

**Evaluación y formulación del plan estratégico de mercadeo para la
empresa CEC**

**Por:
Oscar Julián Guerrero Calderón**

**Universidad Externado de Colombia
Facultad de Administración de Empresas
Maestría en Mercadeo (M14)
Bogotá
Septiembre 10 de 2018**

Evaluación y formulación del plan estratégico de mercadeo para la empresa CEC

Trabajo de grado para la obtención del título de Maestría en Mercadeo

**Por:
Oscar Julián Guerrero Calderón**

**Instructor:
Andrés Ortega**

**Universidad Externado de Colombia
Facultad de Administración de Empresas
Maestría en Mercadeo (M14)
Bogotá
Septiembre 10 de 2018**

Tabla de contenido

Agradecimientos	5
1.Introducción.	6
2.Marco Teórico	8
3. Análisis Situacional	10
3.1 Macro entorno	10
3.2 Micro entorno	15
3.2.1Sector de Consultoría en Colombia	15
3.2.2Tendencias, Entorno Tecnológico e innovación del sector	17
3.2.3 Cifras Sectoriales.....	19
3.2.4 Análisis DuPont del sector consultoría gerencial.	24
3.2.5 Análisis de consumidor.	26
3.2.6 Características de proveedores:	34
3.2.7 Competidores.....	34
3.2.8 Diferenciador de Cec	41
3.2.9 Dofa Sectorial.....	41
4. Auditoria Interna. Fortalezas y debilidades	44
4.1 Análisis de Diamante de Porter.	44
4.1.1 Objetivo general del análisis.....	44
4.1.2 Objetivos Específicos	44
4.1.3 Cuestionario- Entrevista a profundidad interna	45
4.1.4 Análisis Araña de competitividad	45
4.1.5 Conclusiones de entrevista a profundidad y araña de competitividad.....	46
4.2 Espinas de pescado o situacional	48
4.2.1 Estructura Comercial pequeña.	48
4.2.2 Bajo Capital de inversión para posicionar la marca.	49
4.2.3 Percepción alta del precio con respecto al alcance esperado del servicio.	50
4.2.4 Infidencialidad en el manejo de clientes por parte de los consultores asociados.....	51
5. Definición y estrategia de crecimiento	52
6. Matriz MEFI, MEFE Y MIME	53
6.1 Matriz MEFI (Evaluación de factores internos)	53

6.2 Matriz MEFE (Factores Externos)	54
6.3 Matriz MIME	55
7. Mapa Estratégico concluyente del trabajo investigativo.	56
7.1 Prisma de la marca	56
7.2 Objetivo Top of mind	57
7.3 Objetivo: Percepción del precio	59
7.4 Objetivo: Consecución de clientes	60
7.5 Objetivo: Eficiencia comercial	60
7.6 Objetivo: Consultores asociados	63
8. Indicadores y tablero de control	63
Anexos	65
Anexo 1 Entrevista a profundidad a consumidores	65
Anexo 2 Entrevista a profundidad a Socio Consultor Cec	75
Bibliografía	78

Agradecimientos

Al culminar este trabajo de grado, se siente una gran satisfacción y una enorme felicidad no solo por la culminación, sino por el aprendizaje tanto de los temas tratados como de Cec, que estoy seguro que aportaran en mi vida profesional y personal.

Quiero agradecer en primera instancia a la Universidad Externado de Colombia, por sus enseñanzas y por tener profesores de tan alta calidad que me enseñaron y aportaron mucho en el desarrollo de este trabajo y mi vida profesional.

A mi tutor Andrés Ortega que me guio y me enseñó muchos temas para el desarrollo de este trabajo, a mi papá y a su empresa Cec que me enseñaron cosas muy valiosas, gracias por confiar en mí, escucharme y aconsejarme; a mi mamá, gracias por tu apoyo incondicional y ánimo para sacar adelante este proyecto tan importante.

A mi hermana y su esposo que han sido ejemplo y modelo a seguir, gracias por su apoyo y consejos.

Por último quiero agradecer a Dios infinitamente por mi vida y las oportunidades que me ha podido brindar.

Evaluación y formulación del plan estratégico de mercadeo para la empresa CEC

1. Introducción.

El siguiente trabajo de grado va a desarrollar el plan estratégico de mercadeo para la empresa Cec; una empresa familiar de consultoría que desea expandirse, crecer ordenadamente y tomar decisiones acertadas y disminuir el riesgo de estas. El trabajo va a utilizar las principales herramientas de mercadeo para investigar y dar conclusiones acerca de las decisiones que debe tener la compañía para crecer a corto y largo plazo.

La razón por la que se escoge el tema, es la necesidad por aplicar los conceptos académicos a temas prácticos, desarrollarlos y ejecutarlos con el fin de que Cec crezca en ventas, rentabilidad y reconocimiento en el mercado.

Adicionalmente, se ve la necesidad de integrar todos los conceptos vistos en la maestría y organizarlos dando como resultado el entendimiento total de cada materia y su utilidad en la práctica; con dicho conocimiento y entendimiento del proceso estratégico de mercadeo se da un paso importante para proyectarse como próximo consultor de mercadeo en Cec.

Para la formulación del plan estratégico de mercadeo se va a llevar la siguiente metodología: Como primera medida se va a desarrollar un marco teórico, en el que se va a mencionar las técnicas académicas a utilizar para desarrollar el proyecto.

En segundo lugar, se va a hacer un contexto del entorno en un análisis situacional, en el que se va a plantear el macro entorno y micro entorno. En el macro entorno se hablará de la situación

actual del país, cifras de crecimiento y número de empresas vigentes por tamaño y locación geográfica.

En el contexto del micro entorno se investigará a profundidad el sector de la consultoría, cifras, crecimiento, saturación de mercado, tendencias, competencia, proveedores y se desarrollara una investigación cualitativa a clientes para conocer a profundidad las razones y los medios por los cuales las empresas contratan empresas de consultoría.

Siguiente a esta investigación del entorno se desarrollara una auditoria interna en la que se evaluara por medio del diamante de Porter las ventajas competitivas y las posibles debilidades de la compañía, con el fin de revisar posibles estrategias y tácticas a corregir y potencializar y comunicar las fortalezas.

Con dicha información recolectada a lo largo de la investigación se planteara y definirá una estrategia de crecimiento y una matriz MIMÉ para poder concluir con el mapa estratégico y guías para llevar a cabo el plan de mercadeo y crecimiento de la compañía. Por último se establecerá unos índices con el fin de hacer seguimiento a los planes y estrategias propuestas a desarrollar, generan los cambios necesarios y reforzar los planes exitosos.

Al finalizar el trabajo se entenderá con precisión en que entorno se encuentra la consultora Cec y que planes, posiciones y estrategias de mercadeo se pueden llevar a cabo para diferenciarse en el mercado, potencializar sus fortalezas y mejorar las debilidades, logrando crecimiento y rentabilidad en la compañía.

2. Marco Teórico

La evaluación y formulación del plan estratégico de Cec investiga a profundidad el sector de consultoría y la empresa Cec, dando a conocer desde el área de mercadeo que planes, estrategias y tácticas se pueden llevar a cabo para mejorar el rendimiento de la compañía.

Para el desarrollo y planteamiento de dichos planes y estrategias se emplearon conceptos teóricos en administración y mercadeo, con el fin de dar respuestas y análisis contundentes a las conclusiones del trabajo.

El primer concepto que se va a desarrollar en el trabajo es el análisis del macro y micro entorno, en el se explorara el entorno económico, tecnológico y demográfico actual de las empresas en Colombia (Macro), adicionalmente se realizará una investigación de micro entorno especializada en el sector, en el que se evaluara la competencia, tendencias del sector, proveedores y clientes realizando una investigación cualitativa por medio de la técnica de entrevista a profundidad.

Estas técnicas de investigación serán de gran utilidad para definir el contexto general en el que se encuentra la empresa y empezar a observar que ámbitos son importantes para el sector y cuáles no, que fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades tiene el sector y la empresa Cec; con esto ir evaluando unos planes de acción para lograr el objetivo de la investigación. Esta investigación es la base del planteamiento estratégico de mercadeo para la compañía.

Sin embargo esta investigación no tendría las mismas repercusiones sino fuera por el análisis de la matriz Dofa propuesta por el autor (Humphrey, 2005), en el que divide la información obtenida en oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que tiene la compañía y de esta manera genera un análisis más simplificado de lo que realmente puede y debe hacer la compañía para mejorar sus resultados y enfocar sus planes estratégicos. En el proceso del presente trabajo, el análisis Dofa ayudó a estructurar con mayor facilidad otros conceptos teóricos que arrojaron

importantes conclusiones a la investigación; tales como el diamante de Porter, análisis araña de competitividad, análisis de causa raíz, matriz Ansoff, matriz MIME que se hablarán a continuación con mayor detalle.

El primero que se mencionará es el diamante de Porter, el cual ayudará a hacer un análisis interno de la empresa, (Porter, 1979) en su trabajo ayuda a explorar las fuerzas que interfieren en la compañía, sus recursos físicos, humanos, de capital, financieros, de infraestructura, como es el comportamiento de los clientes con la compañía, como interactúa la competencia y como es la competitividad al interior de la empresa. Estos conceptos serán claves para definir en qué áreas la empresa tiene debilidades y cuáles de esta tiene fortalezas para potencializar. Con este material de análisis se podrá realizar un análisis araña en el que se exprese las áreas fuertes de la compañía y las débiles para así estructurar con argumentos los planes estratégicos a ejecutar por medio del análisis de causa raíz (Ishikawa, 1997) plantea en este diagrama la causa y efecto de posibles problemas o debilidades. Este diagrama es fundamental para conocer la importancia del problema, las causas y una idea primaria de las principales soluciones y el orden para atacar el problema o las debilidades encontradas en el estudio. Este análisis será fundamental a la hora de evaluar las tácticas empleadas para resolver las debilidades halladas.

Cuando las técnicas comentadas estén desarrolladas en su totalidad se podrá proceder a realizar la matriz MIME, la cual definirá que estrategia a largo plazo se debe implementar en la compañía; de crecimiento, de mantener o reducir. Esta matriz será de gran importancia al igual que la matriz de Ansoff ya que estas herramientas definen la visión completa de las futuras estrategias; es decir dan la pauta global de la empresa y el camino a seguir.

Con la matriz (Ansoff, 1957) se decidirá la decisión estratégica en cuanto a productos y mercados, ya que como bien lo dice la teoría, esta matriz ayuda a decidir qué perfil estratégico tomar, ya sea penetrar el mercado con productos y mercados tradicionales, diversificar con

mercados y productos nuevos, desarrollar productos con mercados tradicionales o desarrollar mercados con productos tradicionales. Alguna de estas decisiones y estrategias será de gran importancia para perfilar lo que la empresa desea realizar y que estrategias de mercadeo se deben implementar para lograr el objetivo general.

El siguiente paso de la investigación y gracias a las técnicas aplicadas anteriormente se desarrollara el mapa estratégico de mercadeo, en el que se evaluaran todos los resultados arrojados por la investigación y se darán conclusiones a los problemas propuestos.

Dentro del mapa estratégico se desarrollará el prisma de marca, en el cómo lo menciona (Kapferer) su creador se podrá personificar la marca y con ella se podrá definir que se quiere transmitir al cliente y que valores debe tener la marca a la que se quiere dirigir a un público objetivo. Este prisma soportado con la información previa va ayudar a tomar decisiones de comunicación y percepción de la marca para poder tomar las decisiones del en el marketing mix.

Por último se realizará seguimiento de las estrategias y tácticas por medio de un cuadro de control en el que se planteará el paso a seguir en cada una de ellas, se cumpla el objetivo o no.

Este cuadro permitirá evaluar y hacer seguimiento al proceso mejorando la ejecución y los resultados.

3. Análisis Situacional

3.1 Macro entorno

- PIB 2017 acumulado: 912.525 miles de millones de pesos. (Banco de la Republica, 2018)
- “En Colombia hay 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, según Confecámaras. Por regiones, 66% de este segmento productivo se concentra en Bogotá y cinco departamentos” (Revista Dinero, 2016)

- “Según el Registro Único Empresarial y Social (Rues), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas” (Revista Dinero, 2016)
- La (Revista Dinero, 2016) comenta lo siguiente acerca de las matriculas registradas:

En valores absolutos, según este organismo gremial, a corte del primer trimestre de 2016 había en el país un total de 2'518.181 matrículas activas que corresponden a las Mipymes. De este total, 1'561.733 registros mercantiles son de personas naturales y 979.220 de sociedades.

Al desagregar por tamaño de las empresas, en el primer grupo 1'522.394 son micro, 22.772 son no determinadas –aquellas cuyo dato de activos no ha sido actualizado–, 14.567 pequeñas y 2.000 medianas. En el segundo grupo, 749.806 son microempresas, 101.957 no determinadas, 100.350 pequeñas y 27.107 medianas.

- “Según el Dane, las Mipymes generan alrededor de 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB)”. (Revista Dinero, 2016)
- “Al grupo de las 1.000 empresas del presente ranking, Bogotá aporta 476 sociedades; Antioquia, 172; el Occidente del país con Valle del Cauca a la cabeza, 127; la costa Caribe, 88; la región centro (Cundinamarca, Boyacá, Tolima y Huila), 73; los Santanderes, 32; y el Eje Cafetero, 29.” (Revista Semana, 2017)
- Las ventas de las 1.000 empresas más grandes del país representan el 80 por ciento del PIB nacional. (Revista Semana, 2017)

Tabla 1
Número de empresas por tamaño

Tipo de Empresas	N° de Empresas	% N° Empresas
Grandes	5.000	0,20%
Medianas	29.107	1,14%
Pequeñas	114.917	4,51%
No determinadas	124.729	4,90%
Micro	2.272.200	89,25%
Total	2.545.953	100%

Nota Fuente: Adaptado de información revista Semana. *Las 1.000 empresas más grandes de Colombia* (2017); y revista Dinero. *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia.*(2016)

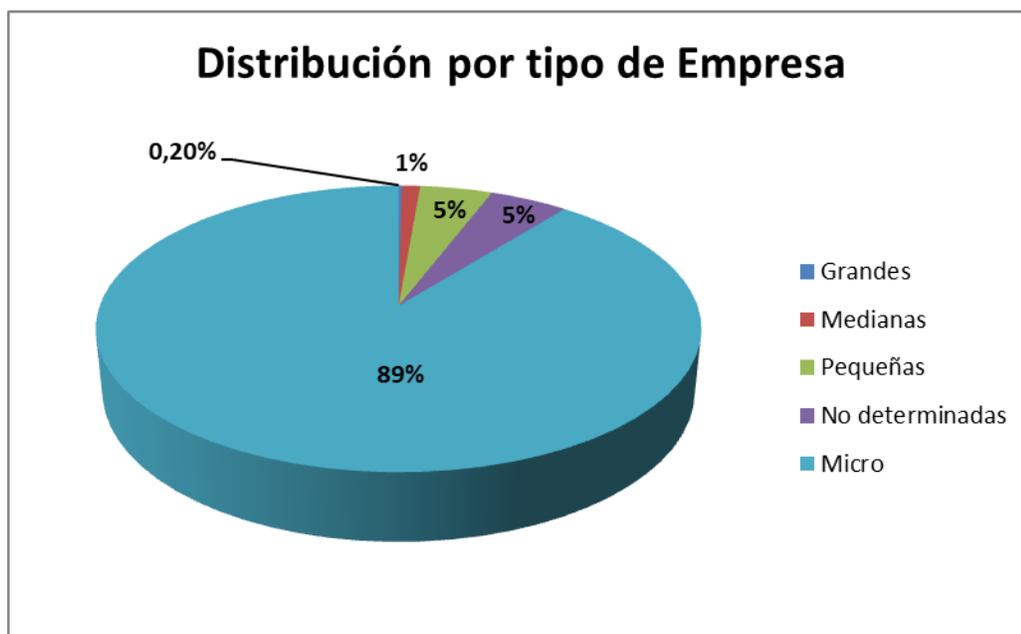


Figura 1. Porcentaje de empresas por tamaño en Colombia

Fuente: Adaptado de información revista Semana. *Las 1.000 empresas más grandes de Colombia* (2017); y revista Dinero. *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia.*(2016)

- Distribución Geográfica: “las Mipymes se encuentran ubicadas principalmente en la capital de la República y en cinco departamentos más. En Bogotá, Cundinamarca, Atlántico, Antioquia, Valle del Cauca y Santander se concentra 66% de este segmento del aparato productivo nacional.” (Revista Dinero, 2016)

- La (Revista Dinero, 2016) brinda esta información acerca de la regiones donde están registradas las sociedades:

Bogotá es el principal epicentro de las Mipymes del país al acoger a 740.069, equivalente a 29,38% del total nacional. De estas, 399.659 son sociedades y 340.410 personas naturales.

Luego se ubica Antioquia, con 294.359 mipymes (164.204 personas naturales y 130.155 sociedades), Valle del Cauca, con 239.332 (144.996 personas y 94.336 sociedades), Atlántico con 137.081 (72.567 personas y 64.514 sociedades), Santander, con 134.980 (98.077 personas y 36.903 sociedades) y Cundinamarca, con 116.723 (86.029 personas y 30.694 sociedades).

- La (Revista Dinero, 2016) adicionalmente agrega:

Según Confecámaras, en los diez departamentos de esta área geográfica que comprende las regiones de la Orinoquia, Amazonia y San Andrés se encuentran 93.565 Mipymes, 3,71 del total del país.

Los de mayor concentración son aquellos donde está asentada la industria petrolera, como Casanare, con 33.576 Mipymes, de las cuales 26.089 son personas naturales y 7.487 son sociedades. También figura Putumayo, con 14.344 Mipymes: 12.092 personas naturales y 2.252 sociedades, y Arauca, con 13.200: 10.764 personas y 2.436 sociedades.

En contraste, los departamentos con menor número de Mipymes son: Vaupés, con 709, de las cuales 647 corresponden a personas naturales y 62 a sociedades. Le sigue

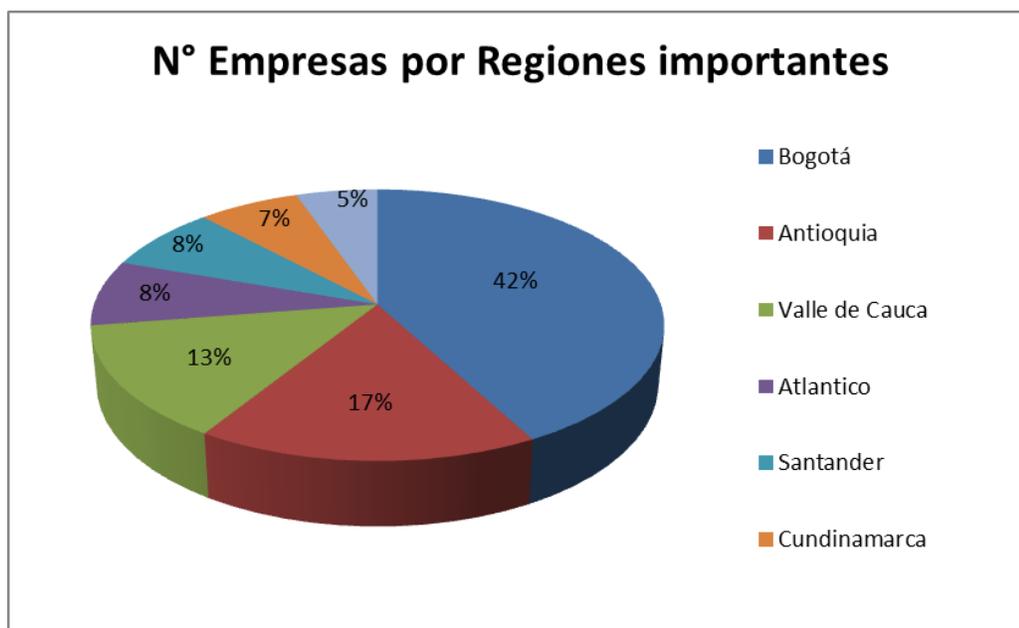
Guainía, con 1.161 mipymes: 1.062 personas y 99 sociedades, y Vichada, con 2.413 (2.110 personas y 303 sociedades).El archipiélago de San Andrés y Providencia acoge a 6.640 micro, pequeñas y medianas empresas. De este total, 4.169 son matrículas activas de personas naturales y 2.471 corresponden a sociedades.

Tabla 2

Número de empresas en Colombia por departamento

Ciudad	N° de Empresas	% N° Empresas
Bogotá	740.069	42%
Antioquia	294.359	17%
Valle de Cauca	239.332	14%
Atlantico	137.081	8%
Santander	134.980	8%
Cundinamarca	116.723	7%
Orinoquia, Amazonas, SanAndres	93.565	5%
Total	1.756.109	100%

Nota Fuente: Adaptado de información revista Dinero. *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia.*(2016)

**Figura 2. Porcentaje de empresas por departamento en Colombia**

Fuente: Adaptado de información revista Dinero. *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia.*(2016)

3.2 Micro entorno

3.2.1 Sector de Consultoría en Colombia.

- “ Las actividades más representativas son los servicios de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, que representa el 48% en ventas, los consultores en software (26%), las actividades jurídicas (16%), la contabilidad (6%) y las empresas de investigación de mercado con el 4%.” (Camara de Comercio Bogotá, 2016)
- Según los datos suministrados por Emi de ventas de consultoría gerencial y el reporte de perfil sectorial de la cámara de comercio del año 2016, los ingresos en consultoría oscilan en 3.940 miles de millones anuales y están divididos de la siguiente manera: (Emis, 2016) (Camara de Comercio Bogotá, 2016)
- Consultoría de asesoramiento empresarial y materia de gestión (48%): 1.891.000 millones de pesos.
 - Consultorías de software (26%): 1.024.000 millones de pesos.
 - Consultorías jurídicas (16%): 630.000 millones de pesos.
 - Consultorías de Contabilidad (6%): 236.000 millones de pesos.
 - Consultorías de mercadeo (4%): 157.000 millones de pesos.
- El informe de (Camara de Comercio Bogotá, 2016) comentan en su informe: Servicios que pueden calificarse de tipo operativo, es decir, relacionados con el suministro de recursos o la facilitación de tareas más o menos rutinarias en las empresas (limpieza, seguridad alquiler, inmobiliarias, suministro de personal, secretaría, otras) resulta que agrupan aproximadamente la mitad del empleo en el sector, mientras que la otra mitad corresponde a servicios más bien relacionados

con el asesoramiento y/o análisis en los aspectos clave de la actividad empresarial en sí (gestión, tecnología, información, etc.)

- Número de empresas en el Sector de la consultoría:

“El sector de asesoría empresarial y en materia de gestión cuenta con cerca de 10.500 empresas, de las cuales 50 son grandes, 1300 son pymes y 9 mil establecimientos son microempresas. El 83% de las firmas se ubican en las tres principales ciudades.” (Camara de Comercio Bogotá, 2016)

Tabla 3
Número de empresas en el sector de la consultoría por departamento

Número de empresas en el sector consultoría					
	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	Total
BOGOTA	27	115	679	3.266	4.087
ANTIOQUIA	7	27	155	1.730	1.919
VALLE DEL CAUCA	7	21	113	1.290	1.431
BOLIVAR	2	10	30	382	424
ATLANTICO	3	4	35	353	395
SANTANDER		2	19	172	193
CUNDINAMARCA	1	6	8	121	136
Resto de regiones	3	8	105	1.792	1.908
Total	50	193	1.144	9.106	10.493

Nota Fuente: Adaptado de información Cámara de Comercio. *Perfil sectorial-Servicios profesionales.*(2013)

- Según la tabla presentada por la cámara de comercio en Bogotá de encuentra el 38% de las consultorías seguido de Antioquia con el 18% y Valle del Cauca con el 13%.
- El porcentaje por tamaño, se presenta en el siguiente gráfico:

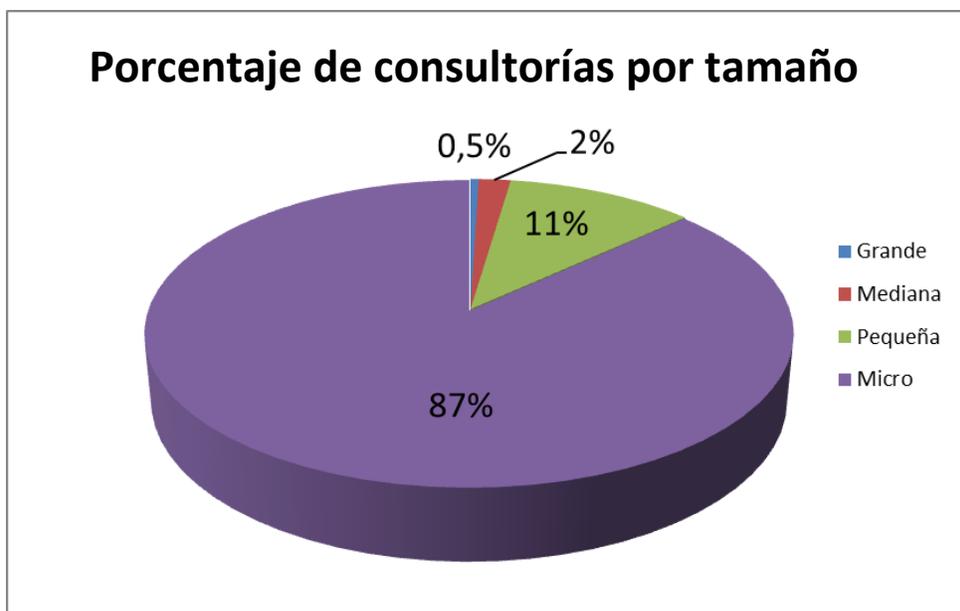


Figura 3. Porcentaje de empresas en Colombia por tamaño

Fuente: Adaptado de información Cámara de Comercio. *Perfil sectorial-Servicios profesionales.*(2013)

- “Las 10 principales empresas en Colombia abarcan el 33% del mercado, siendo las tres más grandes Appplus Norcontrol Colombia Ltda, Price Waterhouse Coopers asesores gerenciales Ltda y Accenture Ltda” (Camara de Comercio Bogotá, 2016)

3.2.2 Tendencias, Entorno Tecnológico e innovación del sector.

- Principales tendencias del Sector: Estas son las principales tendencias del sector según el informe de la cámara de comercio. (Camara de Comercio Bogotá, 2016):
- Abrir nuevas líneas de negocios. El inicio de las consultorías comienza con una línea de negocio especializado en un área; hoy en día las consultorías buscan ser más integrales y tener portafolios más amplios.

- Necesidad constante de innovar, debido a que el servicio es muy fácil de imitar y los clientes valoran servicios que se adapten a nuevas necesidades. Los clientes estarían dispuestos a pagar hasta 10% por empresas de consultoría innovadoras. Para lograr este factor, las empresas de consultoría buscan constantemente incrementar sus capacidades tanto internas como externas.
- Los clientes de consultoría o formalización empresarial en lo general no tienen claro cuáles son sus necesidades y en su mayoría solicitan servicios que realmente no requiere la compañía. Adicionalmente muchas de estas empresas tienen una visión muy conservadora acerca de invertir en este tipo de servicios.
- El mercado es todavía pequeño y altamente fragmentado; es decir, las empresas de consultoría están apareciendo en gran número pero los clientes son todavía un pequeño porcentaje.
- Las empresas medianas y pequeñas que usan los servicios de consultoría en su mayoría lo hacen en situaciones extremas o no planificadas.
- Existe una amplia variedad de firmas pequeñas y unipersonales, usualmente lideradas por ejecutivos retirados, gurús o profesores universitarios. Son firmas con un enfoque de consultoría basado en la experiencia personal, y generalmente ofrecen los niveles de honorarios más bajos del mercado. La proliferación de consultoras de garaje es una de ellas, y deteriora profundamente la reputación del sector.
- Las compañías más importantes de consultoría están siempre alineadas a los avances tecnológicos y como estos le aportan en sus investigaciones a sus análisis de datos y a la presentación de informes a sus clientes, tales como, aplicaciones,

software de análisis y de recolección de datos son fundamentales para dar un valor agregado a los clientes.

- La publicidad y posicionamiento de marca excede un simple logo o características de sus servicios; sus comunicaciones on-line están enfocadas a generar contenido útil al público, con investigaciones sectoriales, tendencias mundiales o recomendaciones sobre áreas particulares.

La información brindada anteriormente por la (Camara de Comercio Bogotá, 2016) será fundamental en la estructuración de estrategias para satisfacer las necesidades actuales del cliente.

3.2.2 Cifras Sectoriales.

- Ventas Total del sector Consultoría gerencial 2016: 3.940 miles de millones.

Tabla 4

Ventas anuales de consultorías líderes en el sector

Posición servicios acordes a CEC	NIT	Consultora	Posición General Consultoría 2016	2016	2015	2014	2013	2012
1	800228026	MCKINSEY & COMPANY COLOMBIA INC	3	110.976	71.226	79.421	56.413	70.421
2	860519556	DELOITTE ASESORES Y CONSULTORES LTDA	4	76.641		60.705		
3	830126327	AVANXO COLOMBIA	8	51.222	42.811	34.198	29.193	19.574
4	800184195	BUREAU VERITAS COLOMBIA LIMITADA	9	50.303	56.194	96.777	84.389	55.208
5	900569143	THE BOSTON CONSULTING GROUP S.A.S.	10	43.565	46.167	20.803	6.661	
6	860522381	KPMG ADVISORY, TAX & LEGAL S.A.S.	12	33.189	30.665	30.824	23.288	20.491
7	860353765	INVERLINK S.A.S	13	32.810	9.898	12.982	19.797	10.914
8	830111446	SOLUCIONES EMPRESARIALES Y DE MERCADEO S.A.S.	16	30.808	30.295	22.646	19.160	15.484
9	830061474	C & M CONSULTORES S.A.	19	29.021	60.588	35.335	36.413	17.902
10	860008207	MERCER (COLOMBIA) LTDA	20	28.289	31.996	13.878	13.221	12.766
11	900806195	SOLUCIONES EMPRESARIALES 360 S.A.S.	21	23.336	28.085	0		
12	830055049	BVQI COLOMBIA LTDA	27	18.973	19.431	20.331	20.037	17.256
13	900068796	INFOTIC S.A.	28	18.903	16.614	12.586	6.899	1.359
14	830016526	RADIAN COLOMBIA S.A.S.	31	18.660	11.470	11.570	5.126	4.268
15	900541101	GMS MANAGEMENT SOLUTIONS COLOMBIA S.A.S.	34	17.730	11.795	9.775	3.273	

Cifras en Millones COP

Nota Fuente: Adaptado de información Emis.(2016)

Tabla 5
Ventas de empresas similares en tamaño y servicios a CEC

Competencia Directa Pymes								
Posición servicios acordados a CEC/	NIT	Consultora	Posición General Consultoría 2016	2016	2015	2014	2013	2012
1	900191940	CORPORACION PUENTES AL LIDERAZGO S.A.S.	962º	640				
2	830128952	SAY SOLUTIONS S.A.S.	963º	637				
3	900534894	EDUARDO PRADA CONSULTING & EXECUTIVE TRAINING S.A.S.	966º	634				
4	900895262	ASESORIAS FINANCIERAS AIR S.A.S.	970º	630				
5	900120451	GRUPO SOLUCIONES S.A.	971º	628			215	949
6	900059448	AUDENTIA INC SUCURSAL COLOMBIA	980º	621			822	
7	900750099	CONSULTORIA HUMANA Y ORGANIZACIONAL S.A.S.	984º	614				
8	900392544	RPT CONSULTANTS (REWARDS, PERFORMANCE & TALENT CONSULT,	989º	610				
9	805024971	BEVAN & PARTNERS SOLUTIONS S.A.S.	997º	604	692	692	512	344
10	900678770	LEADING EDGE CONSULTING S.A.S.	1000º	600				

Nota Fuente: Adaptado de información Emis.(2016)

Tabla 6
Share Market de empresas líderes.

Consultorías	C. mercado Total	% C.Mercado 15 Lideres
MCKINSEY & COMPANY COLOMBIA INC	2,81%	19%
DELOITTE ASESORES Y CONSULTORES LTDA	1,94%	13%
AVANXO COLOMBIA	1,30%	9%
BUREAU VERITAS COLOMBIA LIMITADA	1,28%	9%
THE BOSTON CONSULTING GROUP S.A.S.	1,11%	7%
KPMG ADVISORY, TAX & LEGAL S.A.S.	0,84%	6%
INVERLINK S.A.S	0,83%	6%
SOLUCIONES EMPRESARIALES Y DE MERCADEO S.A.S.	0,78%	5%
C & M CONSULTORES S.A.	0,74%	5%
MERCER (COLOMBIA) LTDA	0,72%	5%
SOLUCIONES EMPRESARIALES 360 S.A.S.	0,59%	4%
BVQI COLOMBIA LTDA	0,48%	3%
INFOTIC S.A.	0,48%	3%
RADIAN COLOMBIA S.A.S.	0,47%	3%
GMS MANAGEMENT SOLUTIONS COLOMBIA S.A.S.	0,45%	3%

Nota Fuente: Adaptado de información Emis.(2016)

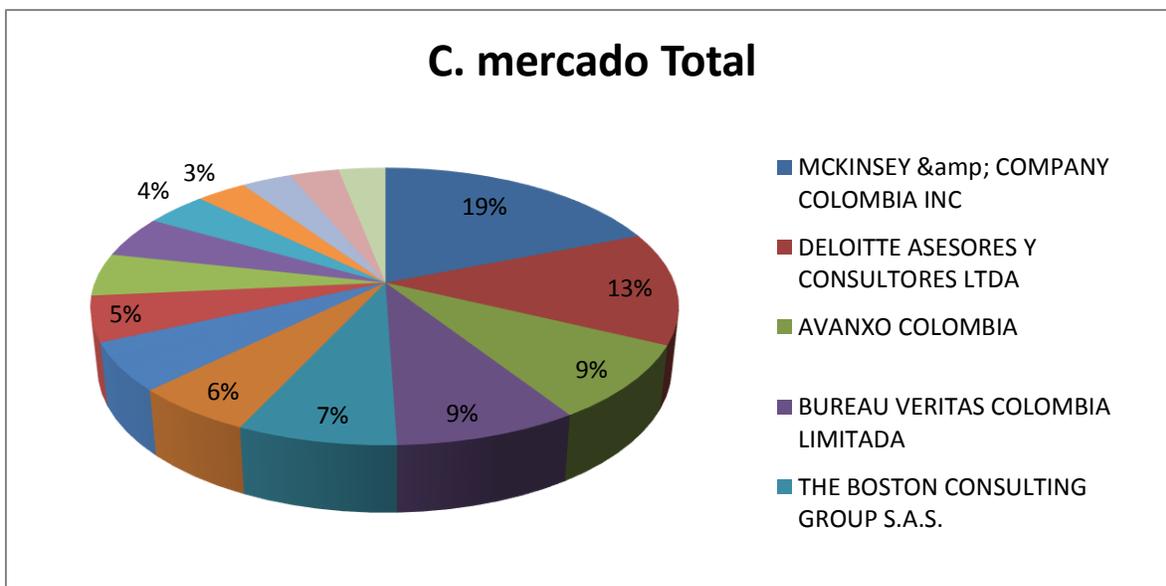


Figura 4. Porcentaje Share de mercado de empresas líderes del sector

Nota Fuente: Adaptado de información Emis.(2016)

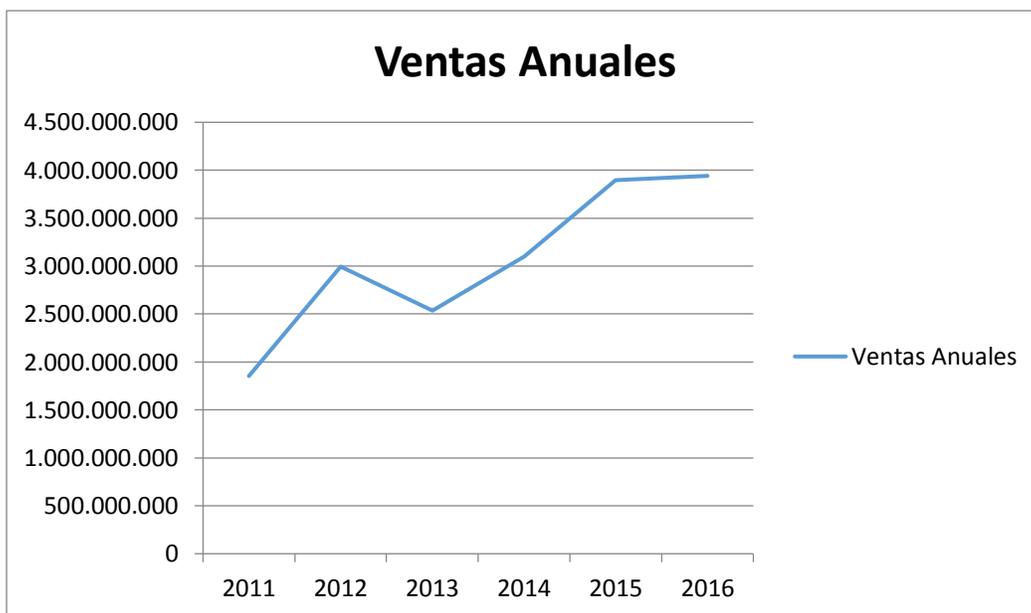


Figura 5. Crecimiento de ventas del sector de consultorías en Colombia

Nota Fuente: Adaptado de información Emis.(2016)

Tabla 6
Ventas del sector de las consultorías en Colombia

Ventas Anuales					
2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.853.267.920	2.993.940.932	2.534.964.276	3.100.897.391	3.896.855.884	3.940.978.940

Cifras en millones COP

Nota Fuente: Adaptado de información Emis.(2016)

Según los datos suministrados por Emi se ve un claro crecimiento del sector de consultoría gerencial creciendo en más del 50% en las ventas en los seis años.

El ciclo de vida en el que está el sector de consultoría gerencial en Colombia es en crecimiento, debido al incremento de ventas en los últimos años y las tendencias del sector en el país.

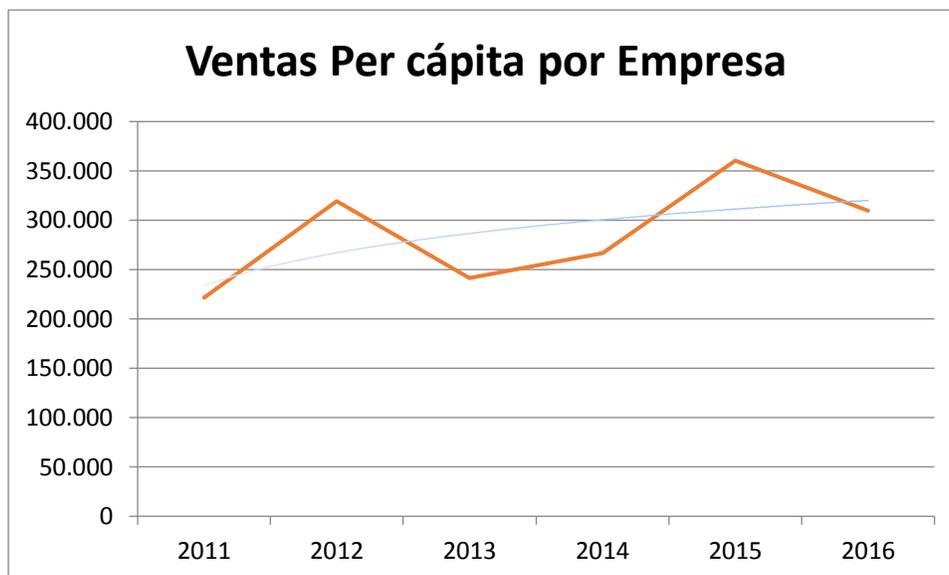
Según cámara de comercio (2016) en su reporte acerca del sector de las consultorías confirma que aunque no está completamente desarrollado como en países europeos y norteamericanos, si es uno de los más desarrollados de Latinoamérica y el que registra el mayor potencial de crecimiento.

Tabla 6
Crecimiento y ventas per cápita promedio por empresa de consultoría

Años	Ventas	Crecimiento Ventas	# de empresas	Crecimiento # de Empresas	Ventas/Empresas
2011	1.853.267.920		8.368		221.481
2012	2.993.940.932	62%	9.370	11%	319.516
2013	2.534.964.276	-15%	10.493	13%	241.586
2014	3.100.897.391	22%	11.626	11%	266.715
2015	3.896.855.884	26%	10.812	-7%	360.406
2016	3.940.978.940	1%	12.737	18%	309.411

Cifras en millones COP

Nota Fuente: Adaptado de información Emis.(2016), Portafolio. *Creación empresas aumento 11% (2012), En 2013 se crearon 63.500 empresas en Colombia (2013), Cuantas empresas se crearon en los primeros 3 meses (2014), Se han creado 211.320 empresas(2015), Revista Dinero, Mipymes generan alrededor de 67% de empleo en Colombia, Confecamaras, Perfil- Sectorial- Servicios empresariales de consultoría (2016)*



Cifras en millones COP

Figura 6. Tasa de saturación en el sector de la consultoría

Nota Fuente: Adaptado de información Emis.(2016), Portafolio. *Creación empresas aumento 11% (2012), En 2013 se crearon 63.500 empresas en Colombia (2013), Cuantas empresas se crearon en los primeros 3 meses (2014), Se han creado 211.320 empresas(2015), Revista Dinero, Mipymes generan alrededor de 67% de empleo en Colombia, Confecamaras, Perfil- Sectorial- Servicios empresariales de consultoría (2016)*

La consultoría es un sector que está en auge y crecimiento en Colombia; en los últimos 6 años la evolución en ventas a tendido a la alza, pero a su vez el número de empresas entrantes también ha crecido en proporciones iguales a las de los demás sectores.

A pesar de crecimiento constante de nuevas empresas de consultoría, el sector no presenta saturación debido a que las ventas han crecido en mayor proporción que el porcentaje de nuevas empresas. Se puede observar en Tabla 6 que el crecimiento de las ventas promedio del sector es de 19,2% superando al crecimiento de la creación de nuevas empresas con un promedio de 9,2%.

En cuanto a las ventas per cápita del sector se observa que aunque unos años ha disminuido, su tendencia es a la alza, fortaleciendo el argumento que aún hay espacio para crecer en el sector, y más aún cuando se observa que el 98% de las empresas son micro y pequeñas (Camara de Comercio Bogotá, 2016), lo que deja un espacio con posibilidades grandes de ser competitivo,

crecer y superar las ventas perca cápita promedio que sobrepasan las expectativas de Cec para los próximos 5 años.

3.2.4 Análisis DuPont del sector consultoría gerencial.

Tabla 7
Análisis Dupont del sector del 2011 a 2016

AÑO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR
Utilidad Neta	189,154,583	191,246,625	271,772,847	633,234,352	437,711,824	450,633,138	54.35%
Ventas	1,853,267,920	2,993,940,932	2,534,964,276	3,100,897,391	3,896,866,884	3,946,572,446	45.93%
Margen de ganancia neta	10.21 %	6.39 %	10.72 %	20.42 %	11.23 %	11.42 %	5.77%
Ventas	1,853,267,920	2,993,940,932	2,534,964,276	3,100,897,391	3,896,866,884	3,946,572,446	45.93%
TOTAL ACTIVO	4,776,472,853	4,695,645,736	4,538,881,916	8,917,437,652	16,877,963,758	7,760,045,110	27.46%
Rotación de activos totales	0.39	0.64	0.56	0.35	0.23	0.51	14.49%
TOTAL ACTIVO	4,776,472,853	4,695,645,736	4,538,881,916	8,917,437,652	16,877,963,758	7,760,045,110	27.46%
Total Patrimonio Neto	3,537,025,286	2,488,363,416	2,788,157,534	5,232,460,607	12,764,808,437	4,151,462,341	8.34%
Apalancamiento financiero	1.35	1.89	1.63	1.70	1.32	1.87	17.65%
Rendimiento sobre el Capital	5.35 %	7.69 %	9.75 %	12.10 %	3.43 %	10.85 %	42.47%

Nota Fuente: Adaptado de información Emis.(2016)

Rendimiento Sobre El Capital										
2011			2012			2013				
5.35			7.69			9.75				
Margen De Ganancia Neta			X	Rotación De Activos Totales			X	Apalancamiento Financiero		
2011	2012	2013		2011	2012	2013		2011	2012	2013
10.21	6.39	10.72		0.39	0.64	0.56		1.35	1.89	1.63
=				=				=		
Utilidad Neta			X	Ventas			X	TOTAL ACTIVO		
2011	2012	2013		2011	2012	2013		2011	2012	2013
189,154,583	191,246,625	271,772,847		1,853,267,920	2,993,940,932	2,534,964,276		4,776,472,853	4,695,645,736	4,538,881,916
/				/				/		
Ventas			X	TOTAL ACTIVO			X	Total Patrimonio Neto		
2011	2012	2013		2011	2012	2013		2011	2012	2013
1,853,267,920	2,993,940,932	2,534,964,276		4,776,472,853	4,695,645,736	4,538,881,916		3,537,025,286	2,488,363,416	2,788,157,534

Figura 7. Pirámide Dupont del sector de consultoría 2011 a 2013

Nota Fuente: Adaptado de información Emis.(2016)

Rendimiento Sobre El Capital								
2014			2015			2016		
12.10			3.43			10.85		

Margen De Ganancia Neta			Rotación De Activos Totales			Apalancamiento Financiero		
2014			2015			2016		
20.42			0.35			1.70		

Utilidad Neta			Ventas			TOTAL ACTIVO		
2014			2015			2016		
633,234,352			3,100,897,391			8,917,437,652		

Ventas			TOTAL ACTIVO			Total Patrimonio Neto		
2014			2015			2016		
3,100,897,391			8,917,437,652			5,232,460,607		

2015			2016					
437,711,824			3,896,866,884			16,877,963,758		
449,941,908			3,940,978,940			7,743,207,406		
4,147,059,975			7,743,207,406			4,147,059,975		

Figura 8. Pirámide Dupont del sector de consultoría 2014 a 2016

Nota Fuente: Adaptado de información Emis.(2016)

Revisando el análisis DuPont del sector del año 2011 a 2016 se puede decir que:

- En el transcurso de seis años el sector de la consultoría gerencial ha mejorado notablemente los rendimientos sobre el capital exceptuando el 2015.
- Aunque el promedio de los 6 años es de 8.19%, la desviación es alta debido a las cifras del año 2015 y a la diferencia entre los primeros años y los últimos. Por tanto el estándar se debe basar en el crecimiento de los últimos años y no en el promedio.
- La cifra del último año registrado en 2016 es de 10.85%; por tanto para ser competitivos en el sector se sugiere un rendimiento sobre el capital del 11.5%
- La razón por la cual el rendimiento sobre el capital se vio afectada en el 2015 fue principalmente porque en ese año el sector doblo sus activos sin financiación de terceros lo que afecto directamente el índice de rotación de activos.
- Se recomienda tener un índice de rotación de activos de 0,50 para ser competitivo en el sector, dado el promedio y la evolución del mismo.

- Se recomienda un margen de ganancia neta de 11,5% para ser competitivo en el sector, dado el promedio, evolución y expectativas de la consultoría en Colombia.
- Se recomienda índice de apalancamiento financiero no superior al 1,70 dado la perspectiva del sector y la evolución año a año.

3.2.5 Análisis de consumidor.

3.2.5.1 Principales clientes por sector económico.

- “El sector de consultoría presta sus servicios a más de 60 sectores económicos distintos. El gobierno es su principal demandante, representa más del 15% de sus ventas.” (Camara de Comercio Bogotá, 2016)



Figura 8. Principales clientes del sector de consultoría por actividad económica

Nota Fuente: Adaptado de información Cámara de Comercio –Perfil sectorial-Servicios empresariales consultoría.(2013)

Tabla 8
Ventas de consultoría por actividad económica

Ventas de consultoría por actividad económica			
Sector	%	Ventas	
Gobierno	14%	551.737	Millones
Comercio	13%	512.327	Millones
Servicios a las empresas	12%	472.917	Millones
Industria	11%	433.508	Millones
Intermediación financiera	10%	394.098	Millones
Consumo Final	8%	315.278	Millones
FIBK	6%	236.459	Millones
Audiovisual	6%	236.459	Millones
Inmobiliario	5%	197.049	Millones
Telecomunicaciones	4%	157.639	Millones
Educación de mercado	3%	118.229	Millones
Energía	2%	78.820	Millones
Construcción y Edificaciones	2%	78.820	Millones
Exportaciones	2%	78.820	Millones
Infraestructura	2%	78.820	Millones
Ingresos del Sector Consultorías 2016	100%	3.940.978	Millones

Nota Fuente: Adaptado de información Cámara de Comercio –Perfil sectorial-Servicios empresariales consultoría.(2013) Emi (2016)



Figura 9. Gasto en consultoría discriminado en la actividad económica industrial

Nota Fuente: Adaptado de información Cámara de Comercio –Perfil sectorial-Servicios empresariales consultoría.(2013)

- “Este sector, basado en tecnologías blandas, cuenta con una menor capacidad de diferenciación de sus productos y por lo tanto reporta márgenes operacionales bajos frente a los promedios de la economía.” (Camara de Comercio Bogotá, 2016)
- La (Camara de Comercio Bogotá, 2016) adicionalmente señala:

No son fáciles de establecer patrones de consumo sectorial en consultoría por diferentes razones. Las empresas señalan que la consultoría no es producto de la planeación sino que tiene una demanda reactiva, basada en la moda o la presión de la competencia, surge de decisiones no planeadas.

En parte por esta circunstancia la consultoría es catalogada por unos como un mercado de gran potencial y por otros como un mercado pequeño, cerrado y fragmentado. En medio de estas dos realidades está un aspecto cultural que marca la demanda de consultoría en Colombia: los empresarios no son conscientes ni tienen claras sus propias necesidades de consultoría.

Un estudio realizado por el SENA, al explorar las dificultades de las firmas de consultoría identificó que la principal era la identificación de las necesidades por parte del empresario, una dificultad más importante que los procesos de contratación, el diseño de las propuestas, la ejecución de las mismas y el manejo del cobro del servicio.

“Sin embargo, los TLC, con el fuerte flujo de extranjeros y de inversión empresarial en el mercado colombiano, podrían estar generando la necesidad de una mayor asesoría para competir en los mercados internos y externos. Son

demandas que se están creando en el mercado y los empresarios no son tan conscientes de su importancia.” (Camara de Comercio Bogotá, 2016)

3.2.5.2 Investigación cualitativa.

- a) **Antecedentes:** CEC es una microempresa que lleva 8 años operando y que se dedica a consultoría y formación empresarial.
- b) **Objetivo General:** Determinar los factores que influyen en los directivos de empresas pequeñas y medianas para tomar una decisión de consultoría.
- c) **Objetivos específicos:**
 - Conocer si el segmento objetivo identifica consultorías y los medios por donde las reconoce.
 - Identificar la razón porque las empresas usan o no el servicio de consultoría.
 - Identificar si se percibe diferenciación en los servicios prestados de consultoría.
 - Conocer la temporalidad y/o circunstancias por las cuales las empresas toman la decisión de contratar consultoría.
 - Reconocer la frecuencia que las empresas adquieren servicios de consultoría.
 - Conocer los factores que influyen a la hora de escoger una consultoría.
 - Identificar qué factores le impiden contratar una consultoría.
 - Identificar que esperan las empresas de las consultorías.
 - Conocer los servicios más importantes según el segmento objetivo.
 - Identificar por medio de que canales les gustaría recibir los servicios al segmento objetivo.

- Determinar tiempos de acompañamiento recomendados por el segmento objetivo.
- Identificar los resultados más esperados por el cliente a la hora de adquirir un servicio de consultoría.
- Reconocer si el segmento objetivo volvería o ha vuelto a contratar servicio de consultoría.
- Conocer los medios de comunicación o información que más utiliza para aportar en su negocio y los propósitos.

d) **Público objetivo:** Pequeñas y medianas empresas que conozcan la existencia del servicio de consultoría.

e) **Técnica:** Entrevista a profundidad

Se escoge la técnica de Entrevista a profundidad:

- Se realiza entrevista a profundidad a 9 empresas del público Objetivo.
- Se realiza con esta técnica debido a los recursos de tiempo, personal y presupuesto económico.

f) **Entrevista a profundidad.**

Para conocer con mayor detalle la entrevista a profundidad, favor dirigirse al Anexo 1.

g) **Conclusiones** de entrevista a profundidad con base en la entrevista a profundidad.

- Conocer si el segmento objetivo conoce consultorías y los medios por donde las reconoce.

El segmento objetivo no tiene un posicionamiento claro de ninguna empresa de consultoría y el medio más importante por el que conoce estas empresas son el voz a voz y cuando visita las páginas web.

- Identificar la razón porque las empresas usan o no el servicio de consultoría.

Las razones más predominantes por las cuales las empresas contratan servicios de consultoría es cuando a empresa está en problemas o está en expansión.

De la misma manera, los factores más destacados por las cuales una empresa no contrata servicios de consultoría es; por el precio, por tiempo en desarrollar lo planteado, temor que no se ejecute lo evaluado y percepción que ellos podrían realizar la labor asignada a la consultoría.

- Identificar si se percibe diferenciación en los servicios prestados de consultoría.

No se percibe una clara diferenciación de los servicios prestados en consultoría, ni claras diferencias entre las compañías prestadoras del servicio.

- Conocer la temporalidad y/o circunstancias por las cuales las empresas toman la decisión de contratar consultoría.

Las circunstancias más importantes por las cuales las empresas toman la decisión de consultoría son en momentos de crecimiento, críticos o cuando se va a realizar proyectos o decisiones importantes. La temporalidad no influye mucho en la toma de esta decisión.

- Reconocer la frecuencia que las empresas adquieren servicios de consultoría.

No establecieron temporalidad específica, la frecuencia se da por la necesidad que se presenta en cualquier momento del año.

- Conocer los factores que influyen a la hora de escoger una consultoría.

Los factores más relevantes son la experiencia de los consultores, los costos, la recomendación de otros empresarios y la efectividad de la consultoría.

- Identificar qué factores le impiden contratar una consultoría.

Los factores más influyentes son los costos en relación con el presupuesto, el desconocimiento de cómo opera el servicio y a falta de tiempo para ejecutar lo investigado.

- Identificar que esperan las empresas de las consultorías.

Los principales elementos que las empresas esperan de las consultorías son; aprendizaje, diagnóstico, solución y acompañamiento de los inconvenientes planteados en tiempos considerables.

- Conocer los servicios más importantes según el segmento objetivo.

Los servicios más importantes son planeación estratégica, finanzas, ventas y producción.

- Identificar por medio de que canales les gustaría recibir los servicios al segmento objetivo.

Les gustaría recibir el servicio en las instalaciones de la empresa

- Determinar tiempos de acompañamiento recomendados por el segmento objetivo.

Mínimo 6 meses o hasta el cumplimiento de lo estipulado en la propuesta

- Identificar los resultados más esperados por el cliente a la hora de adquirir un servicio de consultoría.

Desean obtener los resultados esperados en la propuesta y que ellos y sus empleados entiendan como hacerlo para poder aplicarlo en el futuro.

- Reconocer si el segmento objetivo volvería o ha vuelto a contratar servicio de consultoría.

El grupo entrevistado no ha vuelto a contratar servicios de consultoría.

- Conocer los medios de comunicación o información que más utiliza para aportar en su negocio y los propósitos.

Los medios más utilizados son prensa digital y red social. (Linked in)

3.2.5.3 Segmentación de Cec.

Según el análisis presentado previamente y la experiencia de la compañía, la segmentación de Cec va enfocada a: Todo el territorio nacional, medianas y pequeñas empresas. Este segmento abarca un total de 149.024 clientes representado un 5,85% del total de -empresas registradas en Colombia.

Los sectores con mayor enfoque a atender son comercio, industria y servicios debido a que son uno los sectores que más solicitan este tipo de servicios con 13%,12% y 11% respectivamente según informe presentado por cámara de comercio. (Camara de Comercio Bogotá, 2016)

El sector comercio y servicios en su mayoría buscan servicios de planeación estratégica, de deuda y estructura organizacional (Área gerencial, financiera y recursos humanos); mientras que el sector industria busca consultoría en cambio de perfil de deuda, planeación estratégica y procesos.(Área financiera, gerencial y operativa)

3.2.6 Características de proveedores:

- Experiencia en cátedra de universidades reconocidas mínima de 5 años.
- Experiencia en el sector real y financiero mínimo de 10 años
- Nivel académico de Maestría en la especialidad a ofrecer.

3.2.7 Competidores:

- La página de (Bnamericas, 2018) da a conocer la siguiente información acerca de Mckinsey & Company Colombia Inc:

McKinsey & Company Inc. (McKinsey) es una consultora estadounidense con sede central en Nueva York creada en 1926 y controlada por el empresario inglés Kevin Sneader que presta servicios de asesoría en gestión de empresas y desarrollo de proyectos. McKinsey trabaja con médicos, ingenieros, diseñadores, científicos de datos, administradores, empresarios, investigadores, y funcionarios de variadas disciplinas para mejorar las operaciones, estructuras, y estrategias corporativas de empresas privadas, públicas, y sociales en 65 países. En Latinoamérica, McKinsey tiene oficinas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Panamá, y Perú;

y su experiencia incluye los estudios de factibilidad financiera del Canal Interoceánico de Nicaragua.

“Una de las compañías más relevantes del mundo en liderazgo y consultoría estratégica, con 120 oficinas en 60 países, 25.000 empleados y una facturación mundial de 10.000 millones de dólares” (Suarez, 2017)

Servicios: Diseños de innovación, Innovación digital, implementación, programas para clientes, Marketing y ventas, análisis, operaciones, organizacional, transformación y reestructuración, riesgos, estrategia, finanzas, sostenibilidad y recursos productivos. Información extraída de la página oficial de (Mckinsey & Company , s.f.)

- La página de (Deloitte Asesores y Consultores, s.f.) da a conocer la siguiente información acerca de la compañía Deloitte:

Deloitte fue fundada en Bogotá el 13 de abril de 1959. Originalmente fue constituida con el nombre de Deloitte Plender Haskins & Sells. Para el año 1965, la firma abrió su primera oficina en Medellín. En 1970 se abrió la oficina de Cali y en la década de los noventa la oficina de Barranquilla.

El acercamiento único de Deloitte a sus clientes permite compartir la experiencia necesaria para entender asuntos complejos y tomar mejores decisiones. Sus equipos multidisciplinarios desarrollan un profundo entendimiento de los diversos sectores industriales, con un enfoque único basado en el conocimiento del mercado y en la creación de soluciones específicas desde cada una de las líneas de servicio.

Asimismo, Deloitte elabora valiosas investigaciones y estudios relacionados con el comportamiento de las principales industrias en el ámbito local y mundial. De esta forma, los clientes se benefician directamente de una posición de liderazgo gracias al alto nivel de especialización.

“Servicios: Auditoría, Análisis, Biblioteca técnica, Legal, Recursos humanos, estrategia, operaciones, Tecnología, Financiera, Riesgo, Impuestos, procesos, NIIF, IFRS y educación y desarrollo profesional. Información extraída de la página oficial de” (Deloitte Asesores y Consultores, s.f.)

- La página de (Avanxo, 2018) da a conocer la siguiente información acerca de la compañía Avanxo Colombia:

Apoyamos a las empresas con soluciones en la creación de experiencias con sus clientes, en los procesos de ventas, estrategias TI, análisis de datos, etc.

Generamos confianza acompañándolo en sus proyectos de CRM, ofreciendo soluciones integrales hechas a la medida y prestando servicios de consultoría para la capacitación, soporte y gestión de cambio que llevarán a su compañía al siguiente nivel con la transformación digital.

Servicios: Experiencia de cliente, profundización de clientes, Aumenta sus ventas, Equipos expertos en CRM, Recursos de TI optimizados, Implementación integral, inteligencia de negocios, Servicio al cliente del futuro. Información extraída de la página oficial de (Avanxo, 2018)

- La página de (Bureau Veritas Colombia, 2018) da a conocer la siguiente información acerca de Bureau Veritas Colombia LTDA:

Con presencia en Colombia desde 1986, Bureau Veritas es líder mundial en servicios de Ensayo, Inspección y Certificación, entregando servicios de alta calidad para ayudar a los clientes a cumplir con los crecientes desafíos de calidad, seguridad, protección del medio ambiente y responsabilidad social.

Bureau Veritas opera actualmente en 27 departamentos de Colombia empleando a más de 2.300 personas que, conjuntamente, garantizan seguridad a lo largo de las cadenas de producción en prácticamente todos los sectores de la economía del país.

Servicios: Gestión de activos, inspecciones y auditorías, QA/QC, compras, ensayos y análisis, inspección y verificación del servicio, gerencia de proyecto, salud y seguridad, asistencia empresarial, capacitación, certificación. Información extraída de la página oficial de (Bureau Veritas Colombia, 2018)

- The Boston Consulting group S.A.S

“El objetivo de Boston consulting group es adelantarse a descubrir insight y actuar de la manera correcta con las personas adecuadas para lograr una transformación todo con base en las capacidades y diferenciadores del cliente.”
(The Boston Consulting Group , 2018)

Servicios: Big Data y análisis avanzado, Evolución de la gerencia, habilidades al cliente, desarrollo financiero y corporativo, manufactura, marketing y ventas, desinversiones, operaciones, recurso humano, fusiones e integración, precios, adquisiciones, estrategia, sostenibilidad, tecnología y desarrollo digital y transformación. Información extraída de la página oficial de (The Boston Consulting Group , 2018)

- La página de (Bnamericas, 2018) da a conocer la siguiente información acerca de Price Waterhouse:

PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) es una firma de servicios profesionales internacional. La empresa ofrece servicios fiscales, auditoría, seguros y consultoría en los ámbitos de la industria aeroespacial, defensa, automotora, banca, salud, seguros y tecnología, entre otros. En los Estados Unidos opera como PricewaterhouseCoopers LLP, centrando sus servicios en las áreas de impuestos, recursos humanos, operaciones, mejora de desempeño y gestión de crisis. La empresa se llamaba anteriormente Price, Waterhouse & Co., y adoptó su nombre actual en 1998. PwC fue incorporada en 1849 y tiene su sede en Nueva York.

Servicios: Revisoría fiscal, auditorías especiales, mercado de capitales, consultoría en estrategia, tecnología, riesgo y cumplimiento, sostenibilidad, recurso humano, servicios financieros, normas internacionales de información financiera, fusiones. Información extraída de la página oficial de (PWC, 2018)

- La página de (Bnamericas, 2018) da a conocer la siguiente información acerca de Ernst & Young:

Ernst & Young Global Ltd. (EY) es una firma de servicios profesionales internacional que tiene presencia en más de 150 países y cuenta con una red formada por más de 190 mil personas. Provee servicios a sus clientes en las áreas de auditoría, servicios tributarios, asesorías en riesgos, financiera y transacciones. EY opera a través de 28 unidades de negocio divididas en cuatro zonas geográficas: Américas, EMEIA, Asia Pacífico y Japón. La región de América incluye a las firmas de EY operativas en Norte, Centro y Sudamérica, además de

Ernst & Young (Israel) Ltd. La empresa fue creada en 1989 al fusionarse Arthur Young & Company y Ernst & Whinney.

Servicios: En manejo del riesgo, auditoría interna, servicios de asesoría de gente, administración de programas, aseguramiento de riesgos, estratégica, cadena de suministro, operaciones, tecnología, reporte y cumplimiento contable, cambio climático, sostenibilidad, contabilidad financiera, IFRS, estados financieros, investigación fraudes, impuestos, operaciones transfronterizas, Comercio global, asesoría en el desempeño, servicios legales, cumplimiento global, impuestos a las ventas, innovación, transacciones. Información extraída de la página oficial de (EY, 2018)

- La página de (KPM, 2018) da a conocer la siguiente información acerca de KPM Advisor, Tax & Legal S.A.S:

KPMG es una red global de firmas que presta servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. Estamos presentes en 152 países y somos 189.000 colaboradores trabajando alrededor del mundo.

Las firmas miembro independientes de la red KPMG están afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Cada empresa de KPMG es una entidad legalmente distinta y separada y se describe a sí misma como tal.

KPMG comenzó operaciones en Colombia en 1952, prestando los servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría.

En la actualidad KPMG es una de las más reconocidas Firmas de Auditoría y asesoría del país, prueba de esto es el importante portafolio de clientes nacionales y multinacionales.

En Colombia la Firma cuenta con 5 oficinas, donde laboran más de 1.200 profesionales: Contadores, Administradores de Empresa, Economistas, Abogados, Ingenieros Industriales, Ingenieros de Sistemas, seleccionados cuidadosamente.

Servicios: Auditoría, aseguramiento, impuestos, servicios legales, estrategia, riesgo y oportunidades de crecimiento. Información extraída de la página oficial de (KPM, 2018)

- La página de (Inverlink, 2018) da a conocer la siguiente información acerca de Inverlink S.A.S

Con más de 25 años de experiencia en el mercado, INVERLINK es uno de los líderes en la industria de banca de inversión especializadas en fusiones & adquisiciones; financiación de proyectos, y mercado de capitales Latinoamericano. Como primer banco de inversión en Colombia y como firma independiente, somos líderes en la estructuración y ejecución de transacciones con alto grado de complejidad bajo estándares internacionales.

Nos esforzamos por entender a profundidad las necesidades de nuestros clientes con el objetivo de aportar un servicio que genere un verdadero valor agregado y que vaya más allá de una simple asesoría. Sin importar si nuestro cliente es local o internacional, si es comprador o vendedor, INVERLINK ayuda a sus clientes a entender el panorama del mercado en donde se mueven, a realizar contactos claves y a llevar a cabo las labores que sean necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Servicios: Asesoría, fusiones, adquisiciones, financiamiento, gestión del activo.

Información extraída de (Inverlink, 2018)

Los competidores directos son las consultorías que están consideradas micro y pequeñas empresas y que prestan servicio de consultoría empresarial y de mercadeo; representan 5.330 según información recolectada en cámara de comercio. (Camara de Comercio Bogotá, 2016)

3.2.8 Diferenciador de Cec.

- Las oportunidades de Cec está en diferenciarnos por tener un servicio personalizado, con diversificación de servicios, soluciones únicas a los problemas presentados por la compañía, seguimiento al proceso de consultoría con el fin de lograr los objetivos propuestos y cuantificarlos, catedráticos de alto nivel para no caer en la baja calidad de muchos competidores, creación de un sistema estandarizado para realizar un pre-diagnostico sencillo fácil de evaluar y gratis con el fin que las empresas conozcan el estado actual de la compañía y generen inquietud por ser mejores y más competitivos.

3.2.9 Dofa Sectorial.

Debilidades:

- Según la cámara de comercio (2016) el 86% de las empresas de consultoría son microempresas y en su mayoría unipersonales el cuales muchas de ellas no cumplen con la calidad, conocimiento y resultados que prometen; generando pérdida de credibilidad en el sector y sus resultados.
- El sector carece de posicionamiento en comparación a otros sectores de la economía colombiana.
- Los clientes no perciben claros niveles de diferenciación entre en sector.

- El 98% de las empresas de consultoría son micro y pequeñas empresas y en su mayoría no tienen una estructura administrativa completa para crecer rápidamente.
- La mayoría de las empresas son unipersonales y solo manejan un área en específico, lo que dificulta la apertura a nuevas unidades de negocio.

Oportunidades

- El sector de consultoría gerencial a tendido a crecer en ingresos en los últimos años según Emi (2016), indicando que los clientes de este servicio han incrementado su presupuesto de inversión en este rubro.
- Las empresas están incrementando su presupuesto en servicios de consultoría debido a la llegada de nuevas empresas y nuevos competidores en el mercado.

Fortalezas

- Uno de los activos más importante del sector es el conocimiento, lo que permite tener un retorno sobre la inversión (Roi) alto.
- Las empresas de consultoría, tienen un amplio conocimiento del macroentorno, microentorno, diferentes sectores de la economía y tiempo para investigaciones profundas, lo que los otros sectores no tienen ni pueden por la operación de sus negocios.

Amenazas

- Los clientes no conocen claramente sus necesidades, por tal motivo se les dificulta elegir bien la empresa de consultoría y el servicio que cumpla sus expectativas.
- Clientes no conocen con claridad las consultorías ni los diferenciadores de cada uno por su falta de posicionamiento.

- Demoras en trámites jerárquicos para la toma de decisión de consultoría y capacitación por parte de los clientes.
- El 98% de las empresas son micro o pequeñas empresas (Revista Semana, 2017) y estas en su mayoría no tienen definido presupuesto para invertir en este tipo de servicios.
- Muchos de las empresas no ven la utilidad de contratar consultorías y como esta le va representar en mayores ventas y/o beneficios para la compañía.(Alcance)

El Dofa sectorial ayuda a identificar como está el sector en general y que estrategias y tácticas se pueden desarrollar para diferenciarse en el mercado.

Es por esto que analizando el Dofa del sector de las consultorías se observa una gran oportunidad en:

- Generar o invertir en posicionamiento de marca.
- Identificar y comunicar diferenciadores claros para el cliente.
- Tener portafolio de servicios en diferentes áreas empresariales.
- Comunicar siempre la amplia experiencia y calidad de los consultores.

4. Auditoria Interna. Fortalezas y debilidades

4.1 Análisis de Diamante de Porter.

Para realizar el análisis del diamante de Porter se va a realizar una entrevista a profundidad al socio-consultor de Cec, el cual hablará de su empresa y su entorno; con base en esto se podrá establecer la ventaja competitiva (Fortalezas) y debilidades por mejorar que tiene la compañía con relación al sector.

4.1.1 Objetivo general del análisis:

Evaluar la ventaja competitiva de la empresa Cec.

4.1.2 Objetivos Específicos:

- Condiciones de los factores: Evaluar los componentes de innovación y diferenciación que tienen los recursos físicos, humanos, financieros, capital e infraestructura de Cec, con el fin de evaluar el valor competitivo de estos recursos.
- Condiciones de la demanda: Entender el comportamiento de los clientes de consultoría, su conocimiento, exigencia y actitud crítica frente al servicio; y como este puede ayudar a crear ventajas competitivas.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Identificar el comportamiento, habilidades y tendencias de la competencia con el fin de identificar la ventaja competitiva de Cec.
- Sectores afines y auxiliares: Identificar la existencia y el comportamiento de la competitividad interna con el fin de establecer si beneficia o desfavorece la operación de Cec.

4.1.3 Cuestionario- Entrevista a profundidad interna.

Entrevista al Socio-Consultor de Cec

Se realizan las siguientes preguntas al Socio-Consultor, con el fin de definir la ventaja competitiva de Cec:

1. ¿Considera que su empresa tiene componentes de innovación y diferenciación? Por favor mencione que factores influyen en esta innovación o diferenciación y en cuáles cree que carece de estas características (Recursos físicos, humanos, capital, financieros, infraestructura.
2. Por favor, háganos acerca de sus clientes. ¿Considera que conocen bien el sector, son exigentes, críticos frente el servicio, que tienen en cuenta para tomar el servicio?
3. Por favor hágame acerca de la competencia del sector. ¿Qué ventajas observa en comparación con usted? ¿Qué comportamientos, habilidades o tendencias considera que tiene? ¿Qué lo hace diferente a usted? ¿Se siente superior o inferior a su competencia, y en qué factores cree que están estas comparaciones?
4. ¿Existe competitividad al interior de su compañía, coménteme acerca del tema? ¿Beneficia o afecta en la operación?

En el Anexo 2 se encontrara detalladamente las respuestas de la entrevista a profundidad.

4.1.4 Análisis Araña de competitividad.

Con base en la entrevista a profundidad basada en el diamante de Porter se puede realizar la araña de competitividad, en la cual se puede observar las claras fortalezas y debilidades de la compañía y de esta manera tomar acción con el fin de enfocar la comunicación en las fortalezas y transformar las debilidades en puntos fuertes para la compañía.

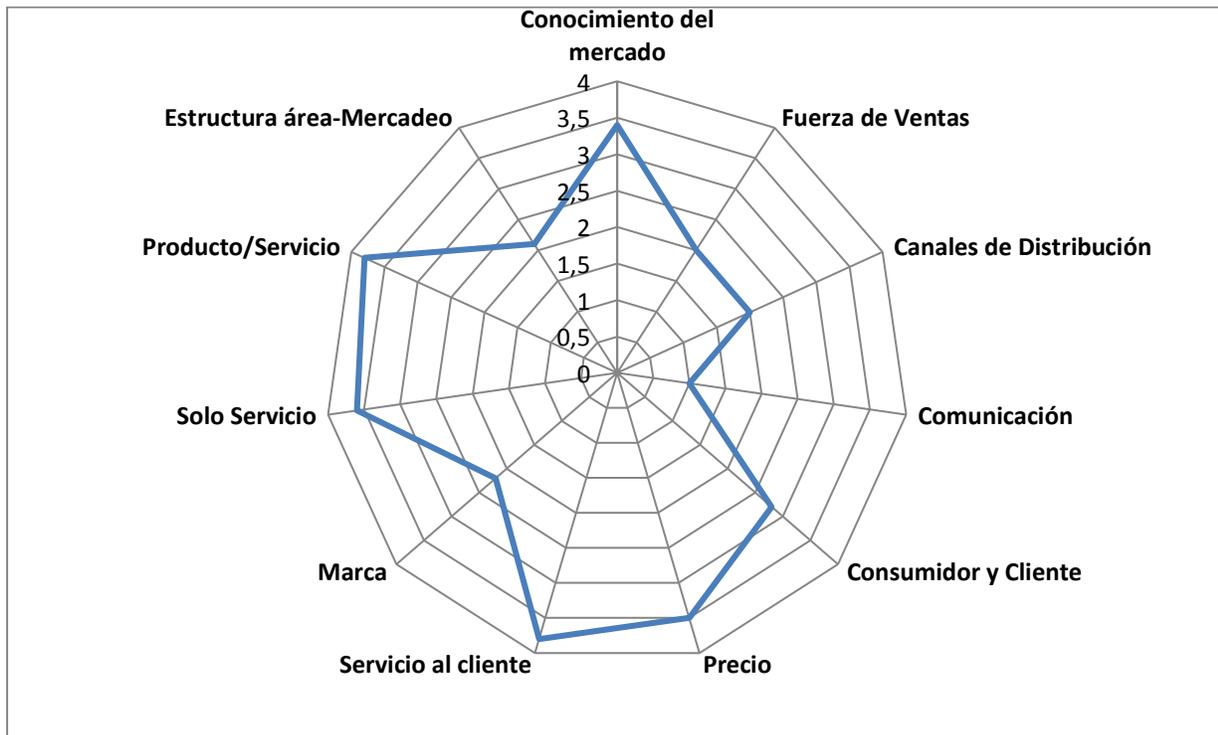


Figura 10. Diagrama araña de competitividad de Cec.

4.1.5 Conclusiones de entrevista a profundidad y araña de competitividad.

Con la información suministrada en la entrevista a profundidad y el análisis araña de competitividad se hallan las siguientes fortalezas y debilidades de la empresa Cec.

Fortalezas:

- Desarrollo del servicio hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos por las partes.
- Acompañamiento permanente a clientes, con el fin de implementar de manera apropiada y correcta lo realizado en el estudio técnico.

- Consultores mixtos: Consultores con amplia experiencia en docencia y en varios sectores de la industria; en constante actualización de nuevas metodologías y tendencias que permitan dar los mejores resultados para los clientes en un entorno cada vez más cambiante y retador.
- Pago a proveedores o prestadores del servicio (Consultores expertos) 15 días antes que pague el cliente; generando confianza y fidelidad entre nuestros consultores.
- Los resultados siempre superan las expectativas del cliente, debido a la profundidad y calidad de cada tema tratado.
- Resultados del servicio de consultoría con base en un análisis de todas las áreas del negocio, permitiendo dar soluciones integrales a los problemas propuestos.
- Facilidad en la búsqueda de consultores de calidad, debido a las conexiones que se tienen con las 3 mejores Universidades del país.

Una de las principales razones para que una empresa decida entre una consultoría u otra, es la calidad y experiencia de los consultores según la entrevista realizada. Las fortalezas de Cec van encaminadas a este ítem tan importante, con la obtención de consultores de calidad y experiencia, mantenimiento y fidelidad de los catedráticos dando consigo resultados que superan las expectativas de los clientes.

Otro gran diferencial que esperan las empresas de la consultoría son los resultados, los cuales con el seguimiento y acompañamiento permanente se pueden garantizar, acompañados de un análisis global de todas las áreas; dando soluciones integrales y duraderas a los problemas propuestos.

Debilidades:

- Estructura organizacional y comercial pequeña, evitando generar oportunidades de negocio constantes.
- Capital relacional bajo o ineficiente para la consecución de nuevos clientes.
- Bajo capital de inversión para posicionar la marca en el mercado.
- Percepción alta del precio con respecto al alcance esperado del servicio.
- Confiabilidad y fidelidad para que los consultores externos presten futuros servicios a los clientes a nombre de Cec y no a nombre propio.

4.2 Espinas de pescado o situacional

El objetivo de la espina de pescado es descubrir las causas principales de las debilidades o problemas que tiene la compañía, con el fin de evaluar posibles soluciones y su respectivo orden para solucionarlas. Al analizar las debilidades con este método se puede estructurar una solución con estrategias y tácticas específicas.

4.2.1 Estructura Comercial pequeña.

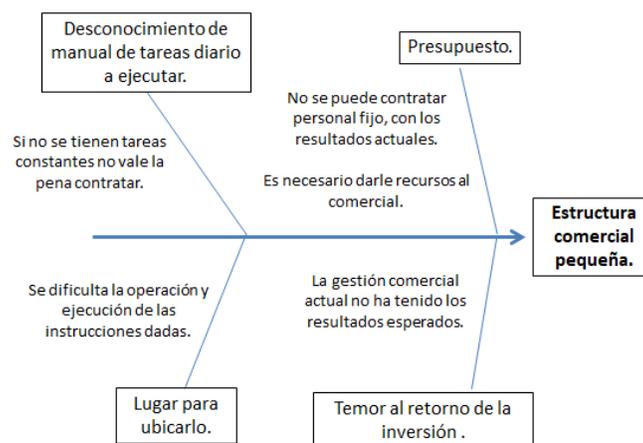


Figura 11. Espina de pescado para situación: Estructura comercial pequeña

La compañía Cec, es consciente del inconveniente y las causas de tener una estructura pequeña, pero antes de tomar la decisión debe garantizar que esta nueva labor traerá clientes e ingresos efectivos a la compañía. Es por esto que la principal causa a resolver es el desconocimiento de un manual de tareas diaria del equipo comercial, con sus respectivas mediciones de ejecución; de esta manera se tendrá mayor seguridad y seguimiento de la inversión a realizar, se podrán obtener resultados económicos y poder ampliar la estructura comercial así como pensar en tener oficinas para ubicarlos.

4.2.2 Bajo Capital de inversión para posicionar la marca.

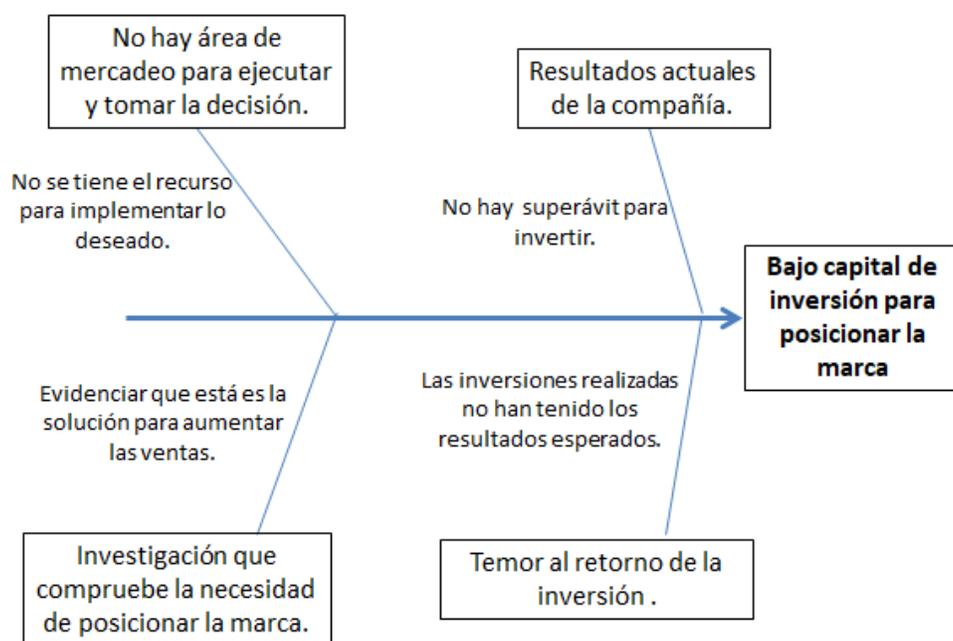


Figura 12. Espina de pescado para situación: Bajo capital de inversión para posicionar la marca

En la investigación actual que se está realizando, se está mostrando que las empresas en el sector de consultoría no tienen un posicionamiento definido y que los clientes no identifican claras diferencias entre dichas empresas, generando un mayor esfuerzo en generar ventas efectivas; es

por esto que se considera como prioridad conocer la eficiencia de posicionar la marca, que metodología tener y en que canales de comunicación lograrlo, de esta manera habrá menos temor de inversión, mayor probabilidad en los resultados de la compañía y mayor probabilidad de ampliar el equipo de trabajo para la ejecución de actividades de mercadeo.

4.2.3 Percepción alta del precio con respecto al alcance esperado del servicio.

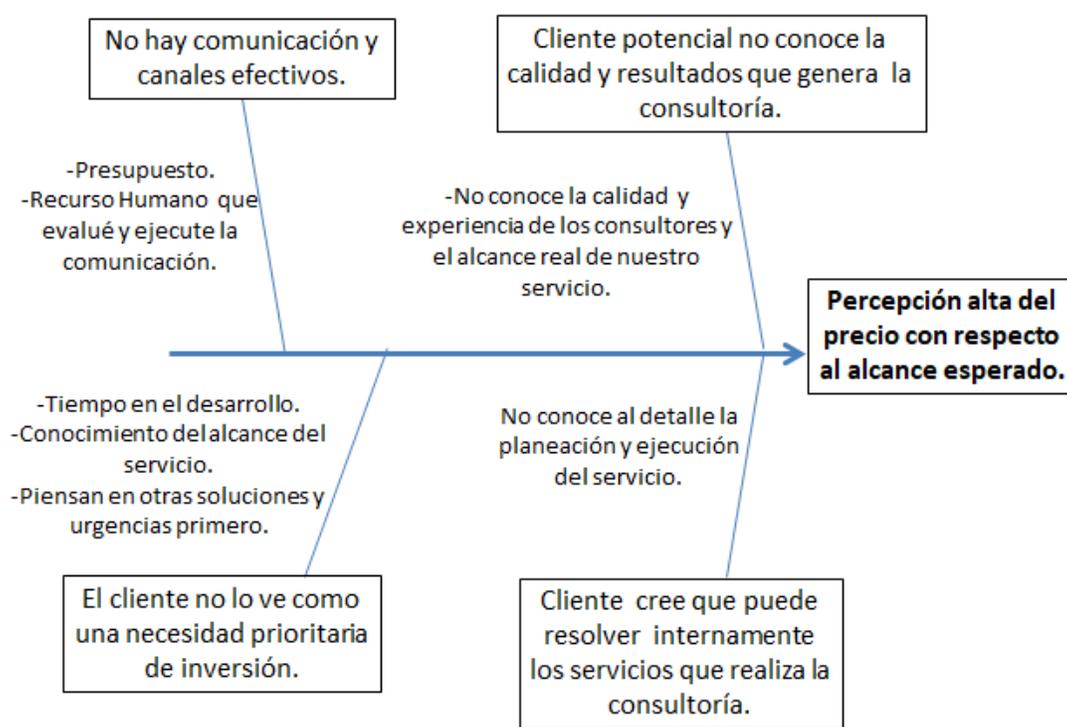


Figura 13. Espina de pescado para situación: Percepción alta de precio con respecto al alcance esperado

El principal inconveniente es la percepción del cliente del alcance y calidad de nuestros servicios, es por esto que el ítem más importante a resolver es identificar cuáles son los canales y medios más eficientes para comunicar el posicionamiento, la calidad y el alcance de Cec. Logrando establecer estos canales es posible que él logre entender los verdaderos resultados que puede obtener y lo vea como una necesidad prioritaria.

4.2.4 Infidencialidad en el manejo de clientes por parte de los consultores asociados.

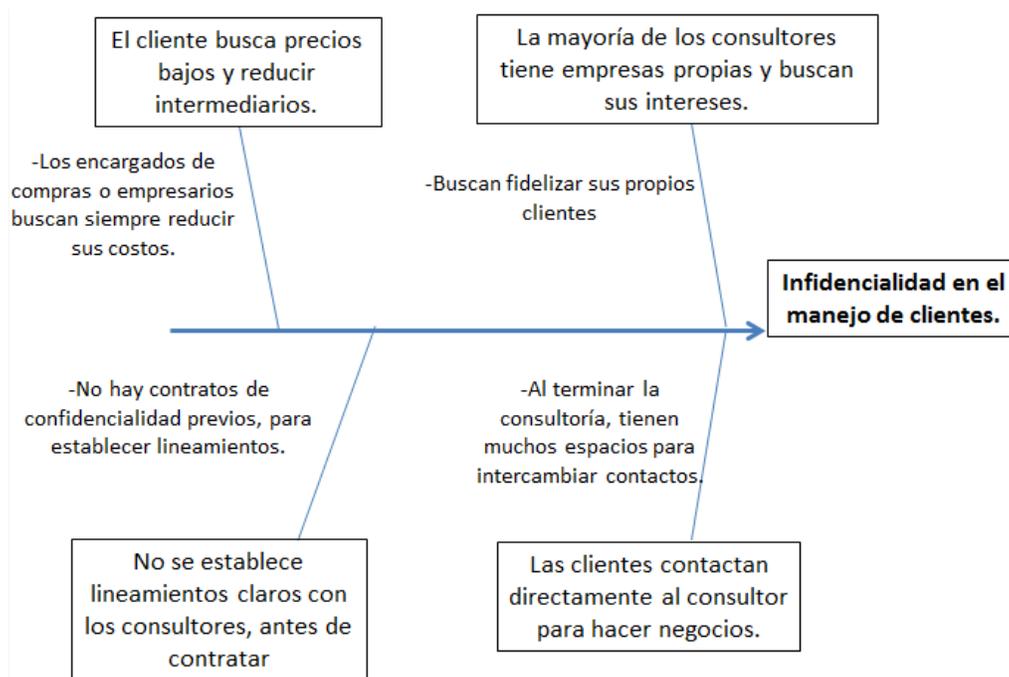


Figura 14. Espina de pescado para situación: Infidencialidad en el manejo de clientes

Para generar una mayor confiabilidad en el manejo de clientes, las tareas iniciales que se deben realizar van enfocadas a acuerdos de confiabilidad con el consultor, en el que se establezcan las normas básicas y con el cumplimiento se asegure perdurabilidad en las contrataciones futuras.

El paso a seguir para garantizar la confiabilidad, es tener un responsable de Cec en cada conferencia o consultoría que desarrolle un consultor asociado, de esta manera Cec será el único representante que atienda la cuenta y pueda responder a las necesidades del cliente con el fin de no generar mal entendidos entre las partes.

5. Definición y estrategia de crecimiento

Para la definición de la estrategia de crecimiento de Cec, se va a implementar y analizar la Matriz de Ansoff.

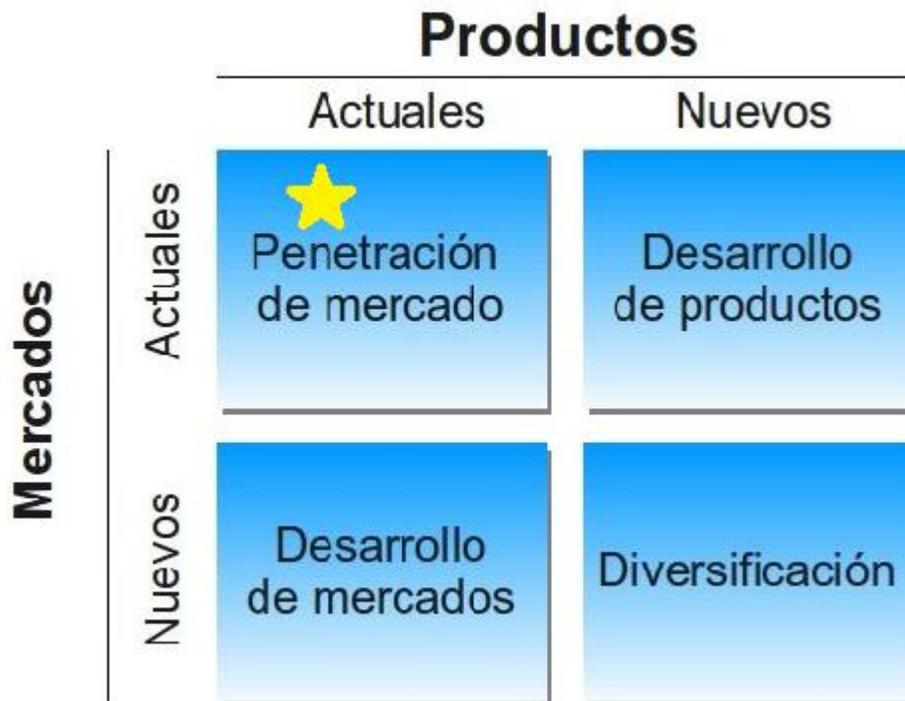


Figura 15. Elección de estrategia Ansoff

Nota Fuente: Economipedia. *Matriz Ansoff* (2015)

Se elige la estrategia de penetración de mercado por la siguiente razón:

- En el análisis referente a la saturación de mercado se observa que el mercado sigue creciendo, por lo tanto en este momento del sector y de la compañía se recomienda crecer en el mercado actual con productos actuales y en el mercado vigente, ya que se observan aún muchas oportunidades de crecimiento en el segmento actual. El trabajo va estar más enfocado a lograr mayor posicionamiento de la marca por parte del segmento objetivo, generar un diferenciador claro con

relación a los competidores y fidelizar a los clientes actuales para que tomen más servicios de los que actualmente solicitan.

6. Matriz MEFI, MEFE Y MIME

Se va a implementar estas matrices con el fin de tomar decisiones estratégicas de la compañía en cuanto a la expansión de la compañía, mantenimiento o reducir la inversión.

6.1 Matriz MEFI (Evaluación de factores internos)

Tabla 9
Matriz de evaluación de factores internos de Cec

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)						
N°	Factor interno	Ponderación	Calificación	Resultados	Debilidad	Fortaleza
1	Desarrollo del servicio hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos por las partes.	10%	4	0,4		X
2	Acompañamiento permanente a clientes, con el fin de implementar de manera apropiada y correcta lo realizado en el estudio técnico.	10%	3	0,3		X
3	Consultores mixtos: Consultores con amplia experiencia en docencia y en varios sectores de la industria; en constante actualización de nuevas metodologías y tendencias que	11%	4	0,44		X
4	Pago a proveedores o prestadores del servicio (Consultores expertos) 15 días antes que pague el cliente; generando confianza y fidelidad entre nuestros consultores.	4%	4	0,16		X
5	Los resultados siempre superan las expectativas del cliente, debido a la profundidad y calidad de cada tema tratado.	7%	3	0,21		X
6	Resultados del servicio de consultoría con base en un análisis de todas las áreas del negocio, permitiendo dar soluciones integrales a los problemas propuestos.	5%	4	0,2		X
7	Facilidad en la búsqueda de consultores de calidad, debido a las conexiones que se tienen con las 3 mejores Universidades del país.	7%	4	0,28		X
8	Estructura organizacional y comercial pequeña, evitando generar oportunidades de negocio constantes.	11%	1	0,11	X	
9	Capital relacional bajo o ineficiente para la consecución de nuevos clientes.	10%	2	0,2	X	
10	Bajo capital de inversión para posicionar la marca en el mercado.	10%	1	0,1	X	
11	Percepción alta del precio con respecto al alcance esperado del servicio.	10%	2	0,2	X	
12	Confiabilidad y fidelidad para que los consultores externos presten futuros servicios a los clientes a nombre de Cec. y no a nombre propio.	5%	2	0,1	X	
		100%		2,7		

Las fortalezas más relevantes de los factores internos son la importancia de consultores mixtos y el desarrollo de la consultoría hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es por esto que dentro la estrategia de posicionamiento se va a resaltar estos valores de la compañía dando a conocer por qué el servicio que presta Cec tiene un verdadero diferenciador y da resultados positivos a sus clientes.

En cuanto a las debilidades más importantes a fortalecer está la estructura comercial pequeña y el bajo capital de inversión, ya que tiene gran relevancia y Cec tiene una calificación baja en este ítem.

En cuanto a las debilidades mencionadas, se va a ejecutar un plan de acción basado en lo descubierto en el diagrama de espina de pescado, en este se va a llevar un orden de tareas y de seguimiento para revisar la efectividad de los planes.

6.2 Matriz MEFE (Factores Externos)

Tabla 10
Matriz de evaluación de factores externos de Cec

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)						
N°	Factor Interno	Ponderación	Calificación	Resultados	Oportunidades	Amenaza
1	El sector de consultoría gerencial a tendido a crecer en ingresos en los últimos años.	15%	4	0,6	X	
2	Las empresas están incrementando su presupuesto en servicios de consultoría debido a la llegada de nuevas empresas y nuevos competidores en el mercado.	18%	4	0,72	X	
3	Los clientes no conocen claramente sus necesidades, por tal motivo se les dificulta elegir bien la empresa de consultoría y el servicio que cumpla sus expectativas.	14%	2	0,28		X
4	Clientes no conocen con claridad las consultorías ni los diferenciadores de cada uno por su falta de posicionamiento.	12%	2	0,24		X
5	Demoras en trámites jerárquicos para la toma de decisión de consultoría y capacitación por parte de los clientes.	10%	1	0,1		X
6	El 98% de las empresas son micro o pequeñas empresas y estas en su mayoría no tienen definido presupuesto para invertir en este tipo de servicios.	14%	2	0,28		X
7	Muchos de las empresas no ven la utilidad de contratar consultorías y como esta le va representar en mayores ventas y/o beneficios para la compañía.(Alcance)	17%	1	0,17		X
				100%	2,39	

En esta matriz se observa que las oportunidades para crecer que tiene tanto Cec como el sector son muy importantes debido al crecimiento en los últimos años y los cambios de tendencias de las empresas medianas y grandes por contratar este tipo de servicios.

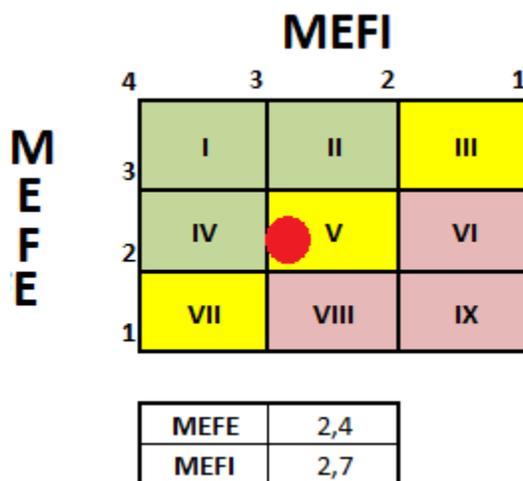
Debido a la tendencia de crecimiento del sector se hace importante investigar e invertir en la compañía para aprovechar el auge de crecimiento y tener la mayor cuota de mercado posible.

En cuanto a las amenazas más relevantes, son las demoras en la toma de decisiones de los clientes y la credibilidad de ellos con relación al alcance. Es por esto que la comunicación tanto en medios como por parte de comercial debe reflejar y cuestionar al cliente sobre la importancia

de tomar este tipo de decisiones y como los servicios de Cec han traído grandes beneficios a muchas empresas.

6.3 Matriz MIME

Tabla 11
Matriz factores internos y externos



Según la teoría de la matriz MIME, cuando la matriz MEFI y la MEFE en conjunto se encuentran en el cuadrante V se debe asumir una posición de mantener y proteger, es decir se va a mantener el portafolio de productos actuales y se va a seguir abarcando el mercado actual sin necesidad de abrir nuevos mercados. Se conservará la decisión del territorio nacional y el segmento de mercado ya establecido.

Esta decisión va acorde a la matriz Ansoff y los resultados que se han generado a lo largo de la investigación. En la situación actual del mercado y de la compañía se debe crecer prudentemente, sin ningún exceso de inversión; se recomienda crecer en primera instancia organizando las funciones empresariales, la ejecución comercial y el entendimiento del cliente; de esta manera se avanzará sin tener gastos excesivos y generando rentabilidad acorde al crecimiento de la compañía.

7. Mapa Estratégico concluyente del trabajo investigativo.

A continuación se presentan objetivos, estrategias y planes para el plan estratégico de mercadeo de Cec- Consultoría empresarial.

7.1 Prisma de la marca.

Personalidad:

Experto, Amigo, Seguro, dispuesto al cambio y ayudar.

Cultura:

Ayudar al progreso del país, relaciones duraderas.

Reflejo:

Líderes del mercado y preparadas para un entorno cambiante



Físico:

Logo circular, azul claro con un triángulo en la mitad, identificando acción.

Auto- Imagen:

Estratega, tomador de grandes decisiones.

Relaciones:

Duraderas, confiables y de respeto.

Figura 16. Prisma de marca de Cec

El prisma de marca va a ser elemento fundamental para poder desarrollar las tácticas de posicionamiento de la marca que se indicaran a continuación.

7.2 Objetivo: Lograr top of mind de marca del 1% del segmento objetivo en los próximos 3 años; representando 1.490 empresas en el país.

Estrategia: Presentar a Cec por medio de las diferentes plataformas digitales y eventos presenciales en el que se encuentre el segmento objetivo, buscando oportunidades de reconocimiento de marca y cierre de negocios.

Planes: Según la investigación actual, estos son los canales y medios más eficientes para posicionar a Cec en la mente del consumidor con los recursos actuales.

Se plantean dos fases de esta estrategia; la primera a ejecutar es aquella que no necesita gran inversión y evaluando los resultados se plantea iniciar la segunda fase.

Primera fase

1. Por medio del informe que suministra la cámara de comercio de manera gratuita de empresas registradas en Colombia y la base de datos actual se va a agregar a dueños de empresas, gerentes que se encuentren en la red social Linked in del segmento objetivo, con el fin de que la comunicación sea oportuna al público de interés.
2. Videos institucionales entre 2 a 8 minutos subidos a YouTube, Linked in y página web en los que se hable de temas de interés sobre la actualidad de las Pymes en Colombia, noticias de interés de los diferentes sectores, errores comunes de las Pymes y soluciones prácticas a implementar en cada una de las áreas, así como la importancia de tener apoyo de consultoría no solo en momentos de crisis sino de grandes decisiones. Estos videos irán acompañados con el Logo de Cec, el nombre del consultor invitado y un sonido que identifique la marca; al final del video se presentará el logo de Cec con el Slogan y un tip pequeño del porque somos una solución eficiente para su empresa, según el tema del que se vaya a hablar.

3. Videos de experiencia de todos los clientes atendidos y actuales subidos a las plataformas digitales escogidas por Cec. Al final del video se comunicará el porque nos alegra y nos motiva haber apoyado y acompañado a esta empresa y que logros se obtuvieron.
4. Videos en los que los socios hablen emocionalmente de la marca y su labor, acompañando a las empresas a cumplir sus sueños y metas, ayudando al progreso del país y al crecimiento del mismo. Se va a resaltar el posicionamiento de marca; la alta experiencia de los consultores y el acompañamiento hasta el logro de los objetivos. La totalidad de los videos tendrán una temporalidad de 1 video por semana, publicados en su mayoría los martes en la tarde.
5. Se va a generar chat interactivo en la página web, en la que se pueda tener contacto directo con el cliente y se puedan aclarar dudas en tiempo real.
6. Visita de los socios de Cec a los eventos y ferias en las que participen los clientes del segmento objetivo, con el fin de generar marketing relacional. Lograr poder ser conferencista invitado en estos eventos de manera gratuita, para darse a conocer entre los expositores y espectadores interesados.
7. Portafolio es el periódico más representativo para el segmento objetivo, por lo tanto se va a programar una visita al periódico con el fin de poder participar más en los artículos de portafolio con los temas de interés, dar a conocer el conocimiento amplio de los diferentes temas de nuestros consultores, la marca, redes sociales y la página web de la compañía.
8. Con la base de datos actual, se va a citar a conferencias a precios a costo con el fin de dar a conocer la marca, calidad de los consultores y generar oportunidades de negocios. Estas conferencias van a ser una oportunidad de networking para los

espectadores generando interés adicional entre ellos. Adicionalmente, para generar interactividad en las plataformas digitales, se van a sortear entradas a las conferencias a personas que den comentarios favorables de nuestras publicaciones.

Segunda fase

Revisando resultados de la primera fase y presupuestos de Cec se evalúa la revisión de la segunda fase en la que se necesita inversión.

1. Escoger proveedor que administre la estratégica digital en la compañía que se centrará en Google Adwords y redes sociales.
2. Elaboración de un plan de medios para YouTube, periódico portafolio digital y físico.
3. Activaciones y participantes en ferias empresariales.

7.3 Objetivo: Disminuir el impacto y percepción del precio alto con respecto al alcance del servicio a posibles usuarios del servicio.

Estrategia: Generar comunicación y cambios estructurales en la propuesta al cliente con el fin que comprenda que el beneficio del servicio supera su costo.

Plan:

1. Cuando se presente la propuesta al cliente en el ítem de precio se fraccionan los pagos por entrega de informes; iniciando un pago inicial del 30%, un 30% después de entregado el diagnóstico y la agenda de cambio estratégico y por último un pago del 40% por las conclusiones y plan de acción.
2. Comunicación directa y en redes sociales sobre casos de éxito de nuestros clientes y como el servicio ha mejorado los indicadores en la compañía.

3. Comunicación comercial y en la propuesta económica sobre paso a paso, beneficios, propuestas de valor de la consultoría (integración de las áreas y acompañamiento hasta el cumplimiento del objetivo) y alcance.

7.4 Objetivo: Aumentar en 20% la consecución de clientes por medio de alianzas estratégicas.
Estrategia: Alianzas con consultorías y entidades para colaborar como consultores asociados.

Planes:

1. Contactarse con consultorías de servicios complementarios al de Cec y ofrecer los servicios con el fin que el cliente quede satisfecho con todos los requerimientos necesarios. De igual manera Cec se apoyara de empresas de consultoría de servicios que no preste soportando la operación y la satisfacción del cliente.
2. Creación de red entre varias empresas de consultoría y personas naturales, con el fin de dar y generar comisiones para la generación de negocios nuevos tanto para Cec, como para las demás compañías asociadas.
3. Inscripción a la App Central de expertos de la Cámara de comercio de Antioquia, en la que las empresas buscan servicios de consultoría; ayudando al posicionamiento de marca y la consecución de clientes en todo el territorio Nacional.

7.5 Objetivo: Aumentar la eficiencia comercial facturando 35% más de lo facturado el año inmediatamente anterior.

Estrategia: Establecer un manual de funciones para el área comercial, con evaluación de indicadores de gestión.

Planes:

1. Fijar objetivos comerciales para el primer año.
2. Asignar número de clientes, rutero, funciones comerciales y administrativas; entre las que está:
 - Administración manejo, gestión y actualización de las bases de datos entregadas por Cec.
 - Búsqueda y seguimiento de nuevos clientes por medio de redes sociales, ferias y conferencias realizadas por Cec, así como visita a rutero según sea necesario.
 - Búsqueda y ejecución de activaciones de marca para la consecución de clientes. (Ferias empresariales)
 - Alimentación y elaboración de contenidos de Cec en redes sociales, página web, mailling y medios que se utilicen con el fin de generar posicionamiento de marca.
 - Elaboración y presentación de propuestas comerciales con ayuda de consultor experto.
 - Asistencia y organización de cada reunión que se realice con el cliente o prospecto, siendo la cara visible de Cec en cada negociación o presentación del servicio.
3. Definición si es eficiente contar con un recurso adicional.
4. La técnica de venta a implementar será el método SPIN, en el que básicamente se desarrolla bajo la venta consultiva y se hace una serie de preguntas al cliente hasta que el mismo descubre que tiene una necesidad y que esa necesidad la puede suplir por medio de los servicios de Cec.

5. Por medio del consultor asociado en el tema de ventas, se hará una capacitación cada seis meses al equipo comercial con clínica de ventas y enfocado a la venta de servicios de consultoría para reforzar el conocimiento y habilidades.

6. Establecer presupuestos, salarios e incentivos por consecución de clientes.

El salario e incentivo a la fuerza comercial es: Salario mínimo de básico y un incentivo del 10% sobre el negocio facturado y conseguido para Cec, adicionalmente si el presupuesto se cumple en un 100% el incentivo por cada negocio se pagará al 12% sobre lo facturado.

7. Ejecutar plan de seguimiento con las siguientes actividades:

- Cada 15 días se revisará la actualización de base de datos y avances con cada uno de los clientes en ella.
- Semanalmente se citará a reunión evaluando la eficiencia de los acercamientos con los clientes y que canales son los más eficientes para el logro de los objetivos.
- Mensualmente se revisará el número de eventos que participo Cec y cuál es el número optimo en cada mes del año.

Cada 15 días se evaluara número de contenido publicados digitalmente y cuáles de ellos tuvieron mayor repercusión comercial y de visualización en cada una de las plataformas, para ir dando re direccionamiento el contenido, horarios de publicación, canales entre otros.

- Se realizará revisión a cada propuesta comercial presentada y se realizará retroalimentación según sea el caso.
- Se realizará aleatoriamente acompañamiento a las reuniones y eventos con el cliente para observar gestión y retroalimentación del cliente.

8. Revisión del Roi referente a la inversión.

7.6 Objetivo: Permitir que ningún consultor asociado realice negocios aparte de los pactados entre Cec y los clientes.

Estrategia: Establecer procedimientos estandarizados que permitan tener el control de los clientes y sus negociaciones con Cec.

Planes:

1. Contrato de confidencialidad entre las partes.
2. Un representante de Cec, estará siempre acompañando al consultor en cada reunión con el cliente, siendo la cara visible y el responsable de la ejecución y relación comercial del proyecto.
3. Garantía de fidelidad al consultor por parte de Cec, en el que podrá tener varios proyectos con el área de su especialidad.

8. Indicadores y tablero de control.

En el siguiente tablero de control se muestra cada objetivo estratégico con su medición, indicador y plan a seguir con el fin de hacer seguimiento al logro de objetivos propuestos y sus posibles resultados y soluciones.

Tabla 12. Tablero de control y seguimiento de Cec

Objetivo	Indice	Calculo	Indicador óptimo	Planes/ Semáforo
Lograr top of mind de marca del 1% del segmento objetivo en los próximos 3 años.	Top of mind.	Encuesta de recordación de marca entre el segmento objetivo.	1% del segmento objetivo	<p>Rojo: Evaluar la segunda etapa de tácticas de posicionamiento y reevaluar la ejecución de los planes.</p> <p>Verde: Fortalecer con la segunda etapa de tácticas de posicionamiento e incrementar el volumen de comunicación.</p>
Disminuir el impacto y percepción del precio alto con respecto al alcance del servicio a posibles usuarios del servicio.	Percepción alcance vs precio.	Encuesta de percepción del alcance del servicio vs precio a segmento objetivo.	70% de encuestados en el segmento objetivo.	<p>Rojo: Revisión al detalle de ejecución de comunicación y según resultados revisión de precios.</p> <p>Verde: Incrementar la comunicación de alcance del servicio y de formas de pago.</p>
Aumentar en 20% la consecución de clientes por medio de alianzas estratégicas.	Ventas por alianzas.	Facturación de clientes logrados por medio de alianzas.	Aumentar 20% los clientes conseguidos por alianzas estratégicas.	<p>Rojo: Revisión una a una de las alianzas realizadas y los avances de cada uno, con base en esto decidir incluir o salir de estas.</p> <p>Verde: Revisión de alianzas más exitosas para fortalecer los vínculos.</p>
Aumentar la eficiencia comercial facturando 35% más de lo facturado el año inmediatamente anterior.	Ventas por parte del comercial.	Facturación por parte de vendedores.	35% de incremento en ventas.	<p>Rojo: Reevaluar las habilidades de equipo comercial encargado, reevaluar los indicadores de gestión comercial, asignar nuevas responsabilidades al equipo comercial.</p> <p>Verde: Revisión de rentabilidad con el fin de incrementar el equipo comercial.</p>
Permitir que ningún consultor asociado realice negocios aparte de los pactados entre Cec y los clientes.	Negocios facturados con consultor externo.	Seguimiento a clientes visitados.	0 Consultores.	<p>Rojo: Cambiar de consultores asociados y regirse a los términos legales del contrato.</p> <p>Verde: Continuar con los procedimientos y hacer los ajustes necesarios después de la retroalimentación.</p>

Anexos

Anexo 1

Guía y respuestas de preguntas para la entrevista a profundidad a consumidores del servicio de consultoría

INTRODUCCIÓN

Esta entrevista tiene como objetivo la elaboración de un estudio que permita aportar elementos de juicio sobre el servicio de consultoría en las empresas Pymes en Colombia. Se garantiza absoluta confidencialidad sobre sus respuestas individuales.

DATOS DEL ENCUESTADO

Nombre _____ Cargo: _____
 Empresa: _____ Teléfono: _____ Sector: _____
 Años en la Actividad: _____ email: _____

INFORMACION GENERAL DE CLASIFICACION

El entrevistado debe responder de manera autónoma y sin opciones de respuesta. Las opciones son una guía para facilitar la ejecución de la entrevista.

Las preguntas I,II y III son exclusivamente para verificar que se está haciendo la entrevista al público objetivo.

- I. ¿Cuántos empleados trabajan en forma directa en su empresa?

Micro: Entre 0 y 10 empleados	1	Mediana: Entre 51 y 200 empleados	3
-------------------------------	---	-----------------------------------	---

Pequeña: Entre 11 y 50 empleados	2	Grande: Más de 200 empleados	4
----------------------------------	---	------------------------------	---

- ii. Cuál es el tamaño de la empresa por activos totales (Ley 590/200) (**MARQUE SOLAMENTE UNA SOLA OPCIÓN**)

Micro: Hasta \$390 millones	1	Mediana: Entre \$3.900 y \$23.500 millones	3
Pequeña: Entre \$390 y \$3.900 Millones	2	Grande: Más de \$23.500 Millones	4

- iii. Cuál es el rango promedio de ventas MENSUALES (**MARQUE SOLAMENTE UNA SOLA OPCIÓN**)

Hasta \$500 millones	1	Entre \$2.000 y \$5.00 millones	3
Entre \$500 y \$2.000 millones	2	Más de \$5.000 Millones	4

NOTA: Si en alguna de las preguntas I, II y III el entrevistado contestó que su empresa pertenece al grupo 2 o 3 continúe con esta entrevista especializada para las pequeñas y medianas empresas - Pymes.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA SOBRE SERVICIOS DE CONSULTORIA

1. ¿Conoce o ha escuchado de las empresas de consultorías? ¿Por favor cuéntenos que ha escuchado?

Se observa en los entrevistados que no hay un posicionamiento claro de las empresas de consultoría; cuando se les pregunto, se demoraban en responder y en su mayoría mencionaban solo la empresa con la que habían trabajado alguna vez.

Muchos de ellos, mencionaron empresas de consultoría pequeñas y sin publicidad ni algún tipo de posicionamiento claro en el mercado.

Ninguna empresa fue mencionada más de una vez por los entrevistados, incluso en 3 de ellas no recordaron ninguna empresa de consultoría, lo cual nos da a pensar que entre el grupo entrevistado no se observa un posicionamiento claro de empresas en este sector.

2. ¿Porque medio ha escuchado a las empresas de consultoría? ¿Cuéntenos más acerca de esto?

Los entrevistados nos comentaron ampliamente porque medios han escuchado a las empresas de consultoría, la primera respuesta de ellos, más como un tema de percepción, era que los veían por primera en sus páginas oficiales cuando ellos las buscaban o tenían una necesidad puntual.

También nos comentaron de lo importante de las recomendaciones de conocidos, lo cual era fundamental a la hora de tomar la decisión o tener el primer acercamiento con las empresas de este sector.

Algunos de nuestros entrevistados nos comentaban que también habían escuchado de estas empresas por radio, prensa digital y física, pero no en grandes proporciones.

Algo que sorprendió en las entrevistas es que nunca vieron alguna empresa de consultoría en Youtube ni en redes sociales, lo cual se observa una gran oportunidad explotando estos canales y posicionando la marca a partir de estos medios de comunicación que tienen gran acogida.

3. ¿Su empresa ha contratado alguna vez servicios de consultoría? ¿Cuéntenos más acerca de esto?

Los entrevistados en su mayoría habían contratado servicios de consultoría en los cuales habían escuchado por algunos de los medios mencionados anteriormente.

4. ¿Si ha contratado servicios de consultoría, fue para atender dificultades en que área? ¿Cuéntenos más acerca de esto?

Los entrevistados comentan que en su mayoría tienen problemas con las áreas de mercadeo, ventas y finanzas y les gusta asesorarse en estas áreas para ayudar en su gestión e implementación.

Los servicios de consultoría de estratégica y recursos humanos también los solicitan y les parece fundamental, pero debido a la necesidad de resultados a corto plazo eligen las áreas comentadas anteriormente.

Se observa que es posible vender la consultoría de estratégica como un área que puede solucionar muchos de los problemas en mercadeo, ventas, recursos humanos e incluso en finanzas. Ofrecer los servicios de una manera unificada, en la que con un buen diagnóstico de todas las áreas es posible enfocar los esfuerzos al área que realmente lo necesite y generar los resultados que se esperan del estudio.

5. ¿Si la empresa ha contratado servicios de consultoría qué impresión le quedo una vez terminado el servicio?

Se observó lo siguiente:

- Los entrevistados comentaron que ellos no hubieran podido realizar el mismo estudio que la consultoría y que los resultados obtenidos algunos ya eran conocidos por la empresa, pero en su mayoría no.
- El tiempo es la principal causa por la cual la empresa no se encargó de realizar el estudio por sí mismo, sin embargo se observó que los empresarios son fuertes en unas áreas y no en todas, por lo que se podría pensar que aun teniendo el tiempo, las empresas no podría tener los resultados que una consultoría especializada.
- El servicio de consultoría contratado cumplió con los objetivos propuestos.
- La consultoría además de cumplir con los objetivos propuestos, también ayudo a que la empresa cambiara la manera de hacer las cosas a partir de los resultados y recomendaciones.
- Los consultores realmente mostraron conocimiento y experiencia en las áreas tratadas, dando confianza y credibilidad.
- Los resultados realmente generaron mejoras efectivas en los procesos y decisiones.
- La relación beneficio/ costo fue favorable, dado los resultados obtenidos.
- Los resultados financieros al corto plazo no se vieron después de la consultoría, pero creen que es un tema que a largo plazo se va a ver reflejado.
- En general los entrevistados quedaron satisfechos por el servicio contratado.

En esta conversación se observó que los entrevistados quedaron satisfechos con el servicio y que sintieron que fue una ayuda importante para lograr sus resultados a largo plazo y generar un

cambio de mentalidad en el que se fija un norte; para conocer que se debe hacer y en que se está fallando.

6. ¿Si la empresa **NO** ha contratado servicios de consultoría, a que se debe?

Se observó lo siguiente:

1. Consideran que el servicio es muy costoso.
2. Creen que pueden resolver internamente los servicios que presta la consultoría.
3. Tienen temor a que no se desarrolle ni se ejecute lo que la consultoría propuso.
4. Los socios están pensando en otras soluciones para resolver los inconvenientes y no en contratar a terceros.
5. Los entrevistados si creen que una consultoría traerá mejoras pero no las tienen como su prioridad para desarrollar.
6. Los entrevistados aunque no contratan los servicios, si creen en los consultores, en su experiencia y conocimiento de diferentes áreas.
7. Una de la principal causa por la cual con contratan servicio de consultoría, es porque no tienen tiempo para dedicar a este tipo de proyectos.
8. Comentan que las empresas de consultoría sí podrían resolver sus inquietudes, pero simplemente no las usan o le dan la importancia necesaria.
9. Lo contratarían solo si tienen una dificultad.

Con base en lo observado, se puede proponer los siguientes argumentos de venta a estas objeciones:

1. Presentar casos de éxito, en el que se observe resultados de lo desarrollado

2. Comentar el acompañamiento constante por parte de la consultoría para que se ejecute lo planteado.
 3. Presentar el valor de la consultoría en relación al beneficio económico que podría obtener con los resultados.
 4. El contratar una consultoría en vez de generar una pérdida de tiempo, ahorraría tiempo, ya que es un apoyo para resolver dificultades o acelerar los buenos resultados.
 5. Fomentar en los clientes la expansión de la empresa de manera ordenada y sistemática, permitiendo ahorrar tiempo y dinero.
 6. Comunicar a los clientes que se debe pensar proactivamente antes de que sucedan las cosas.
7. ¿En qué momento considera que vendría bien contratar un servicio de consultoría

Los entrevistados en su mayoría le dieron prioridad a:

1. Cuando la empresa está en crecimiento.
2. En momentos críticos de la empresa.
3. Cuando haya un plan de expansión.
4. Cuando se requiere evaluar un proyecto.
5. Cuando las ventas bajen.
6. Cuando se requiera tomar una decisión importante.
7. Cuando se definen los presupuestos.
8. Al comenzar el año.

Esta información puede ser útil a la hora de segmentar o escoger los clientes a prospectar.

8. ¿Cuáles factores cree usted que influyen a la hora de escoger una empresa de consultoría?

Estos fueron los factores que comentaron, tienen en cuenta a la hora de escoger una empresa de consultoría, por orden de importancia:

1. La experiencia de los consultores.
2. La rapidez en los tiempos de ejecución.
3. Los costos de la inversión.
4. Que haya un acompañamiento hasta el logro de los objetivos propuestos.
5. Recomendación de otro empresario.
6. La experiencia que tenga la consultoría con empresas del mismo sector.
7. La facilidad en contactarlos.
8. Seguimiento del servicio. Comentaban de mínimo 6 meses.
9. La facilidad en el pago mensual del servicio.
10. Respeto por la información compartida.

Estos puntos se van a tener en cuenta a la hora de presentarle las propuestas de valor al cliente.

9. ¿Qué aspectos cree usted que impiden a las empresas contratar servicios de consultoría?

Estos fueron los aspectos más relevantes que comentaron los entrevistados, por orden de importancia.

1. Los altos costos y presupuesto para este tipo de actividades.
2. Desconocimiento de cómo opera este tipo de servicios.
3. Poca información acerca de los servicios que ofrece.
4. Falta de tiempo.
5. Comentan que no tienen ningún tipo de contacto con este tipo de empresas.
6. Forma de pago del servicio, todo de contado les genera dificultades para adquirir el servicio.
7. La necesidad de un acompañamiento permanente.
8. La desconfianza que genera brindar algún tipo de información de la empresa.

Esta información no da la pauta para generar cambios en la manera como se ofrecen los servicios tanto en comunicación, como en operatividad.

10. ¿Qué esperarías de un servicio de consultoría?

Estos son los aspectos más importantes que los encuestados entrevistados de un servicio de consultoría.

1. Un Diagnostico, una solución y un seguimiento.
2. Ellos esperan aprender cómo hacerlo, para aplicarlo siempre en sus empresas.
3. Desean tener un acompañamiento permanente por parte del consultor.
4. Esperan tener resultados económicos a corto plazo.
5. Que la consultoría ayude a la consecución de recursos para la ejecución de lo planteado.
6. Esperan que los tiempos de ejecución sean cortos.
7. Que sea con precios asequibles, con el fin que los puedan adquirir y recomprar.

Se van a tener en cuenta estos aspectos para definir cuáles deben incluirse en la promesa de valor.

11. ¿Si tuviera que acudir a este tipo de servicios, en qué área cree que necesitaría apoyo?

¿Cuéntenos más acerca de esto?

Los entrevistados presentaron interés en todas las áreas, especialmente en planeación estratégica ventas y producción, comentan en su mayoría que son pilares fundamentales para el crecimiento a largo plazo de la compañía.

12. ¿Si requieren de un servicio de consultoría, cual es el medio preferido para recibirla?

¿Cuéntenos más acerca de esto?

Los entrevistados comentan en su mayoría que les gustaría recibir el servicio en las instalaciones de la empresa, por comodidad y facilidad, aunque en ocasiones especiales no estaría mal recibirla en una sede diferente de la empresa.

Se cuestionó si les gustaría recibirla por medio On-Line o en una Universidad y no llamo mucho la atención por la facilidad y practicidad de estos medios.

13. ¿Si requieren de un servicio de consultoría, cual es el medio preferido para buscarlo?

¿Cuéntenos más acerca de esto?

Los entrevistados comentan que los medios más usuales que tendrían para buscar estos servicios serían, prensa digital y paginas oficiales de la empresa, al igual que periódicos y revistas.

Las redes de contacto como linked in o recomendaciones de colegas también les parece una buena alternativa, para encontrar este tipo de servicios.

Esta información será útil para poder evaluar los canales de comunicación que se van a establecer.

Anexo 2

Respuestas a la entrevista a profundidad al Socio-Consultor de Cec

Buen día, el propósito de esta entrevista es conocer que factores influyen en Cec para poder evaluar la ventaja competitiva.

1. ¿Considera que su empresa tiene componentes de innovación y diferenciación? Por favor mencione que factores influyen en esta innovación o diferenciación y en cuáles cree que carece de estas características (Recursos físicos, humanos, capital, financieros, infraestructura)

Respuesta: La diferenciación ofrecida por Cec es la definición de una estrategia y su desarrollo hasta el cumplimiento de los objetivos; generando un acompañamiento real a los inversionistas. La innovación se genera a partir que los socios son docentes universitarios que están en constante actualización de nuevas metodologías, que ayudan a estar innovando en forma permanente en la formulación de las soluciones ofrecidas a nuestras empresas.

2. Por favor, hablemos acerca de sus clientes. ¿Considera que conocen bien el sector, son exigentes, críticos frente el servicio, que tienen en cuenta para tomar el servicio?

Respuesta: Nuestros clientes son clasificados como pymes. Por lo general son empresas de familia donde la columna del negocio es el gestor fundador que toma decisiones sobre todas

las áreas de la empresa, sin ser experto. Conocen bien alguna área del negocio, por lo general el mercado, conocen sus clientes y algunas veces sus proveedores e improvisa en las otras. No son exigentes del servicio de consultoría porque los aportes nuestros son holísticos y se les presenta cosas que no habían visto de su negocio, por este motivo no son críticos, les parece interesantes los trabajos, pero dudan en tomar el servicio por desconocimiento del alcance y algunas veces por costos, sin saber que esta inversión les puede compensar la inversión solo aplicando algunas de las ideas propuestas.

3. Por favor hábleme acerca de la competencia del sector. ¿Qué ventajas observa en comparación con usted? ¿Qué comportamientos, habilidades o tendencias considera que tiene? ¿Qué lo hace diferente a usted? ¿Se siente superior o inferior a su competencia, y en qué factores cree que están estas comparaciones?

Respuesta: La competencia para Cec, se genera como en muchos mercados, por negocios de “garaje”, es decir cualquier ejecutivo retirado de una empresa ha aprendido un oficio y lo hace creer que puede ser consultor, a este grupo se le suman muchos profesores universitarios que dictan una materia por mucho tiempo y consideran que pueden ser consultores en dicha área, pero no hay respaldo de un empresa que pueda ofrecer un servicio integral como el que nosotros ofrecemos, porque carecen del conocimiento de las otras áreas del negocio. En nuestro mercado ese grupo de profesionales no es la preocupación, la competencia que se presenta es con empresas pequeñas conformadas recientemente que no tienen una estructura de costos y definición de tarifas, sino que solamente por atender el negocio lo hacen a cualquier precio.

4. ¿Existe competitividad al interior de su compañía, coménteme acerca del tema? ¿Beneficia o afecta en la operación?

Respuesta: No. La sociedad está conformada por dos socios con experiencia y nivel académico semejante, hay un consenso de apoyo, dado que uno es más comercial que el otro, entonces se acompañan para construir la oferta y el cierre de negocios. El riesgo lo hemos identificado en la consecución y fidelidad de otros consultores expertos en áreas diferentes a la financiera y estratégica. En este aspecto se debe ser muy cuidadoso en contratar a consultores externos, porque deben mantener una calidad semejante y una fidelidad a Cec para que no atiendan personalmente a nuestro cliente, a pesar que se firma acuerdo de confidencialidad. Contamos con consultores externos de muy alta calidad, dada la relación que tenemos en 3 de las universidades más importantes del país, que están dispuestos a trabajar con nosotros por el pago oportuno que hacemos de sus honorarios, pagamos a 15 días, antes que el cliente pague.

Bibliografía

- Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard business review.
- Avanxo. (9 de Abril de 2018). *Avanxo*. Recuperado el 9 de Abril de 2018, de <http://avanxo.com/>
- Banco de la Republica. (Enero de 2018). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el Enero de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>
- Bnamericas. (2018). *Ernst & Young Global Ltd*. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de <https://www.bnamericas.com/company-profile/es/ernst-young-global-ltd-ey>
- Bnamericas. (2018). *McKinsey & Company, Inc*. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de <https://www.bnamericas.com/es/company-profile/banca/mckinsey-company-inc-mckinsey>
- Bnamericas. (2018). *PricewaterhouseCoopers LLP*. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de <https://www.bnamericas.com/company-profile/es/pricewaterhousecoopers-llp-pwc>
- Bureau Veritas Colombia. (4 de Abril de 2018). *Bureau Veritas Colombia*. Recuperado el 4 de Abril de 2018, de <http://www.bureauveritas.com.co/home/about-us>
- Camara de Comercio Bogotá. (Abril de 2016). *Biblioteca Digital- Perfil Sectoria- Servicios empresariales consultoria*. Recuperado el Enero de 2018, de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/18987/Perfil%20sector%20Servicios%20empresariales%20-%20Consultor%C3%ADa.pdf?sequence=1>
- Deloitte Asesores y Consultores. (s.f.). *Deloitte*. Recuperado el 9 de Abril de 2018, de <https://www2.deloitte.com/co/es.html>
- Economipedia. (2015). *Matriz Ansoff*. Recuperado el 1 de Agosto de 2018, de <http://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Emis. (2016). *Emis*. Recuperado el 5 de Abril de 2018, de https://auth.emis.com/module.php/core/loginuserpass.php?AuthState=_4c5e37daa285a26efbcd13deb814dd9ac5096e7a04%3Ahttps%3A%2F%2Fauth.emis.com%2Fsaml2%2Fidp%2FEmisSSO.php%3Fspentityid%3Dhttps%253A%252F%252Fwww.emis.com%252Fhp%252Fsp%252Fmodule.php%252Fsaml%252F
- EY. (11 de Abril de 2018). *EY*. Recuperado el 11 de Abril de 2018, de <http://www.ey.com/co/es/home>
- Humphrey, A. S. (2005). *SWOT analysis for management consulting*. *SRI Alumni Newsletter*.

- Inverlink. (11 de Abril de 2018). *Inverlink*. Recuperado el 11 de Abril de 2018, de <http://www.inverlink.com/sobre-nosotros/>
- Ishikawa, K. (1997). *traducción del japonés al inglés por David J. Lu ; traducción Margarita Cardenas (1997). Qué es el control total de calidad? : la modalidad japonesa*. Norma.
- KPM. (11 de Abril de 2018). *KPM*. Recuperado el 11 de 4 de 2018, de <https://home.kpmg.com/co/es/home/about/quienes-somos.html>
- Mckinsey & Company . (s.f.). *McKinsey & Company*. Recuperado el 9 de Abril de 2018, de <https://www.mckinsey.com/locations#>
- Portafolio. (6 de Octubre de 2012). Recuperado el 3 de Mayo de 2018, de Creación empresas aumento 11%: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/creacion-empresas-aumento-11-ciento-2012-68726>
- Portafolio. (Noviembre de 2014). Recuperado el 3 de Mayo de 2018, de Cuantas empresas se crearon en los primeros 3 trimestres: <https://www.dinero.com/pais/articulo/cuantas-empresas-crearon-tres-primeros-trimestres-2014/202339>
- Portafolio. (12 de Septiembre de 2015). Recuperado el 3 de Mayo de 2018, de Se han creado 211.320 empresas: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/septiembre-2015-han-creado-211-320-empresas-30368>
- Portafolio. (8 de Diciembre de 2016). Recuperado el 3 de Mayo de 2018, de En 2016 Aumento 15.8% la creación de empresas en Colombia: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/509-en-2016-aumento-15-8-la-creacion-de-empresas-en-colombia>
- Portafolio. (15 de Diciembre de 2013). Recuperado el 3 de Mayo de 2018, de En 2013 se crearon 63.500 empresas en Colombia: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/2013-crearon-63-500-empresas-colombia-59856>
- Porter. (1979). *How competitive forces shape strategy*. . Harvar Business Review.
- PWC. (11 de Abril de 2018). *Pwc*. Recuperado el 11 de Abril de 2018, de <https://www.pwc.com/co/es/nuestros-servicios.html>
- Revista Dinero. (14 de Abril de 2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Recuperado el 2018 de Febrero de 9, de <http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Revista Semana. (24 de Junio de 2017). *Las 1.000 empresas más grandes de Colombia*. Recuperado el 9 de Enero de 2018, de <http://www.semana.com/economia/articulo/las-1000-empresas-mas-grandes-de-colombia/529684>

Suarez, J. F. (4 de Abril de 2017). *McKinsey & Co. apuesta por el potencial global de Medellín*. Recuperado el 9 de Abril de 2018, de <http://www.elcolombiano.com/negocios/mckinsey--co-apuesta-por-el-potencial-global-de-medellin-GG5855459>

The Boston Consulting Group . (4 de Abril de 2018). *The Boston Consulting Group S.A.S*. Recuperado el 4 de Abril de 2018, de <https://www.bcg.com/offices/bogota/default.aspx>

Wikipedia. (12 de Nov de 2017). *Wikipedia- Enciclopedia Libre*. Recuperado el 9 de Abril de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/McKinsey_%26_Company

Wikipedia. (10 de Abril de 2018). *Wikipedia*. Recuperado el 10 de Abril de 2018, de <https://es.wikipedia.org/wiki/PwC>

Wikipedia. (11 de Abril de 2018). *Wikipedia*. Recuperado el 11 de Abril de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Ernst_%26_Young