
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	3	0,30
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	15%	3	0,45
	7. Tendencias de financiamiento tecnológico	14%	3	0,42
100%				3,09

Fuente: Este estudio

Tabla 26. Matriz Gran Estrategia – posición competitiva

<i>Oportunidad de Negocio</i>						
Posición Competitiva	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor
	1. Posición de mercado	5%	2	0,10	3	0,15
	2. Crecimiento del mercado	10%	3	0,30	4	0,40
	3. Variedad de la oferta	15%	2	0,30	3	0,45
	4. Reputación de marca	20%	3	0,60	3	0,60
	5. Socios de negocios	10%	4	0,40	4	0,40
	6. Conocimiento del mercado	10%	2	0,20	4	0,40
	7. Capacidad de entrega	5%	3	0,15	4	0,20
	8. Imagen del mercado	15%	2	0,30	4	0,60
	9. Estructura organizacional	10%	3	0,30	5	0,50
100%				-	-	-
				2,65		3,7

Fuente: este estudio

Después de hacer la evaluación tanto de factores internos como externos en la matriz McKisey – GE se obtuvo como resultado que CAN S.A.S debe invertir selectivamente en vista de que promete mejores resultados a futuro a la misma vez debe de mantener y aumentar la cuota de mercado al tiempo, uno de los factores clave en vista del respectivo analisis se debe invertir en recursos humanos, tecnología y mercadeo, además debe de implementar las siguientes estrategias:

- Mantener la posición
- Invertir selectivamente
- Identificar sectores en crecimiento
- Especializarse en nichos de mercado

9.2.2.8 Matriz Competitiva para valora estrategias MCPE

Tabla 27. Matriz Competitiva para valora estrategias MCPE

Factores Críticos para el Éxito	ESTRATEGIA 1 (Desarrollo de mercado)			ESTRATEGIA 2 (Penetración de mercado)		ESTRATEGIA 3 (Desarrollo de producto)	
	PESO	CAL.	PON.	CAL.	POND.	CAL.	POND.
OPORTUNIDADES							
1. Incremento de la demanda potencial.	7%	4	0,28	4	0,28	2	0,14
2. Consolidación del sector de las consultorías en el mercado.	3%	4	0,1	4	0,1	3	0,075
3. Acceso a tecnología y plataformas de apoyo.	7%	3	0,21	3	0,21	4	0,28
4. Las empresas de la región no cuentan con un conocimiento o manejo del área del mercadeo.	6%	2	0,12	2	0,12	3	0,18
Subtotal	23%		0,71		0,71		0,68
AMENAZAS							
1. Bajo nivel de	7%	2	0,14	4	0,28	3	0,21

capacidad financiera de las pymes.							
2. Altas tasas de intereses para el micro financiamiento.	5%	2	0,1	3	0,15	3	0,15
3. Los empresarios de la ciudad optan por adquirir este tipo de servicios a empresas de Cali, Medellín y Bogotá.	5%	3	0,15	3	0,15	2	0,10
4. Existe altas posibilidades de ingreso de nuevos competidores en este sector de mercado.	8%	4	0,3	4	0,3	3	0,23
Subtotal	25%		0,69		0,88		0,69
FORTALEZAS							
1. Talento humano calificado	5%	4	0,2	4	0,2	3	0,15
2. Precios competitivos.	5%	4	0,2	3	0,15	4	0,2
3. Calidad de los servicios.	7%	3	0,21	4	0,28	3	0,21
4. Canal de distribución directo.	7%	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Subtotal	24%		0,82		0,84		0,77
DEBILIDADES							
1. En el momento no se cuenta con la capacidad para satisfacer a toda la demanda potencial.	6%	4	0,24	4	0,24	3	0,18
2. Bajo posicionamiento de la empresa en el mercado.	6%	3	0,18	4	0,24	2	0,12
3. Ausencia de instrumentos de evaluación de desempeño.	7%	3	0,21	4	0,28	3	0,21
4. Poca inversión en recursos tecnológicos	10%	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Subtotal	29%		0,93		1,16		0,81
TOTAL	100%		3,15		3,59		2,94

Fuente: este estudio

Se concluye en el análisis matricial con el desarrollo de la matriz MPCE evaluando se los diferentes factores claves y críticos de éxito de la empresa CAN S.A.S y bajo los resultados de las calificaciones obtenidas para las estrategias resultantes de las diferentes matrices (penetración en

el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) se resalta los niveles de importancia obtenidos para estas.

Con todo el análisis anterior podemos concluir que la estrategia con mayor importancia es la de **penetración de mercado**, sin descuidar las demás en función del cumplimiento total de la empresa, pero dedicando mayormente su esfuerzo en la realización a cabalidad de los objetivos que se planteen de acuerdo a esta estrategia.

9.3 Diseño del Plan de Acción de Marketing

En el presente capítulo antes de pasar a la formulación del plan de acción de marketing se hace necesario hacer la descripción del mercado objetivo y especificación del mismo (arquetipo de cliente), así como el valor agregado de marca, portafolio de servicios de la empresa, para adecuar las acciones estratégicas de acuerdo a las necesidades y requerimientos del segmento objetivos así como también se debe tener en cuenta la oferta que brinda la empresa consultora.

9.3.1 Mercado objetivo

El segmento de mercado objetivo al cual se dirige la empresa de servicios consultora CAN S.A.S son las Pymes ubicadas en San Juan de Pasto con más de 5 años de antigüedad y que soporten en sus activos líquidos mayores a 10 millones de pesos, cuyas actividades económicas pertenecen al sector terciario de la economía, que además no tienen antecedentes en el área de mercadeo por la falta de conocimiento y consultoría en esta área por lo cual requieren contratar a un tercero para ejercer dicha labor para generar resultados efectivos, principalmente requieren de servicios como: estudio e investigación de mercado, diseño y ejecución de un plan estratégico de mercadeo, estrategias a través de e-commerce, diseño de un plan de negocios, análisis financiero, diseño y elaboración del estudio técnico de producción, análisis de la demanda y proyección de ventas y asesoría en TIC para la educación empresarial.

9.3.2 Arquetipo de cliente

Tabla 28. Arquetipo de cliente - Segmento objetivo

Características	Tipo de Cliente
Demográficas	Gerentes o colaboradores encargados del área comercial de las pymes ubicadas en San Juan de Pasto.
Psicográficas	Gerentes o colaboradores encargados del área comercial que prefieren pautar en las franjas juvenil, familiar y de adultos servicios como: estudio e investigación de mercado, diseño y ejecución de un plan estratégico de mercadeo, estrategias a través de e-commerce, diseño de un plan de negocios, análisis financiero, diseño y elaboración del estudio técnico de producción, análisis de la demanda y proyección de ventas y asesoría en TIC para la educación empresarial.
Culturales	Región donde prevalece el clima frío, de identidad precolombina, con edificaciones arquitectónicas, es un territorio diverso y pluricultural. Cabe resaltar que estos factores culturales influyen grandemente en el sentido de las propuestas comerciales que quieren dar a conocer los empresarios de la región.
Gustos y preferencias	Según los resultados de la encuesta a empresarios, se determinó que los empresarios que se desenvuelven en el sector comercial prefieren ubicar las instalaciones de la empresa consultora en la zona centro de la ciudad. Además en lo que respecta a las características de los servicios prestados muestran preferencia hacia los logotipos impactantes, diseño congruente y distintivo, fotografías e imágenes de alta resolución, colores intensos, originalidad de la oferta audiovisual, innovación, respecto a la oferta radial para los diferentes empresarios es de gran importancia la voz del anunciante; además de que requieren un servicio posventa, acompañamiento continuo para la ejecución de todas las acciones estratégicas de mercadeo puesto que manifiestan desconocimiento del manejo de esta área, así como también requirieren no solo consultoría sino también de capacitación para apropiarse de estos temas.
Hábitos de Consumo	Habitualmente implementan en mayor medida estrategias en redes sociales, y marketing tradicional como tarjetas de presentación, flyers, además pautan en medios masivos como la radio y la televisión y vallas publicitarias.
Estilos de vida	Fundamentalmente son empresas que se encuentran en el sector de servicios, se pueden destacar empresas dedicadas al comercio, asesorías contables, jurídicas, así como venta de productos, bienes y servicios entre otras actividades económicas comerciales que pertenecen a este sector, sus ventas en especial se da por venta directa.

Fuente: Este estudio

9.3.3 Valor agregado de marca

CAN S.A.S cuenta con un plus en el mercado en relación a sus competidores, ofreciendo asesorías integrales en el área de mercadeo bajo estrategias efectivas conforme a las nuevas tendencias teóricas, arrojando un diferenciador en calidad, es una consultoría que no solo vende

servicios si no que asegura soluciones empresariales para ello oferta estrategias de marketing tradicionales (radio, televisión, impresos) y digitales (e-commerce) posicionando las empresa en el mercado de acuerdo a las necesidades y condiciones que estas tienen.

Además, sus servicios se complementan entre sí para mejorar las condiciones tanto de operación como de comercialización de las empresas que adquieren de sus servicios, complementariamente ofrece acompañamiento continuo y servicio posventa para garantizarles a sus clientes el éxito de sus estrategias bajo servicios de calidad, con ofertas innovadoras y congruentes.

9.3.4 Portafolio de servicios de CAN S.A.S

Después de hacer un análisis minucioso de la oferta, se logró determinar que la empresa CAN S.A.S. cuenta con servicios integrales en el área de mercadeo así como servicios comentarios para estudios de ventas y de operación de las diferentes empresas, puesto que se es consciente, que para lograr efectividad en las estrategias, es necesario mejorar procesos internos que influyen directamente en las acciones previstas para el área de mercadeo.

Lo anterior se tuvo en cuenta en el momento de realizar el estudio financiero como parte de la proyección y precio unitario de ventas.

Figura 61. Servicios de Mercadeo CAN S.A.S



Fuente: Este estudio

Figura 62. Servicios complementarios de Consultoría CAN S.A.S



Fuente: este estudio

9.3.5 Formulación estratégica del Plan de Mercadeo

Una vez definidas las anteriores variables que son fundamentales en el diseño de plan de acción se procede a hacer el diseño del mismo, cuyo plan dará las pautas necesarias para cumplir con el principal objetivo de mercadeo que es la penetración en el mercado, para ello se debe definir antes los objetivos por cada variable del marketing mix que son el eje central para la formulación del plan de acción.

9.3.5.1 *Objetivo General de Mercadeo*

Generar posicionamiento de la empresa Consultores Asociados de Nariño en el segmento objetivo mediante el diseño de estrategias de penetración en el mercado de San Juan de Pasto para el año 2018.

9.3.5.2 *Objetivos específicos-estratégicos para cada variable del marketing Mix*

Promoción: Diseñar un plan de medios para alcanzar un reconocimiento del 10 al 15% entre el segmento objetivo.

Servicio: Prestar servicios integrales de calidad al segmento objetivo del mercado de San Juan de Pasto.

Distribución: Facilitar el acceso rápido y seguro al segmento objetivo de clientes en la adquisición de los servicios mediante: punto de venta, venta directa en visita & e-commerce.

Precio: Ajustar los precios paulatinamente hasta equilibrarse conforme a los precios del mercado teniendo en cuenta la calidad de los entregables.

A continuación se evalúan cada una de las acciones estratégicas que se recomiendan a Consultores Asociados de Nariño S.A.S para darle cumplimiento tanto al objetivo general de mercadeo (penetración en el mercado), como a cada uno de los objetivos estratégicos para cada una de las variables del marketing mix.

Tabla 29. Plan de acción Anual de Marketing - servicio

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA DE SERVICIO									
OBJETIVO PARA EL PRIMER AÑO: Prestar servicios integrales de calidad al segmento objetivo del mercado de San Juan de Pasto.						FECHA DE ELABORACION: OCTUBRE DE 2018			
RESPONSABLE: Gerente propietario									
INDICADORES: Base de datos						VIGENCIA: Enero - Diciembre 2019			
QUE HACER	META	QUIEN LO HACE	RECURSOS (ANUAL)	EFECTOS SOBRE LA EMPRESA	INDICADOR	CUADRO DE MANDO (según el cumplimiento de la actividad)			% CUM.
						Cump. de menos del 100%	Cump. de 100%	Cum. mas de 100%	
Hacer un seguimiento continuo a los clientes sobre los servicios adquiridos	Fidelizar clientes	Director de mercadeo	\$ 240.000	Incrementar la afluencia de clientes y facturación de los servicios.	Incremento en las ventas.	menos del 0,33%	igual del 0,33%	Más del 0,33%	100%
Guardar en memoria encriptada los entregables para uso exclusivo de los clientes.	Tangibilizar el servicio.	Director ejecutivo	\$ 300.000	Generar confianza en el cliente.	Aumento en los niveles de satisfacción del cliente.	menos del 0,33%	igual del 0,33%	Más del 0,33%	100%
Generar alianzas estratégicas con dos socios claves para la elaboración de propuestas audiovisuales.	Reducir costos de servucción.	Director ejecutivo	\$200.000	Incrementar el nivel de rentabilidad y mejorar el servicio.	Porcentaje de reducción de servucción.	menos del 0,33%	igual del 0,33%	mas del 0,33%	100%
Descuento del 7% del monto total de los servicios adquiridos por pronto pago	Incrementar la demanda de los servicios	Director de mercadeo	\$ 00,00	Aumento en las ventas	Porcentaje de crecimiento en ventas de los servicios.	menos del 0,33%	igual del 0,33%	mas del 0,33%	100%
Implementar un buzón de sugerencias en la página web.	Mejorar los niveles de comunicación con el cliente	Community manager	\$200.000	Mejora en la calidad de los servicios y de los procesos.	Mayor número de clientes satisfechos	menos del 0,33%	igual del 0,33%	mas del 0,33%	100%

Fuente: este estudio

Tabla 30. Plan de acción Anual de Marketing - distribución

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN								
OBJETIVO PARA EL PRIMER AÑO: Facilitar el acceso rápido y seguro al segmento objetivo de clientes en la adquisición de los servicios mediante: punto de venta, venta directa en visita & e-commerce.						FECHA DE ELABORACION: OCTUBRE DE 2018		
RESPONSABLE: Directo Ejecutivo								
INDICADORES: Base de datos						VIGENCIA: Enero - Diciembre 2019		
QUE HACER	META	QUIEN LO HACE	RECURSOS (ANUAL)	EFECTOS SOBRE LA EMPRESA	INDICADOR	CUADRO DE MANDO (según el cumplimiento de la actividad)		
						Cumplimiento de menos del 100%	Cumplimiento de 100%	Cumplimiento de mas del 100%
Adecuación del local en cuanto a distribución y diseño de espacios.	Incrementar la afluencia de clientes en un 0,33%	Director ejecutivo	\$1.000.000	Mejores condiciones de ambientación y por consiguiente mejor atención al cliente y percepción de espacios.	Afluencia de clientes e incremento en las ventas.	menos del 0,33%	igual del 0,33%	mas del 0,33%
Venta por e-commerce (página web).	Incrementar la compra de los servicios en un 10%.	Comunit y manager	\$200.000	Mayor cobertura y por ende mejor atención al cliente.	Porcentaje de crecimiento en ventas de los servicios en la web.	menos del 10%	igual del 10%	mas del 10%
Venta directa en visita.	Reducir costos de distribución en un 20%.	Director de mercadeo	\$ 480.000	Reducir costos en los procesos, logísticos, de distribución y comercialización.	Incremento en el porcentaje de rentabilidad.	menos del 20%	igual del 20%	mas del 20%
Diseñar aplicativo móvil.	Alcanzar mayor cobertura de mercado.	Comunit y manager	\$ 3.000.000	Mayor reconocimiento de marca.	Mayor fuerza de ventas de la empresa.	menos del 0,33%	igual del 0,33%	mas del 0,33%

Fuente: este estudio

Tabla 31. Plan de acción Anual de Marketing - precio

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA DE PRECIO								
OBJETIVO PARA EL PRIMER AÑO: Ajustar los precios paulatinamente hasta equilibrarse conforme a los precios del mercado teniendo en cuenta la calidad de los entregables.						FECHA DE ELABORACION: OCTUBRE DE 2018		
RESPONSABLE: Gerente propietario								
INDICADORES: Base de datos						VIGENCIA: Enero - Diciembre 2019		
QUE HACER	META	QUIEN LO HACE	RECURSOS	EFECTOS SOBRE LA EMPRESA	INDICADOR	CUADRO DE MANDO (según el cumplimiento de la actividad)		
						Cumplimiento de menos del 100%	Cumplimiento de 100%	Cumplimiento de más de 100%
Fijar precios de introducción.	Incentivar la adquisición de los servicios para luego ir incrementando los servicios paulatinamente.	Director ejecutivo	\$ 00,00	Lograr que clientes y potenciales clientes se sientan atraídos por el producto y lo compren.	Porcentaje de crecimiento en consumo de los servicios.	menos del 0,33%	igual del 0,33%	100% mas del 0,33%
Estrategia de precio único	Incrementar la afluencia de clientes en un 5%	Director ejecutivo	\$ 00,00	Colocar a por lo menos tres productos con el mismo precio, elimina las comparaciones en el proceso de toma de decisión del consumidor, estimulando el flujo de dinero	Porcentaje de crecimiento en consumo de servicios.	menos del 5%	igual del 5%	100% mas del 5%
Estrategia de precios por líneas de servicio	Incrementar la afluencia de clientes en un 4%	Director ejecutivo	\$ 00,00	Las líneas de precios reducen la confusión del consumidor e impactan múltiples segmentos que van en busca de costos predeterminados.	Porcentaje de crecimiento en consumo de servicios.	menos del 4%	igual del 4%	100% mas del 4%
Precios para clientes especiales.	Fidelizar a los clientes actuales.	Director Comercial	\$ 00,00	Generar la recompra de los diferentes servicios que oferta la empresa por parte de los clientes actuales.	Porcentaje de ventas de los servicios.	0,33%	0,33%	100% 0,33%
Promover paquetes de servicios con el 5% de descuento.	Incrementar la afluencias de clientes en un 3%	Director comercial	\$ 00,00	Generar venta de todos los servicios que oferta la empresa.	Aumento en el porcentaje de ventas.	3%	3%	100% 3%

Fuente: este estudio

Tabla 32. Plan de acción Anual de Marketing - promoción

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN									
OBJETIVO PARA EL PRIMER AÑO: Diseñar un plan de medios para alcanzar un reconocimiento del 10 al el 15% entre el segmento objetivo.						FECHA DE ELABORACION: OCTUBRE DE 2018			
RESPONSABLE: Gerente propietario									
INDICADORES: Base de datos						VIGENCIA: Enero - Diciembre 2019			
QUE HACER	META	QUIEN LO HACE	RECURSOS	EFECTOS SOBRE LA EMPRESA	INDICADOR	CUADRO DE MANDO (según el cumplimiento de la actividad)			% DE CUMPLIMIENTO
						Cumplimiento de menos del 100%	Cumplimiento de 100%	Cumplimiento de más de 100%	
Rediseñar el estilo y la interactividad de la página web	Incrementar las ventas en un 10%	Community Manager	2.000.000	Mayor disponibilidad y por ende mejor atención al cliente.	Porcentaje de crecimiento en ventas de los productos.	menos del 10%	igual del 10%	Mas 10%	100%
Promocionar la marca a través de redes sociales como Facebook , Instagram y twiter	Incrementar la afluencia de clientes	Community Manager	700.000	Atraer clientes potenciales.	Crecimiento de clientes potenciales.	menos del 0,33%	igual del 0,33%	mas del 0,33%	
Anuncios publicitarios BTL, Pendones y Pantallas electrónicas.	Incrementar el Top of Mind de la marca en un 0,25%	Director ejecutivo y Director de Marketing	\$ 3.000.000	Recordación de Marca y mayor impacto en el público objetivo	Recordación de Marca	menos del 0,25%	igual del 0,25%	mas del 0,25%	
Diseño, elaboración y pautas del Jingle publicitario y comercial de televisión	Incrementar el alcance de clientes.	Productor musical y camarógrafo (contratados por evento)	\$ 10.000.000	Generar reconocimiento de marca	Nuevos Clientes	menos del 0,33%	igual del 0,33%	mas del 0,33%	
Desarrollar un blog (página de internet) para la publicación de investigaciones sobre el mercado local.	Capacitar al público objetivo sobre la importancia de la consultoría y asesoría en	Community manager	\$ 100.000	Reconocimiento de la empresa por contribuir a la educación empresarial	Crecimiento de clientes potenciales.	Menos del 0,25%	Igual del 0,25%	Más del 0,25%	100%

QUE HACER	META	QUIEN LO HACE	RECURSOS	EFECTOS SOBRE LA EMPRESA	INDICADOR	CUADRO DE MANDO (según el cumplimiento de la actividad)			% DE CUMPLIMIENTO
						Cumplimiento de menos del 100%	Cumplimiento de 100%	Cumplimiento de más de 100%	
	mercadeo un 0,25%								
Realizar campañas de marketing digital SEO	Incrementar el alcance en nuevos mercados 0,25%	Community manager	\$3.000.000	optimización de los motores de búsqueda, como por ejemplo Google	Nuevos Mercados	menos del 0,25%	igual del 0,25%	mas del 0,25%	100%
Elaboración Brochure publicitario	Dar a conocer los procesos misionales como pilares del servicio de calidad.	Director ejecutivo y director comercial	500.000	Dar a conocer y promocionar la marca, y expandir la cuota de mercado	Nuevos Clientes	menos del 0,34%	igual del 0,34%	mas del 0,34%	100%
Participar en ruedas de negocios y eventos empresariales 4 veces en el año.	Generar reconocimiento de marca.	Director ejecutivo, director comercial y community manager	2.000.000	Dar a conocer y promocionar la marca, y expandir la cuota de mercado	Nuevos Clientes	menos del 0,34%	igual del 0,34%	mas del 0,34%	100%

Fuente: este estudio

9.3.6 Control y seguimiento

El plan de control y seguimiento se relaciona con la vigilancia del cumplimiento de cada una de las acciones estratégicas de marketing propuestas en el plan de acción por cada una de las variables, para dicho control se acudió al diagrama de la Carta de Gantt, esta es una herramienta de planificación de proyectos donde se representan las diferentes tareas con sus tiempos y personas responsables, permite plasmar el Plan de Acción, permite ordenar las actividades, define el tiempo que tomará realizar cada una de ellas, define claramente las tareas asignadas a cada persona y muestra un panorama general.

Tabla 33. Carta Gantt

[illegible]

Proyecto: Plan de Acción Anual de Marketing Partes interesadas: CAN S.A.S Fecha de inicio: 15 de enero de 2019 Fecha de término: 15 de diciembre de 2019																														
Actividades	Responsables	Duración																												
Descuento del 7% del monto total de los servicios adquiridos por pronto pago	Director de mercadeo	12 meses																												
Implementar un buzón de sugerencias en la página web	Comunidad y manager	1 semana																												
DISTRIBUCIÓN																														
Adecuación del local en cuanto a distribución y diseño de espacios.	Director ejecutivo	1 mes																												
Venta por e-commerce (página web).	Comunidad y manager	6 meses																												
Venta directa en visita.	Director de mercadeo	6 meses																												

Proyecto: Plan de Acción Anual de Marketing		
Partes interesadas: CAN S.A.S		
Fecha de inicio: 15 de enero de 2019		
Fecha de término: 15 de diciembre de 2019		
Actividades	Responsables	Duración
Diseñar aplicativo móvil.	Comunit y manager	3 meses
PRECIO		
Fijar precios de introducción.	Director ejecutivo	1 mes
Estrategia de precio único	Director ejecutivo	1 mes
Estrategia de precios por líneas de servicio	Director ejecutivo	1 mes
Precios para clientes especiales.	Director de mercadeo	1 mes
Promover paquetes de servicios con el 5% de descuento.	Director de mercadeo	1 mes
PROMOCIÓN		

Proyecto: Plan de Acción Anual de Marketing		
Partes interesadas: CAN S.A.S		
Fecha de inicio: 15 de enero de 2019		
Fecha de término: 15 de diciembre de 2019		
Actividades	Resp onsa bles	Du raci ón
Rediseñar el estilo y la interactividad de la página web	Com munit y mana ger	2 mes es
Promocionar la marca a través de redes sociales como Facebook , Instagram y twitter	Com munit y mana ger	6 mes es
Anuncios publicitarios BTL, Pendondes y Pantallas electrónicas.	Direc tor ejecu tivo	3 mes es
Diseño, elaboración y pautas del Jingle publicitario y comercial de televisión	Prod uctor musi cal y cama rógra fo (cont ratad os por event o)	3 mes es

9.4 Necesidades, requerimientos y Plan de Producción.

En el establecimiento de las proyecciones en este negocio, se hace necesario tener en cuenta los conceptos: precios de introducción y proyecciones financieras, además se debe tener en cuenta la relación entre la incorporación de personal calificado frente a la efectividad de las estrategias de mercadeo.

Con el fin de cumplir lo anterior se debe analizar las cantidades de venta por periodo (mensual y anual), además de las condiciones macroeconómicas (inflación, devaluación, IPP, crecimiento del PIB, entre otras), precios de cada uno de los servicios, así como costos, gastos y capital de trabajo. De lo cual se nutre la información financiera proyectada a cinco años de la puesta en marcha.

Como se muestra a continuación, se estima un precio promedio de venta de 3,5 millones de pesos, la cantidad de ventas estimadas mensualmente en promedio son 1 por cada servicio que se ofrece que para este caso son 5³, cabe mencionar que se utilizaron los más representativos para la empresa. Tanto las cantidades y precios crecen proporcionalmente cada año a un promedio de 1,03%, cifra estimada teniendo en cuenta variables⁴ como: inflación, devaluación, índices de precios al productor, crecimiento del PIB, entre otras.

³ Se proyectaron como primera línea o servicios de mercadeo los servicios de investigación de mercados y como segunda línea o servicios complementarios: plan de negocios, plan de medios, estrategias de e-commerce y análisis de la demanda y proyecciones de ventas.

⁴ Se hizo un promedio anual teniendo en cuenta los datos de los últimos 7 años.

9.4.1 Inversión Inicial

La primera necesidad que se puede apreciar en este proyecto es la realización de la inversión inicial que consiste en solventar muebles y enseres para las áreas operativa y administrativa, así como las necesidades en tecnología tal como se describe a continuación:

9.4.1.1 Necesidades en muebles y enseres

La inversión en muebles y enseres consta de lo siguiente: escritorios, sillas, estantes, biblioteca, con el fin de garantizar la operatividad eficaz de los consultores y asesores.

9.4.1.2 Necesidades técnicas y tecnológicas

Al tratarse de una empresa que se va a dedicar al negocio de las consultorías, en su primera fase de introducción en el mercado, la inversión en tecnología es imprescindible, por lo tanto, se estima la adquisición de computadores con licencia, televisor, video beam y teléfonos. En la segunda fase de vigilancia tecnológica se proponen otras inversiones como software y hardware especializado en investigación de mercados, equipos fonoaudiológicos y audiovisuales.

9.4.2 Insumos requeridos

En este ítem se consideraron los insumos necesarios para la prestación de los servicios ofrecidos. Se estiman papelería, internet, teléfono, televisión.

9.4.3 Mano de obra operativa especializada

En lo relacionado con la planta de personal se generarán los siguientes cargos especializados:

- Director Ejecutivo – Representante Legal

- Director de Marketing
- Director de Marketing on-line

La empresa contará con tres (3) puestos de trabajo directos, en cuanto a la vinculación del personal, será manejada mediante contratos por prestación de servicios para los encuestadores (3) y para el contador (1), lo anterior se da con el fin de evitar el desarrollo de actividades de preselección, selección, vinculación, liquidaciones de nómina, entre otros aspectos que requiere el manejo del personal.

9.4.4 Presupuesto requerido para el cubrimiento de las necesidades y requerimientos del Plan Anual de Marketing

9.4.4.1 Inversión Inicial

Tabla 34. Inversión Inicial muebles y enseres (área operativa)

Insumo	Cantidad	V. Unidad	V. Total
Escritorios	3	\$200.000,00	\$400.000,00
Sillas ergonómicas	2	\$80.000,00	\$160.000,00
Sillas sala de espera x 3	2	\$300.000,00	\$600.000,00
Total			\$1.160.000,00

Fuente: este estudio

Tabla 35. Inversión Inicial muebles y enseres – Área Administrativa

Insumo	Cantidad	V. Unidad	V. Total
Escritorio gerencia	1	\$200.000,00	\$200.000,00
Sillas gerencia	1	\$80.000,00	\$80.000,00
Bibliotecas y archivadores	1	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00
Total			\$1.280.000,00

Fuente: este estudio

Tabla 36. Inversión Inicial – Equipos Tecnológicos

Equipo	Cantidad	V. Unidad	V. Total
Licencia de software	4	\$250.000,00	\$1.000.000,00
Televisor LED	1	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00
Computador	4	\$1'200.000,00	\$4.800.000,00
Teléfonos	1	\$30.000,00	\$30.000,00
Video Beam	1	\$500.000,00	\$500.000,00
Total			\$7'330.000,00

Fuente: Este estudio

Tabla 37. Inversión Inicial muebles y enseres – Transporte

Equipo	Cantidad	V. Unidad	V. Total
Automóvil	1	\$17'000.000,00	\$17.000.000,00
Total			\$17'000.000,00

Fuente: Este estudio

Tabla 38. Mano de Obra

Insumo	Cant.	V. Uni.	V. Par.	V. Men.	V. Total Anual
Director Ejecutivo	1	\$1'500.000,00	\$327.450,00	\$1'827.450,00	\$21'929.400,00
Director de Marketing	1	\$1'250.000,00	\$272.875,00	\$1'522.875,00	\$18'274.500,00
Director de Marketing on-line	1	\$1'250.000,00	\$272.875,00	\$1'522.875,00	\$18'274.500,00
Total				\$4'873.200,00	\$58'478.400,00

Fuente: este estudio

9.4.4.2 Plan de compras

En este ítem se tuvo en cuenta la cantidad de insumos operacionales que se incluyen en la prestación de los servicios. Como se menciona anteriormente los insumos necesarios para la operación efectiva hacen parte de los entregables a los clientes y en algunos casos son utilizados para la capacitación.

Tabla 39. Insumos Operacionales

Insumo	Cantidad	V. Unidad	V. Total
Papelería (resma)	4	\$20.000,00	\$80.000,00
Internet	12	\$50.000,00	\$600.000,00
Televisión	12	\$50.000,00	\$600.000,00
Teléfono	12	\$30.000,00	\$360.000,00
Servicios públicos	12	\$250.000,00	\$3'000.000,00
Total			\$4.640.000,00

Fuente: este estudio

9.4.4.3 Costos de producción

En este ítem se tienen en cuenta los siguientes costos: inversión inicial, insumos, mano de obra, arrendamientos y materiales para la promoción, tal como se describen a continuación:

Tabla 40. Costos de producción primer año

Insumo	V. Total
Inversión inicial	\$26'770.000,00
Insumos Operacionales	\$4'640.000,00
Mano de Obra	\$58'478.400,00
Arrendamientos	\$8'400.000,00
Material POP	\$3'000.000,00
Total	\$101'288.400,00

Fuente: este estudio

La inversión inicial incluye muebles y enseres del área de recepción y administrativa, así como equipos de oficina y demás necesarios para asegurar una óptima operación, cuyo cálculo es anual. Los insumos incluyen los requerimientos necesarios que se generan dentro de la entrega a los clientes o son utilizados en las capacitaciones. La mano de obra es el costo más alto debido a que incluye tres cargos con prestaciones sociales, y los demás por contrato de prestación de servicios por evento, cuyo monto está ajustado teniendo en cuenta el pago independiente de parafiscales. Al no contar con infraestructura propia, se debe tener en cuenta el costo de

arrendamientos además debe tenerse en cuenta el material utilizado para la promoción de la empresa.

9.4.4.4 Estudio financiero

Tabla 41. Variables macroeconómicas

Supuestos Macroeconómicos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación Anual IPC		3,94%	3,94%	3,94%	3,94%	3,94%
Devaluación		0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%
Variación PIB		2,32%	2,32%	2,32%	2,32%	2,32%
DTF ATA		4,13%	4,96%	5,35%	5,11%	4,86%

Fuente: este estudio

Tabla 42. Balance general

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	-14.170.000	-26.854.036	-31.014.482	29.912.823	86.008.920	149.952.620
Cuentas X Cobrar	1.000.000	1.166.667	1.456.000	2.725.632	2.919.697	3.127.579
Provisión Cuentas por Cobrar		-291.667	-364.000	-681.408	-729.924	-781.895
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000
Total Activo Corriente:	-4.770.000	-17.579.036	-21.522.482	40.357.047	96.598.692	160.698.305
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	18.000.000	16.000.000	14.000.000	12.000.000
Muebles y Enseres	2.440.000	2.376.000	2.292.000	2.188.000	2.064.000	1.920.000
Equipo de Oficina	7.330.000	6.777.000	6.204.000	5.611.000	4.998.000	4.365.000
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	26.770.000	24.453.000	40.096.000	35.699.000	31.262.000	26.785.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	22.000.000	6.873.964	18.573.518	76.056.047	127.860.692	187.483.305
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	118.800	3.666.417	19.945.512	23.443.912	27.178.313
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Otros pasivos a LP		10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
PASIVO	10.000.000	20.118.800	23.666.417	39.945.512	43.443.912	47.178.313
Patrimonio						
Capital Social	12.000.000	12.000.000	12.708.000	13.416.000	14.124.000	14.832.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	744.394	4.793.937	7.416.000
Utilidades Retenidas	0	0	-25.244.836	-18.545.292	17.900.598	62.876.780
Utilidades del Ejercicio	0	-25.244.836	7.443.937	40.495.434	47.598.245	55.180.211
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	12.000.000	-13.244.836	-5.092.899	36.110.535	84.416.780	140.304.992
PASIVO + PATRIMONIO	22.000.000	6.873.964	18.573.518	76.056.047	127.860.692	187.483.305

Fuente: este estudio

Tabla 43. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	210.000.000	262.080.000	327.075.840	350.363.640	375.309.531
Devoluciones y rebajas en ventas	14.700.000	18.345.600	22.895.309	24.525.455	26.271.667
Materia Prima, Mano de Obra	176.400.000	185.345.597	194.744.843	204.620.743	214.997.470
Depreciación	2.717.000	4.757.000	4.797.000	4.837.000	4.877.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	28.220.000	29.348.800	30.522.752	31.743.662	33.013.409
Utilidad Bruta	-12.037.000	24.283.003	74.115.936	84.636.780	96.149.985
Gasto de Ventas	3.000.000	3.118.200	3.241.057	3.368.755	3.501.484
Gastos de Administración	8.486.520	8.573.931	8.662.243	8.751.464	8.841.604
Provisiones	291.667	72.333	317.408	48.516	51.971
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	-23.815.187	12.518.539	61.895.229	72.468.045	83.754.927
Otros ingresos					
Intereses	1.310.849	1.408.185	1.454.283	1.425.888	1.396.403
Otros ingresos y egresos	-1.310.849	-1.408.185	-1.454.283	-1.425.888	-1.396.403
Utilidad antes de impuestos	-25.126.036	11.110.354	60.440.946	71.042.157	82.358.524
Impuestos (35%)	118.800	3.666.417	19.945.512	23.443.912	27.178.313
Utilidad Neta Final	-25.244.836	7.443.937	40.495.434	47.598.245	55.180.211

Fuente: este estudio

Tabla 44. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-23.815.187	12.518.539	61.895.229	72.468.045	83.754.927
Depreciaciones		2.717.000	4.757.000	4.797.000	4.837.000	4.877.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		291.667	72.333	317.408	48.516	51.971
Impuestos		0	-118.800	-3.666.417	-19.945.512	-23.443.912
Neto Flujo de Caja Operativo		-20.806.520	17.229.072	63.343.220	57.408.049	65.239.985
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-166.667	-289.333	-1.269.632	-194.065	-207.882
Variación Inv. Materias Primas e insumos		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		10.000.000	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	9.833.333	-289.333	-1.269.632	-194.065	-207.882
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	-20.000.000	0	0	0
Inversión en Muebles	-2.440.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Inversión en Equipo de Transporte	-17.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-7.330.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-26.770.000	-400.000	-20.400.000	-400.000	-400.000	-400.000
Neto Flujo de Caja Inversión	-26.770.000	9.433.333	-20.689.333	-1.669.632	-594.065	-607.882
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-10.000.000	-10.000.000	-10.000.000	-10.000.000	-10.000.000
Intereses Pagados		-1.310.849	-1.408.185	-1.454.283	-1.425.888	-1.396.403

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	12.000.000	0	708.000	708.000	708.000	708.000
Neto Flujo de Caja Financiamiento	22.000.000	-1.310.849	-700.185	-746.283	-717.888	-688.403
Neto Periodo	-4.770.000	-12.684.036	-4.160.446	60.927.305	56.096.097	63.943.700
Saldo anterior		-14.170.000	-26.854.036	-31.014.482	29.912.823	86.008.920
Saldo siguiente	-4.770.000	-26.854.036	-31.014.482	29.912.823	86.008.920	149.952.620

Fuente: este estudio

Tabla 45. Flujo de caja

Indicadores Financieros Proyectados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente		-147,97	-5,87	2,02	4,12	5,91
Prueba Acida		-148	-6	2	4	6
Rotacion cartera (días),		2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		292,7%	127,4%	52,5%	34,0%	25,2%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		-1587,3%	1231,9%	4607,7%	5424,9%	6350,9%
Ebitda / Servicio de Deuda		-184,0%	152,1%	585,0%	677,0%	778,2%
Rentabilidad Operacional		-11,3%	4,8%	18,9%	20,7%	22,3%
Rentabilidad Neta		-12,0%	2,8%	12,4%	13,6%	14,7%
Rentabilidad Patrimonio		190,6%	-146,2%	112,1%	56,4%	39,3%
Rentabilidad del Activo		-367,3%	40,1%	53,2%	37,2%	29,4%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		-20.806.520	17.229.072	63.343.220	57.408.049	65.239.985
Flujo de Inversión	-21.000.000	9.433.333	-20.689.333	-1.669.632	-594.065	-607.882
Flujo de Financiación	22.000.000	-1.310.849	-700.185	-746.283	-717.888	-688.403
Flujo de caja para evaluación	-21.000.000	-11.373.187	-3.460.261	61.673.588	56.813.984	64.632.103
Flujo de caja descontado	-21.000.000	-11.260.581	-3.392.080	59.859.777	54.597.122	61.495.228
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor						1%
TIR (Tasa Interna de Retorno)						60,69%
VAN (Valor actual neto)						140.299.466
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)						0,62
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses						6 mes
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)						12 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)						24 mes

Fuente: este estudio

10. Conclusiones

El plan Estratégico de Mercadeo es un documento administrativo que hace las veces de carta de navegación para las empresas, permite ajustar, encaminar y unificar los objetivos fundamentales de la organización con sus acciones, involucrando cada una de las variables del mix de marketing, la mayoría de los empresarios toman decisiones gerenciales de manera intuitiva sin contar con un análisis serio y consiente de la situación actual de su empresa y del entorno en el cuál la organización debe moverse, debido a esto y sin las herramientas e instrumentos adecuados no pueden medir el impacto positivo o negativo de la gestión que se está llevando a cabo. Es por estos que se debe generar una cultura diferente de marketing dentro de las empresas de San Juan de Pasto.

La empresa Consultores Asociados de Nariño es una empresa que hasta el momento ha trabajado de manera responsable y diligente en su desarrollo y posicionamiento en el mercado, pero como toda empresa que está en proceso de crecimiento y consolidación debe realizar ajustes a nivel administrativo y de mercadeo. Para lo anterior es importante agilizar y difundir las acciones estratégicas diseñadas en el Plan Anual de Marketing las cuales facilitarán el cumplimiento del objetivo general de mercadeo.

Las pymes de San Juan de Pasto se desenvuelven en su gran mayoría en el sector de servicios específicamente en actividades comerciales, así mismo casi la totalidad de esta no manejan y no tienen a nadie delegado para el manejo de área de mercadeo razón principal por la que manifiestan una aceptación positiva hacia los servicios que oferta CAN S.A.S en vista de que es sinónimo de crecimiento y consolidación en el mercado.

Hasta el momento la empresa CAN S.A.S no ha ofertado sus servicios bajo herramientas publicitarias, todas las ventas y clientes atendidos se han dado por el voz a voz entre ellos, esta estrategia a la vez se ha promovido por la calidad de los servicios entregados. Bajo este panorama con la implementación del Plan de Acción de marketing se prevee un incremento importante en el nivel de la demanda, en base a esto la empresa debe estar preparada para responder de manera eficiente al segmento objetivo.

La estrategia es un factor fundamental dentro del PEM, para su formulación e implementación se requiere de un conocimiento previo del entorno empresarial tanto interno como externo y de las técnicas y herramientas diseñadas para la creación, el desarrollo y aplicación de las mismas. Además que es fundamental hacer una evaluación del presupuesto que se debe destinar para la implementación del Plan Anual de Marketing para su respectiva gestión.

La investigación de mercados fue fundamental para generar respuestas a los interrogantes que tenía la empresa sobre el perfil de sus potenciales clientes, permitiendo además encontrar factores claves de éxito que conecten a la misma con su público objetivo, debido a que permitió identificar y definir los problemas que presentan las pymes en el área de mercadeo, además esta permite ahondar y recabar información y su respectivo análisis de la información y acciones estratégicas a tomar con base a ello.

Los empresarios encuestados en el tema de mercadeo y ventas consideran que existe una necesidad de capacitación más que de consultoría, situación por la que CAN-SAS debe iniciar procesos diferenciadores para que esta tendencia cambie.

En lo relacionado con publicidad y promoción se observa una tendencia alta por la capacitación y una tendencia baja por necesidad de consultoría, sin embargo, se convierte en una variable importante para los empresarios.

Se hizo necesario la elaboración de un presupuesto anual con el propósito de cuantificar y valorar las estrategias de mercadotécnicas propuestas en el Plan Estratégico de Marketing, dando a conocer a la empresa los materiales requeridos y los costos de cada actividad, así mismo, se establecen indicadores de evaluación y control que permitan medir la eficacia de cada una de las acciones y estimar en qué medida la estrategia se está ejecutando correctamente.

11. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa llevar a cabo la implementación del plan de marketing para el año 2019 donde la empresa deberá tener en cuenta las acciones estratégicas propuestas por cada variable del marketing mix, para facilitar la labor de la fuerza de ventas, impulsando la venta de cada uno de sus servicios en los diferentes canales de distribución bajo el apoyo de las propuestas planteadas para la promoción de ventas y de la misma manera reforzar las decisiones de los consumidores al momento de elegir la marca.

De la misma manera se debe manejar un presupuesto de marketing para cada año como parte de los rubros de inversión, con el propósito de elevar el posicionamiento de la empresa, generando como resultados un incremento en las ventas de la empresa, así como el desarrollo de nuevos mercados.

También es fundamental para CAN S.AS estar analizando permanentemente las tendencias y el comportamiento de su segmento objetivo, debido a que la dinámica actual de los mercados está en constante evolución y las necesidades sobre el área de mercadeo son cambiantes, en este sentido el plan de estratégico debe ser revisado frecuentemente que permita aprovechar y satisfacer nuevas oportunidades de mercado.

También se recomienda ejecutar y realizar programas de benchmarking y seguimiento de la competencia para tener un conocimiento experto y posición privilegiada para la toma de decisiones estratégicas con el fin de minimizar su impacto.

12. Bibliografía

- American Marketing Association . (6 de 01 de 2002). *código de ética de la American Marketing Association*.
- Benavides, L., Lara, C. L., & Narváez, J. J. (2012). Plan de negocios para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las pymes en San Juan de Pasto. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.
- Cabrera, O. J., & Chapuel, M. (2013). Plan de negocios para la creación de una agencia de diseño publicitario y asesorías especializadas en mercadeo en la ciudad de Ipiales, Nariño. Ipiales, Nariño, Colombia.
- Cardona, M. P., & Pinchao, H. A. (2013). Plan de negocios para la implementación de un centro de consultoría en marketing enfocado al sector empresarial en el municipio de Tumaco en el año 2013. Tumaco, Nariño, Colombia.
- Gonzales, Y. P., & Molina Morejon , V. (2007). Elementos Teóricos conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios. *ACIMED*.
- González, Y., & Molina, V. (2007). Elementos Teóricos- Conceptuales Útiles Para Comprender la Estrategia y la Mercadotecnia de los Servicios. *ACIMED*.
- Grande, E. I. (2005). Marketing de los Servicios. Madrid, España .
- Grande, E. I. (2005). *Marketing De Los Servicios* . MADRID: ESIC.
- Guerrero, A. G., Rosero Gimenez , J. P., Rueda Benavides , D. C., & Salas Oviedo , S. A. (2009). *Plan de negocios para la creación de una empresa en consultorías y asesorías especializadas en mercado en San Juan de Pasto*. San Juan de Pasto.
- Jiménez, A. M. (2007). Plan de negocios Clic consultoría integral estratégica. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2005). El marketing de servicios profesionales. Barcelona.
- Londoño, J. G., & Baby M., J. (2008). Las p's del mercadeo, algunas precisiones. *AD. MINISTER univesidas EAFIT*, 149-161.
- Luther, W. M. (2003). *El plan de mercadeo, como prepararlo y ponerlo en marcha*. Colombia: Grupo Editorial Norma .

- Martínez, J. F., & Quiñones, J. F. (2010). Creación de una empresa consultora en mercadeo para las pymes del sector industrial de la ciudad de Pasto. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.
- Meneses, A. J., Rosero, J. P., Rueda, D. C., & Salas, S. A. (2009). Plan de Negocios para la creación de una empresa en asesorías y consultorías especializadas en mercadeo en la ciudad de San Juan de Pasto. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.
- Moguel, E. R. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico- Villahermosa: Limusa S.A.
- Moncada, J. F. (2007). Planear, Planear y Planear . *Entrepreneur Mexico*, 60-60.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Morales, S. T., Pineda Zapata, U., & Dorado Urbano, J. E. (2014). Factores Del Servicio Y Del Perfil Del Emprendedor Que Inciden En La Supervivencia Empresarial: Una Revisión Crítica. *Lasallista De Investigación* , 181-194.
- Newman, G. D. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y. *redalyc.org*, 180-205.
- Otzen, T., & Monterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 227-232.
- Paz, J. F., & Quiñones Hurtado, J. F. (2010). *Creación de una empresa consultora en mercado para las pymes del sector industrial de la ciudad de pasto*. San Juan de Pasto .
- Pérez, G. P., & Bejarano, J. (2010). Estudio de factibilidad para la creación de una unidad de consultoría empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.
- Ramírez, L. A., & Mendoza, O. Y. (2003). Propuesta para la creación de una oficina asesora en mercadeo y comercialización internacional consultora andina Ltda. en la ciudad de Ipiales. Ipiales, Nariño, Colombia.
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *AV.psicol*, 9-17.
- Sallenave, J. P. (s.f). *La gerencia integral* . Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Mexico, Miami, Canada, Quito, San Salvador, Santiago de Chile, Sao pablo: Grupo editorial norma .
- Sallenave, J.-P. (s.f.). *La gerencia integral*. Grupo Editorial Norma.
- Shaw, J. C. (1991). *Gestión De servicios*. Madrid (España): Díaz de Santos S.A.

13. Netgrafia

Alcaldía de Bogotá . (2017). *Codigo de Comercio-consulte la norma*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

Alcaldía de Pasto. (2015). *Alcaldia de Pasto*. Obtenido de <http://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio>

Biblioteca Universidad Alcalá. (s.f.). *Fuentes de recolección de Información*. Obtenido de http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html

Certificación.iso.com. (2015). *Certificación ISO para empresas de investigación de mercados*. Obtenido de https://www.certificacion-iso.com/n433_investigacion-de-mercados/

Entrepreneur Institute. (2016). *Entrepreneur* . Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263925>

Federación Nacional de Cafeteros . (2010). *Federación Nacional de Cafeteros* . Obtenido de http://narino.cafedecolombia.com/es/narino/el_departamento/ubicacion_de_narino_en_colombia/

Fenalco. (8 de abril de 2016). *fenalcoatlantico.com.co*. Obtenido de Nuevas normas de bases de datos y archivos documentales: <http://fenalcoatlantico.com.co/2016/04/08/nuevas-normas-manejo-de-bases-de-datos-y-archivos-documental>

Garaventa, C. G. (s.f). *Boletin de lecturas sociales y economicas* . Obtenido de Servicio al cliente interno : <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/garaventa3-3.pdf>

Google Maps. (s.f.). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.co/search?q=nariño+colombia+mapa&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUK>

ISOTOOLS. (2015). *ISO 20252*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2012/09/19/estandar-iso-20252-para-la-investigacion-de-mercados/>

Ministerio de Comercio industria y Turismo. (19 de mayo de 2018). *mincit.gov.co*. Obtenido de Ley MIPYME: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/13638/ley_mipyme

normasapa.net. (s.f). *El marco metodológico de la tesis ¿Cómo elaborarlo?* Obtenido de <http://normasapa.net/marco-metodologico-tesis/>

- Puromarketing. (8 de Agosto de 2008). *Puromarketing*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/13/4922/importancia-plan-marketing-estrategia-comercial.html>
- Secco, Z., Franca da cunha, C., Spers, E. E., Galeano, R., & Ragazo correa da Silva , R. (2016). *Etapas de la planeación estratégica del marketing y el ciclo de vida organizacional, estudio en una empresa de Gestión Familiar*. Obtenido de readalyc.org: <http://www.redalyc.org/pdf/877/87745590007.pdf>
- Rojas, H. F. (2014). <http://stadium.unad.edu.co>. Obtenido de Análisis sobre el manejo de planes de marketing en las pymes de la ciudad de Duitama: <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2594/1/74371140.pdf>
- Salazar, B. (s.f.). *Mantenimiento Industrial*. Obtenido de ingenieriaindustrialonline.com: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/mantenimiento/>
- Superintendencia de industria & comercio. (s.f.). *sic.gov.co*. Obtenido de Estatuto del consumidor:ley 1480 del 2011: <http://www.sic.gov.co/estatutos-consumidor>
- Tesis e Investigaciones. (12 de marzo de 2016). *Instrumento de recolección de datos*. Obtenido de <https://www.tesiseinvestigaciones.com/instrumentos-de-recoleccion-de-datos.html>
- Thompson, I. (s.f.). *promonegocios.net*. Obtenido de El plan de mercadotecnia: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html>
- UMB virtual. (s.f). *inemauxiliarcontable.jimdo.com*. Obtenido de Servicio al cliente: https://inemauxiliarcontable.jimdo.com/app/download/9123816270/Contenido_Modulo_I_Servicio_al_cliente+-+copia.pdf?t=1498090832.
- Villada, J. D. (2013). *DISEÑO DE UN PLAN DE MANTENIMIENTO PARA LA FLOTA ARTICULADA DE INTEGRA S.A. USANDO ALGUNAS HERRAMIENTAS DEL(RCM)*. Obtenido de Universidad Tecnologica de Pereira: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3956/6200046M779.pdf;sequence=1>

Anexos

Anexo 1. Formato de encuesta

Anexo 2. Formato de entrevista

Anexo 1. Formato de encuesta

1. Información general de la empresa

1.1 Nombre de la empresa: _____

1.2 Trayectoria en años: _____

1.3 Dirección de la empresa: _____

2. Tipo de empresa:

- a. Individual.
- b. Limitada.
- c. Colectiva.
- d. S.A.S.
- e. S.A.
- f. Otra. ¿Cuál? _____

3. Tamaño de la empresa

- a. Micro.
- b. Pequeña.
- c. Mediana.
- d. Grande.

4. Sector al que pertenece:

- a. Primario.
- b. Secundario.
- c. Terciario.

5. ¿Cuál es su cobertura de mercado?

- a. Local (San Juan de Pasto y sus alrededores).
- b. Departamento de Nariño.
- c. Región sur occidente (Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Putumayo).
- d. Eje cafetero (Antioquia, Quindío, Risaralda, Caldas).
- e. Región centro (Boyacá, Cundinamarca, Tolima, Huila, Caquetá).
- f. Región amazonas (Guaviare, Guainía, Vaupés, Amazonas, Orinoco).
- g. Costa atlántica (Bolívar, Cesar, Guajira, Magdalena).

6. Del total de los ingresos percibidos por su empresa, que porcentaje cree usted que se invierte en mercadeo

- a. Entre 0 y 25%
- b. Entre 25% y 50%
- c. Entre 50% y 75%
- d. Entre 75% y 100%

II. Necesidades de mercadeo

7. ¿Su empresa invierte en medios de comunicación?
- Si
 - No
8. ¿Su empresa cuenta con un plan de medios? (si la respuesta es No, pase a la pregunta 10)
- Si
 - No
9. En que medios invierte
- Televisión
 - Radio
 - Prensa
 - Internet
 - Flyer
 - Otra. ¿Cuál? _____
10. ¿En que se basan los estudios adelantados por su empresa en función al mercadeo?
- Estudios de mercado.
 - Plan estratégico de Mercadeo
 - Ninguna de la anteriores
 - Otra. ¿Cuál? _____
11. ¿Desde que dependencia se realiza el mercadeo de su empresa?
- Gerencia.
 - Subgerencia.
 - Área Administrativa.
 - Área de Mercadeo.
 - Otra. ¿Cuál? _____

¿Cuáles son los aspectos más relevantes a la hora de crear su estrategia de mercadeo?

- Costo
- Duración del PEM (tiempo)
- Tipo de herramienta (audiovisual, visual, auditivo, e-commerce, entre otras)
- Diseño de la propuesta.

12. ¿Considera que el mercadeo realizado por su empresa ha sido efectivo?

- Si
- No

Mencione su principal debilidad frente al mercadeo de su empresa

13. ¿Considera que su estrategia de mercadeo necesita asistencia complementaria por terceros?
- a. Si
 - b. No

III. Análisis de Precio

14. ¿Usted qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por un *Estudio e Investigación de Mercado*?
- a. 10'000.000.
 - b. 12'000.000.
 - c. 14'000.000.
 - d. 16'000.000.
 - e. Otro. ¿Cuál? _____
15. ¿Usted qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por un *Diseño y Elaboración PEM*?
- a. 4'000.000.
 - b. 6'000.000.
 - c. 8'000.000.
 - d. 10'000.000.
 - e. Otro. ¿Cuál? _____
16. ¿Usted qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por un *Diseño y Elaboración de Estrategias a través de e-commerce*?
- a. 4'000.000.
 - b. 6'000.000.
 - c. 8'000.000.
 - d. 10'000.000.
 - e. Otro. ¿Cuál? _____
17. Usted qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por un *Diseño de Plan de Negocios*.
- a. 3'000.000.
 - b. 5'000.000.
 - c. 7'000.000.
 - d. 9'000.000.
 - e. Otro. ¿Cuál? _____
18. Usted qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por un *Diseño y Elaboración Plan de Medios*.
- a. 3'000.000.
 - b. 5'000.000.
 - c. 7'000.000.
 - d. 9'000.000.
 - e. Otro. ¿Cuál? _____
19. Usted qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por un *Análisis Financiero*.
- a. 3'000.000.
 - b. 5'000.000.

- c. 7'000.000.
- d. 9'000.000.
- e. Otro. ¿Cuál? _____

20. Usted qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por un *Diseño y Elaboración del Estudio Técnico de Producción*.

- a. 3'000.000.
- b. 5'000.000.
- c. 7'000.000.
- d. 9'000.000.
- e. Otro. ¿Cuál? _____

21. Usted qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por un *Elaboración de Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos*.

- a. 3'000.000.
- b. 5'000.000.
- c. 7'000.000.
- d. 9'000.000.
- e. Otro. ¿Cuál? _____

Usted qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por un *Análisis de la Demanda y Proyección de Ventas*.

- a. 2'000.000.
- b. 3'000.000.
- c. 4'000.000.
- d. 5'000.000.
- e. Otro. ¿Cuál? _____

19. Usted qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por un *Asesoría en TIC para la Educación Empresarial*.

- a. 2'000.000.
- b. 3'000.000.
- c. 4'000.000.
- d. 5'000.000.
- e. Otro. ¿Cuál? _____

IV. Análisis de Plaza

20. ¿En qué zona de la ciudad usted prefiere ubicar nuestras instalaciones?

- a. Centro.
- b. Sur.
- c. Norte.
- d. Occidente.

- e. Oriente
- f. Otro. ¿Cuál? _____

V. Análisis Servicio

21. De 1 a 5 siendo 1 la calificación menor y 5 la calificación mayor, evalúe cuales son los aspectos más relevantes en una oferta visual:

Características	1	2	3	4	5
logotipos impactantes.					
Diseño congruente y distintivo.					
Fotografía, calidad de imagen.					
Tipo de: tarjeta, credencial, flyer, etc.					
Manejo de colores intensos.					
Manejo de colores opacos.					
Servicio postventa.					
Acompañamiento.					
Experiencia del proponente.					

22. De 1 a 5 siendo 1 la calificación menor y 5 la calificación mayor, evalúe cuales son los aspectos más relevantes en una oferta auditiva:

Características	1	2	3	4	5
Contenido estratégico.					
Propuesta auditiva original.					
Innovación.					
Voz de él o la anunciante.					
Servicio postventa.					
Acompañamiento.					
Experiencia del proponente.					

23. De 1 a 5 siendo 1 la calificación menor y 5 la calificación mayor, evalúe cuales son los aspectos más relevantes en una oferta audiovisual:

Características	1	2	3	4	5
Mezcla .					
Propuesta auditiva original.					
Innovación.					
Voz de él o la anunciante.					
Servicio postventa.					
Acompañamiento.					
Experiencia del proponente.					

24. En cual o cuales servicios necesita consultoría o capacitación su empresa

Área/Servicio	Consultoría	Capacitación
Mercadeo		
Estrategias de precio		
Mercadeo y ventas		
Publicidad y promoción		
E-commerce		
Direccionamiento Estratégico		
Plan de medios		
Administrativo y contable		
Contabilidad		
Calidad Información Financiera		
Análisis Financiero		
Indicadores de gestión		
Manual de Funciones		
Planes estratégicos		

25. Análisis Promoción

De 1 a 5 siendo 1 la calificación menor y 5 la calificación mayor, evalúe cuales son los aspectos más relevantes en la promoción de la empresa:

Características	1	2	3	4	5
e-commerce					
Flyer o volanteo					
Televisión a.nac; b.reg; c.loc					
Radio a.nac; b.reg; c.loc					
Pantallas digitales o ballas LED					
Ballas publicitarias convencionales					

26. Análisis de la competencia

Ha utilizado los servicios de consultoría empresarial:

- a. Siempre.
- b. Casi siempre.
- c. A veces.
- d. Casi nunca.
- e. Nunca.

27. Indique el grado de satisfacción adquirido por los servicios contratados

- a. Muy bueno.
- b. Bueno.
- c. Regular.

- d. Malo.
- e. Muy malo.

28. ¿Cuáles son las empresas de consultorías empresariales que le han ofertado sus servicios?

Al momento de contratar una empresa de consultoría que aspectos considera relevantes

- a. Calidad.
- b. Precio.
- c. Experiencia.
- d. Oportunidad.
- e. Otro. ¿Cuál? _____

Si usted ha adquirido este tipo de servicios ¿ Que empresa contrato?

Anexo 2 Formato de entrevista

1. Ámbito general de la empresa

- a. ¿Se dispone de un Plan de marketing coherente y realizable?
- b. ¿Existe un responsable de marketing con responsabilidad y autoridad?
- c. ¿La alta dirección es proclive al marketing?
- d. ¿Los puestos de trabajo están bien definidos?
- e. ¿El clima general de trabajo es favorable?
- f. ¿Están presentes de forma activa en la red?
- g. ¿Existe un manual de organización de la empresa?
- h. ¿La dirección está cualificada para cubrir satisfactoriamente el reto del mercado?

2. Investigación de mercados

- a. ¿Investiga permanentemente las necesidades del público objetivo?
- b. ¿Se conoce a profundidad a la competencia?
- c. ¿Se siguen y analizan las tendencias del mercado?
- d. ¿Se hacen estudios comparativos?
- e. ¿Se analiza la repercusión de los avances tecnológicos?
- f. ¿Se conocen los diferentes segmentos de mercado?
- g. ¿Los cambios políticos pueden afectar su estrategia empresarial?
- h. ¿Se conoce a profundidad el posicionamiento de la empresa y sus competidores en internet y redes sociales?

3. Producto y precio

- a. ¿Existe un departamento de I+D+i?
- b. ¿Sabe en qué etapa se encuentra su empresa?

- c. ¿Su empresa esta consiguiendo los objetivos de cada línea?
- d. ¿Su línea de productos debe reducirse o expandirse?
- e. ¿La compañía utiliza test de productos y/o servicios antes de lanzarlos al mercado?
- f. ¿Para competir con éxito en el sector, se precisan fuertes inversiones tecnológicas, comerciales y humanas?
- g. ¿Sus clientes actuales conocen las ventajas de sus productos?
- h. ¿Sus productos cuentan con un valor agregado frente a la competencia?
- i. ¿Cómo valoran los clientes los precios?

4. Área de mercadeo y canales de distribución

- a. ¿Se reviza la idoneidad de los canales de distribución de forma sistemática?
- b. ¿Se conoce los costos de distribución?
- c. ¿Se analizan los motivos de la pérdida de clientes?
- d. ¿A los clientes más importantes se les hace un seguimiento individualizado?

5. Comunicación estratégica

- a. ¿Existe un manual de identidad corporativa?
- b. ¿Existe un sistema interno de comunicación?
- c. ¿Cuentan con posicionamiento en los buscadores?
- d. ¿Sus clientes identifican fácilmente a su empresa o sus productos?
- e. ¿Invierte en medios de comunicación?
- f. ¿Qué importancia se le da al marketing directo?
- g. ¿Estan bien posicionados en internet y redes sociales?

6. Organización comercial

- a. ¿Existe buena comunicación en los departamentos comercial y marketing?
- b. ¿Se conoce el volumen de ventas por cada servicio?

- c. ¿Existe un manual de ventas?
- d. ¿Se sabe como están sus precios en relación con los de la competencia?
- e. ¿El crecimiento de su empresa y sus servicios es mayor, igual o menor al de la media del sector?
- f. ¿Tiene un cliente que compra mas del 20%?
- g. ¿Tiene clasificados sus clientes?
- h. ¿Su equipo de trabajo recibe formación profesional de forma regular?
- i. ¿Estan preparados para entrar en e-commerce?

7. Internet y nuevas tecnologías

- a. ¿Cuenta con una página web?
- b. ¿Se tiene un community manager?
- c. ¿Se realiza una monitorización en redes sociales?
- d. ¿Se realizan campañas online?
- e. ¿Cada cuanto actualiza sus redes sociales y página web?
- f. ¿Se utiliza e-mail marketing en la estrategia de captación y fidelización de clientes?
- g. ¿Se conoce el público objetivo y donde se los puede encontrar en la red?
- h. ¿Cuenta con videos y contenidos multimedia para publicar en la red?
- i. ¿Se realiza un seguimiento del ROI de cada una de sus acciones?