

**PLAN DE MERCADEO PARA TUS COMPETENCIAS LTDA., UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS TÉCNICOS ASOCIADOS A LAS NORMAS Y  
SISTEMAS DE GESTIÓN**

**DIANA MARCELA TRIANA ARIAS**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
Magíster en Mercadeo**

**Director de trabajo de grado:**

**HUGO FERNANDO SAAVEDRA ABADÍA**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CALI, JUNIO 2016**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
<b>5.</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>9</b>
<b>6.</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL: 5C.....</b>	<b>10</b>
6.1.	Compañía .....	10
6.2.	Colaboradores .....	12
6.3.	Competencia.....	15
6.4.	Clientes.....	17
6.4.1.	Primera parte: análisis de las solicitudes de propuestas comerciales	19
6.4.2.	Segunda parte: análisis de las solicitudes aprobadas.....	20
6.5.	Contexto .....	22
6.5.1.	Normas ISO .....	22
6.5.2.	Protocolo de Kioto.....	23
6.5.3.	Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos .....	24
6.5.4.	Economía colombiana en el 2015.....	24
<b>7.</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>25</b>
7.1.	Definición de la Muestra.....	26

7.2.	Objetivos de la Investigación .....	26
7.3.	Resultados .....	27
<b>8.</b>	<b>ANÁLISIS DOFA.....</b>	<b>30</b>
8.1.	Debilidades.....	30
8.2.	Oportunidades .....	30
8.3.	Fortalezas .....	31
8.4.	Amenazas .....	32
<b>9.</b>	<b>SEGMENTACIÓN.....</b>	<b>32</b>
9.1.	Selección del target .....	33
9.2.	Posicionamiento .....	34
<b>10.</b>	<b>MEZCLA DE MERCADEO .....</b>	<b>36</b>
10.1.	Estrategia de Producto.....	36
10.2.	Estrategia de Precio.....	38
10.3.	Estrategia de Plaza .....	39
10.4.	Estrategia de Promoción .....	40
<b>11.</b>	<b>PROYECCION FINANCIERA .....</b>	<b>42</b>
<b>12.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>44</b>
<b>13.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>47</b>
<b>14.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>48</b>

## RESUMEN

Este documento contiene el plan de mercadeo para posicionar a “Tus Competencias” como la mejor opción en normas y sistemas de gestión en el sector comercio de Cali y Yumbo; aumentar la base de clientes en un 100% en el primer año de ejecución y lograr un nivel de ventas por encima de los 50 millones de pesos.

Como parte del plan, se realizó un análisis de las 5C en las cuales se encontró que la empresa debía enfocarse en servicios de formación, asesoría y auditoría de calidad, medio ambiente, riesgos, seguridad vial, logística, salud ocupacional y recursos humanos; ya que cuenta con la experiencia y el conocimiento para ello. También, se detectó que las empresas del comercio están en crecimiento según los indicadores de la economía colombiana que se detallan en el contexto.

Se realizó una investigación de mercado que permitió conocer las variables que valoran los clientes como el respaldo del trabajo, mejor precio, servicio y conocimiento.

Con base en lo anterior se estableció la mezcla de mercadeo basado en una propuesta de valor diferenciada por la confiabilidad y la garantía del servicio. Es de resaltar que uno de los aspectos principales del plan, es la contratación de un vendedor que se encargue de adquirir nuevos clientes.

En cuanto al presente plan es necesario que se implemente en el largo plazo para alcanzar los objetivos trazados y se fortalezca el conocimiento y la experiencia de la empresa a través de comités y de la oferta de servicios a organismos de certificación como el ICONTEC, que respaldan el trabajo que desarrolla Tus Competencia.

**Palabras claves:** normalización, sistema de gestión, comercio, auditoría, consultoría.

## ABSTRACT

This document contains the marketing plan to position "Tus Competencias" as the best option in standards and management systems in the commercial sector of Cali and Yumbo; increase Its customer base 100% in the first year of implementation and achieve a level of sales above 50 million pesos.

As part of the plan, an analysis of 5C in which it was found that the company should focus on training services, consultancy and audit concerning quality, environment, risks, road safety, logistics, occupational health and humans resources; because It has the experience and knowledge to do it. Also, it found that the trade companies are growing as indicators of the Colombian economy as detailed in the context.

Additionally, a market research allowed to know the variables that customers value as the experience job, best price, service and knowledge.

Based on the above, the marketing mix based on a differentiated value proposition for reliability, support and knowledge of the consultants was established. It is noteworthy that one of the main aspects of the plan is hiring a salesperson to take charge of acquiring new customers.

For the present plan needed to be implemented in a long term to achieve the goals and the knowledge and experience of the company is strengthened through committees and supply of services to a certification body as ICONTEC, which support the work that develops "Tus Competencias".

**Keywords:** standardization, system management, trade, auditing

## 1. INTRODUCCIÓN

En 1946 se fundó la Organización Internacional de Estandarización (ISO) con el fin de estandarizar los diferentes procesos de las organizaciones, facilitando la coordinación y el comercio internacional. Actualmente está conformada por 162 organismos nacionales de normalización que representan los intereses de los países miembros. (Organismo Internacional de Estandarización (ISO), s.f.) Y ha publicado 19 mil normas aplicables a diferentes sectores empresariales e incluso algunas de aplicación general como ISO 9001 (calidad) e ISO 14001 (ambiental).

Las empresas implementan estas normas para fortalecer su competitividad, alcanzar la certificación y mejorar sus procesos. Para esto generalmente requieren de los servicios de un tercero que los asesore y evalúe el cumplimiento de los requisitos de la norma.

Una empresa que presta este tipo de servicios es “Tus Competencias Ltda.” fundada el 4 de enero del 2008 por su actual director general, Iván Pórtela, quien para ese entonces contaba con 25 años de experiencia en normalización y en organismos de certificación como el Icontec y la ONAC.

Tus Competencias ofrece sus servicios a 18 clientes de diferentes sectores económicos. No obstante, en los últimos dos años no se ha logrado nuevos clientes ni las metas de facturación y la competencia es cada vez más agresiva.

En este sentido, nace la necesidad de realizar un plan de mercadeo que le permita a la empresa posicionarse como la mejor opción en normalización y sistemas de gestión, ampliar la base de clientes y así poder continuar con el negocio.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde el 2014 y al cierre del 2015, Tus Competencias cuenta con una base de clientes de 18 empresas pertenecientes al sector metalmecánico, construcción, consultoría, comercio, energético, entre otros; con los cuales se ha logrado el contacto por la recomendación o el voz a voz, siendo éste el único canal de comunicación que existe. Además, son los clientes quienes generalmente hacen el primer contacto con la empresa para solicitar una propuesta comercial en torno a una necesidad específica de formación, asesoría y normalización. No obstante, durante estos 2 años no se ha ampliado la base de clientes y no se está cumpliendo la meta de facturación establecida en 100 millones de pesos, pues a noviembre de 2015 estaba en 60 millones.

Por otra parte, se desconocen las variables que consideran los clientes para la selección del proveedor que brindará los servicios de sistemas y normas de gestión. Adicionalmente, cuando se presentan las propuestas comerciales algunos clientes han manifestado a la dirección general que el precio es muy alto en relación con el servicio que se ofrece y no se perciben cuáles son los diferenciadores en relación con la competencia por los cuales hay que pagar un mayor valor.

## **3. OBJETIVOS**

- Posicionar a Tus Competencias como la mejor opción en normalización y sistemas de gestión en las empresas comerciales de Cali y Yumbo.
- Aumentar en un 100% la base de clientes potenciales del sector comercio en Cali y Yumbo en el segundo semestre del 2016; y en un 200% para el año 2017.

- Alcanzar un nivel de ventas para Tus Competencias en el sector comercio de Cali y Yumbo, por valor de \$58.540.000 en el primero año de ejecución del plan y con un crecimiento del 80% en el segundo año.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

Para lograr el posicionamiento de una marca es importante contar con un plan de mercadeo que genere valor para los clientes y permita cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Dentro de este tipo de plan se incluyen las siguientes etapas: análisis de las cinco C que incluye los clientes (cuáles son sus necesidades), compañía (fortalezas con las que contamos), competidores (quiénes son y cuáles son sus ventajas), colaboradores (capacidades e intereses) y el contexto (factores culturales, tecnológicos, entre otros) que conjuntamente aportan a la elaboración de la estrategia de marketing y a las decisiones que se toman en torno a ello; selección del mercado objetivo; y mezcla de mercadeo (producto, precio, punto de partida /canales y promoción) que hace referencia a la combinación de estos cuatro elementos alineados a la estrategia de posicionamiento y que permite establecer la percepción del valor del producto por parte del cliente así como el precio que está dispuesto a pagar por dicho valor (Dolan, 2000).

En relación con la selección del mercado objetivo, existe la base de segmentación conductista u orientada al producto que según Kevin Keller (2008) “suele ser más valiosa para conocer los beneficios del desarrollo de la marca, porque sus implicaciones estratégicas son más patentes” (pág. 102). Por ende, esto permite clasificar los clientes no solo por aspectos demográficos, sino de acuerdo con los atributos que valoran al momento de la toma de decisiones y los beneficios que se buscan al adquirir el servicio.

Encontrar estos beneficios y segmentar de acuerdo con ello, implica conocer las fortalezas de la empresa y lo que está dispuesto a ofrecer, es decir, encontrar puntos comunes, de tal manera que no se ofrezca lo que no se está esperando ni tampoco hacer promesas de valor que por la capacidad de la empresa no es posibles cumplir; pues según John Roberts (como se citó en Keller, 2008) “el reto para alcanzar el posicionamiento ideal exige capacidad para lograr la congruencia entre lo que los clientes piensan actualmente de ella (...), lo que consideran valioso, lo que la empresa está diciendo acerca de la marca y a dónde le gustaría a la empresa llevarla” (pág. 131). Adicionalmente, para el análisis de la situación de la empresa se utiliza como herramienta el DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) que muestra información relevante tanto del macroentorno como microentorno (Kotler y Keller, 2006) y que a su vez se convierte en una fuente de información relevante para el desarrollo del presente plan de mercadeo.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

En el presente plan se tendrá en cuenta los siguientes términos:

- **Normas de Sistemas de Gestión:** “Las normas de sistemas de gestión ISO proporcionan un modelo a seguir para establecer y operar un sistema de gestión. Al igual que todos nuestros estándares [...] ofrecen la ventaja de la experiencia mundial de gestión y las buenas prácticas” (ISO, s.f.).
- **Sistema de gestión:** “Conjunto de procedimientos que una organización necesita seguir con el fin de cumplir sus objetivos” (ISO, s.f.). El Sistema Integrado de Gestión cumple con los requisitos de dos o más normas de gestión (ISO, s.f.).

- **Certificación:** “La provisión de un órgano independiente de la garantía por escrito que el producto, servicio o sistema en cuestión cumple con los requisitos específicos de la norma” (ISO, s.f.).
- **Acreditación:** “El reconocimiento formal por parte de un organismo independiente, generalmente conocido como un organismo de acreditación, que un organismo de certificación funciona de acuerdo con los estándares internacionales” (ISO, s.f.).
- **Evaluación de la conformidad:** pruebas, inspecciones, ensayos y certificaciones que garantizan que el producto o servicio cumple con los requisitos de una norma (ISO, s.f.)

## 6. ANÁLISIS SITUACIONAL: 5C

### 6.1. Compañía

Inicialmente Tus Competencias se proyectó como una organización de Gestión Humana, pero por la experiencia del director se empezaron a recibir solicitudes de asesoría en normas como ISO 9001, por esto en el 2011 Tus Competencias pasó a ser una empresa de servicios técnicos integrados en normas y sistemas de gestión.

- **Misión:** “Aportar conocimiento y experiencia para el mejoramiento de las empresas y del capital humano que la integra” (Tus Competencias, 2016).
- **Visión:** “Al 2019 ser una de las principales fuentes de desarrollo y aplicación del conocimiento en gestión empresarial en Latinoamérica” (Tus Competencias, 2016).

**Tabla 1. Servicios de Tus Competencias**

Servicio	Descripción
Asesoría	Asesoría en la implementación de sistemas y normas de gestión.
Auditorías	Administración del proceso de auditorías internas y externas. Inspecciones y evaluación de proveedores.
Consultoría	Implementación de sistemas de gestión, análisis de normas técnicas de producto y de métodos de ensayo y análisis de impactos ambientales.
Certificación	Evaluación y certificación del personal según norma ISO/IEC 17024.
Formación	Programas de formación en sistemas de gestión y normalización y certificación de auditores.

**Fuente: Elaborado por el autor con base en información suministrada por Tus Competencias.**

Como parte de las fortalezas de la empresa está el conocimiento por parte del director de los criterios que revisan los organismos de evaluación de la conformidad y certificación como el ICONTEC para emitir el certificado de cumplimiento, lo que le garantiza al cliente confianza y seguridad. Adicionalmente este conocimiento de los criterios a evaluar es también una fortaleza del equipo de colaboradores, ya que antes de ser contratados son formados por el director general.

Tus Competencias hace parte de 8 de los 245 comités de normalización en Colombia del ICONTEC; los cuales tienen como objetivo la elaboración de las normas técnicas que determinan las directrices y características de los productos y procesos de las organizaciones. Esta participación, le permite a la empresa fortalecer su experiencia en sistemas de gestión, tener conocimiento de primera de mano y claridad de los aspectos que se evalúan en la certificación.

Por otra parte, Tus Competencias tiene la capacidad para brindar servicios de formación, auditoría y asesoría a los organismos evaluadores de la conformidad y organismos de certificación en Colombia, como el ICONTEC.

## **6.2. Colaboradores**

Tus Competencias cuenta con un grupo de siete consultores contratados por prestación de servicios, quienes a través de su conocimiento técnico y experiencia se encargan ejecutar los servicios contratados en sistemas de gestión y normalización.

El tipo de contratación le permite a la empresa la disminución de los costos de la carga prestacional. No obstante como desventaja está la disponibilidad de tiempo, por lo cual en ocasiones al director tiene que asumir las funciones de otro colaborador ya que en el momento de contratarlo está ocupado con otras labores.

Siendo congruentes con el portafolio de servicios en el que se incluyen las auditorías, cuatro de los siete consultores cuentan con la formación y certificación de Auditor Interno (AI) que le da la facultad de evaluar las empresas en relación al cumplimiento de las normas de gestión.

Perfil de los consultores:

- **Consultor ambiental:** ingeniero ambiental, especialista en seguridad, certificado AI.
- **Consultor en gestión legal:** abogado auditor legal de seguridad y medio ambiente. certificado AI.
- **Consultor en seguridad:** médico especialista en salud ocupacional, certificado AI.

- **Consultor en riesgos:** profesional en salud ocupacional con maestría en riesgos. Docente de pregrado en salud ocupacional.
- **Consultor en seguridad vial:** ingeniero físico con especialización en seguridad vial, certificado AI.
- **Consultores en Gestión de Recursos Humanos:** profesional en administración de empresas especialista en recursos humanos, salud ocupacional e innovación. Y Psicóloga especialista en recursos humanos y magister en psicología.

**Tabla 2. Funciones de los colaboradores**

Servicio	Funciones
Asesoría	Analizar los requerimientos del cliente y brindar asesoría (no incluye entregable).
Auditoría	Establecer el plan de auditoría, realizar las auditorías internas y a proveedores, hacer el cierre de la auditoría y presentar el entregable.
Consultoría	Identificar y analizar los problemas, establecer los programas de trabajo, realizar la consultoría y el entregable.
Certificación	Evaluar el personal según requerimientos de la Norma NTC-ISO/IEC 17024.
Formación	Elaborar las ayudas audiovisuales y material a entregar y realizar el proceso de capacitación.

**Fuente: Elaborado por el autor con base en información suministrada por Tus Competencias.**

Por otra parte, dentro del grupo de colaboradores se incluye la contadora y la secretaria, contratadas directamente por la empresa y de tiempo completo. Además, se cuenta con el apoyo de un comunicador social externo que tiene como función la gestión de las redes sociales.

Considerando el perfil y los comités técnicos en los que participan los consultores, Tus Competencias es fuerte en: seguridad vial, gestión del riesgo, salud y seguridad en el trabajo y servicios de gestión para los organismos de certificación. En relación el área de salud ocupacional, esta es la mayor fortaleza en cinco de las empresas que compiten con Tus Competencias, al igual que la calidad (ver Tabla 3).

**Tabla 3. Áreas de fortaleza de los colaboradores versus la competencia.**

Área/empresa	Tus Competencias	Gestión 24-7	Gestión Colombia	SAC Consultoría	TIQAL	COTECNA
Riesgos	x	x				
Seguridad vial	x					
Seguridad	x					
Logística						
Salud Oc.	x	x	x	x	x	x
Calidad	x	x	x	x	x	x
Ambiental	x			x	x	x
Sistema Integrado	x	x	x	x		
Cadena de suministro	x					
Organismos de certificación	x					
Responsabilidad social				x	x	

**Fuente: Elaborado por el autor con base en información suministrada por Tus Competencias.**

Nota: de la Tabla 3., se excluyó a Bureau Veritas, al Icontec y a SGS considerando que son organismos de certificación y tienen conocimiento sobre las diferentes normas internacionales de gestión.

### 6.3. Competencia

Tus Competencias ofrece un portafolio de servicios en un mercado en el que compiten las empresas de consultoría y organismos de certificación, quienes ofrecen servicios de formación, asesoría, consultoría y hasta certificación (ver tabla 4).

**Tabla 4. Consultores y Organismos de certificación (OC) competidores**

<b>Competidor</b>	<b>Perfil</b>
Gestión 24-7	Especializados en seguridad y salud en el trabajo
Gestión Colombia	Servicios de consultoría, auditoría y coordinación de sistemas de gestión. Además, procesos de recursos humanos como selección de personal.
SAC Consultoría	Servicios de asesoría en calidad, ambiente y seguridad en el trabajo.
TIQAL	Consultoría en sistemas de gestión y adicional han desarrollado un software de gestión para el manejo de la documentación.
COTECNA	Servicios de prueba, inspección y certificación. Tiene presencia mundial en 60 países.
Bureau Veritas	Multinacional con fortalezas en la formación de calidad, ambiente y seguridad. También funciona como organismo de certificación.
ICONTEC	Organismo nacional de evaluación de la conformidad y de certificación. Ofrece formación, asesoría y consultoría.
SGS Colombia	Multinacional cuenta con laboratorio para pruebas y ensayos. También funciona como organismo de certificación.

**Fuente: Elaborado por el autor con base en información suministrada por Tus Competencias.**

En la tabla 4., se evidencia que el 100% de los competidores analizados ofrecen los servicios de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente. Por su parte, Tus Competencias también ofrece este tipo de normas de gestión y como se mencionó en el análisis de los colaboradores, el conocimiento en seguridad es una de las fortalezas del equipo pero no un diferenciador, ya que los demás también lo tienen.

Por su parte, Tus Competencias cubre los sectores de comercio, educación, alimentos y manufactura (metalmecánico). Mientras que la competencia está dirigida a la hidrocarburo, energética, multisectorial y solo una a comercial y educación, como se evidencia en la tabla 5.

**Tabla 5. Sectores que cubre la competencia**

<b>Competidor</b>	<b>Perfil</b>
Gestión 24-7	Multisectorial
Gestión Colombia	Educación
SAC Consultoría	Energético e hidrocarburos
TIQAL	Alimentos
COTECNA	Manufactura y comercial

**Fuente: Elaborado por el autor con base en información página web de las empresas.**

\*Nota: En la página web de los competidores se expresa que sus servicios se ofrecen a cualquier tipo de empresa. Pero para efecto del análisis, el sector se estableció de acuerdo con el listado de clientes de cada una. Adicionalmente, se quitaron los organismos de certificación por considerarse que sus servicios de certificación están dirigidos a cualquier sector.

Por otra parte, también se ha identificado como competidores a la Cámara de Comercio de Cali, las Cajas de Compensación Familiar, Aseguradoras de Riesgos Laborales (ARL) y universidades porque ofrecen cursos para formación de auditores internos, charlas informativas y asesorías sobre los sistemas de gestión.

Por su parte, la Universidad Autónoma de Occidente, la Javeriana y la ICESI ofrecen servicios de consultoría y asesoría para sistemas de gestión ambiental, de seguridad y salud en el trabajo. Mientras que la Universidad San Buenaventura de Cali y Universidad del Valle solo ofrece formación en sistemas de gestión y normalización.

Se ha identificado que hay consultores independientes que también ofrecen servicios de auditorías, consultoría y formación y quienes generalmente prestan sus servicios a los organismos de certificación, ARL y Cajas de Compensación.

#### **6.4. Clientes**

Tus Competencias funciona bajo el modelo de negocio a negocio, conocido también como B2B (Business to Business) porque la oferta y prestación de los servicios se llevan a cabo con otras empresas, quienes contactan a Tus Competencias por recomendación de otros.

Los clientes tienen como necesidad la implementación y ejecución de los sistemas y normas de gestión, con el objetivo de fortalecer la competitividad ante mercados internacionales, cumplir con criterios contractuales o legales, mejorar los procesos en torno a criterios internacionales y cumplir

con los requisitos que les exigen algunos clientes, especialmente en procesos de licitación, en los cuales se incluyen auditorías a los sistemas y áreas de la organización.

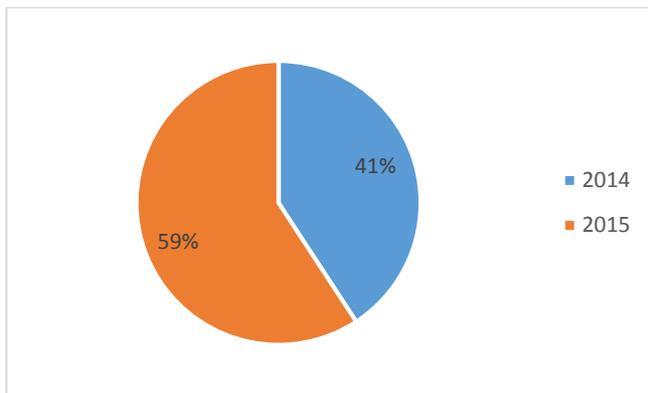
Durante el 2014 y 2015, Tus Competencias recibió 76 solicitudes de 51 empresas para la presentación de una propuesta comercial. De las 76, 30 fueron aprobadas en 18 empresas. Por ende, en este plan de mercadeo se consideran como clientes a las 18 empresas a las que se les prestó algún tipo de servicio. En relación con las 33 empresas que no contrataron los servicios y que rechazaron la propuesta se consideran potenciales, entendiendo esto como aquellas organizaciones o consumidores que no le compraron a Tus Competencias pero que el futuro pueden hacerlo porque tienen la “[...] motivación, capacidad y posibilidad de realizar una compra” (KOTLER & KELLER, 2006, pág. 155).

Teniendo en cuenta lo anterior y para conocer con mayor precisión tanto los clientes como los potenciales, se analizó la base de datos de Tus Competencias que incluía información sobre los servicios solicitados, año, compras aceptadas o rechazadas, información geográfica y sector económico.

El análisis se realizó sobre la información registrada durante el 2014 y 2015, la cual se considera de mayor utilidad para el presente plan de mercadeo; adicionalmente, no se incluyó la de años anteriores porque los datos están incompletos.

### 6.4.1. Primera parte: análisis de las solicitudes de propuestas comerciales

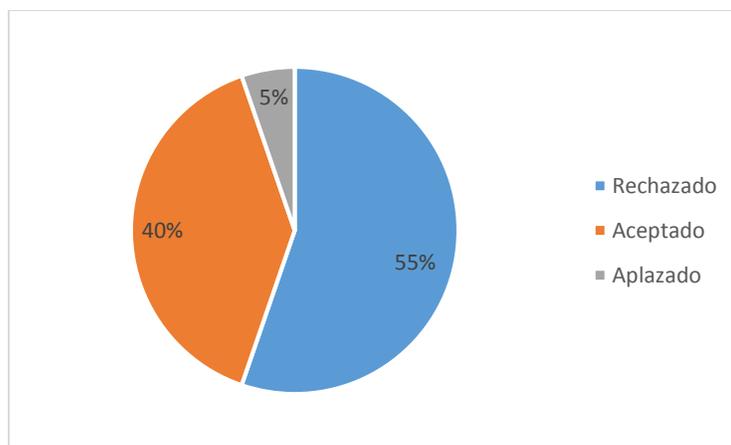
**Gráfico 1. Propuestas presentadas en los años 2014 y 2015.**



Fuente: Elaborado por el autor con base en información suministrada por Tus Competencias.

Entre el 2014 y 2015 Tus Competencias recibió la solicitud de 76 propuestas comerciales para la prestación de sus servicios a 51 empresas; de los cuales el 41% fueron en el 2014 y 59% en el 2015, es decir, una tasa de crecimiento del 45,23% de un año a otro.

**Gráfico 2. Estados de las propuestas presentadas, 2014-2015**



Fuente: Elaborado por el autor con base en información suministrada por Tus Competencias.

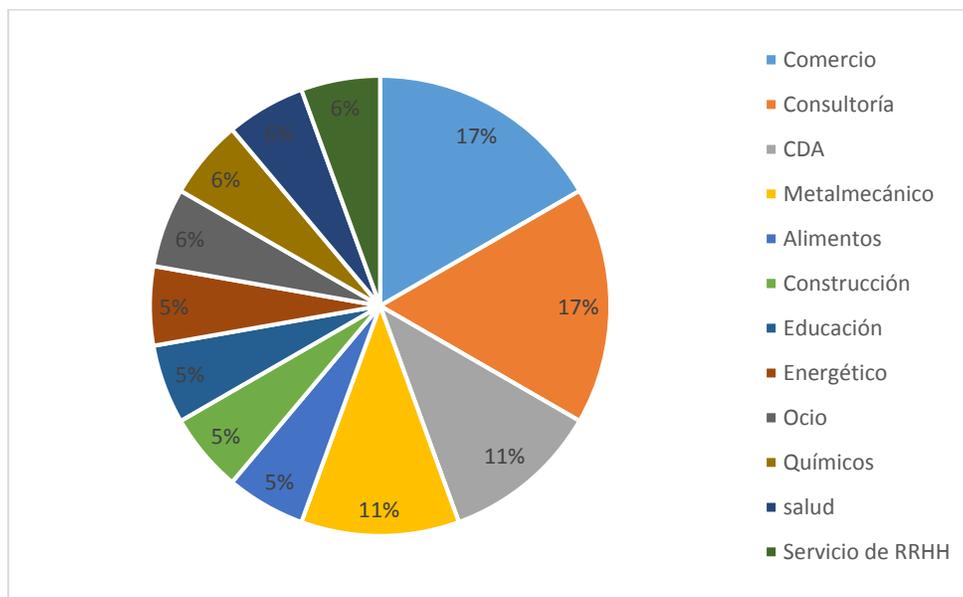
De las 76 propuestas solicitadas el 55% fueron rechazadas, según Iván Pórtela (2016) “algunas empresas, las que se atreven a decirlo, me manifiestan que no aceptaron por el alto precio”. Por su

parte, el 40% fueron aceptadas y el 5% restante corresponde a aquellas aplazadas, es decir, que por motivos internos del cliente se aplazó el proyecto y a la fecha no se ha retomado.

#### 6.4.2. Segunda parte: análisis de las solicitudes aprobadas

Los análisis que se presentan a continuación son sobre la base de las 30 solicitudes aprobadas por 18 empresas clientes del 2014 al 2015, teniendo en cuenta que éstas pueden hacer varias solicitudes al año.

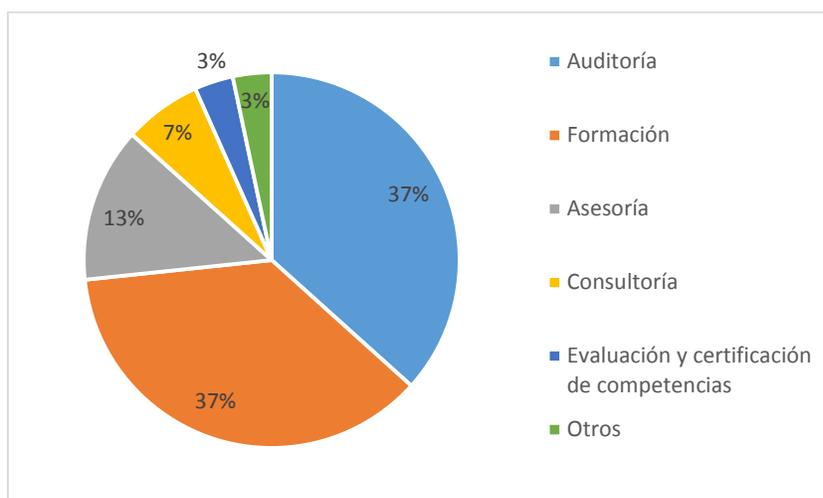
**Gráfico 3. Clientes clasificados por sector**



Fuente: Elaborado por el autor con base en información suministrada por Tus Competencias.

De las 18 empresas que aprobaron los servicios de Tus Competencias, el 17% corresponden al sector de Comercio al igual que las de Consultoría que representan otro 17%, seguidas de los Centro de Diagnóstico Automotor y las industrias metalmecánicas con un 11% de participación cada una. Estos cuatro sectores representan conjuntamente el 56%.

**Gráfico 4. Tipo de servicio contratado**



Fuente: Elaborado por el autor con base en información suministrada por Tus Competencias.

De los 30 servicios aprobados, el 74% corresponde a auditoría y formación. Los de menor aprobación fueron la evaluación y otros como implementación de sistemas de gestión.

**Tabla 6. Servicios contratados por sector**

Sector/servicio	Formación	Auditoría	Asesoría	Consultoría	Evaluación	Otros	Total
Comercio	1	5	3				9
Metalmecánico	5	1	1				7
CDA		2					2
Consultoría	1				1		2
Ocio		1		1			2
Servicios RRHH	2						2
Alimentos				1			1
Construcción						1	1
Educación	1						1
Energético	1						1
Químicos		1					1
Salud		1					1
<b>Total aceptados</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaborado por el autor con base en información suministrada por Tus Competencias.

El metalmecánico y comercio fueron los dos sectores en los que Tus Competencias prestó el mayor número de servicios. En cuanto al primero, la formación fue el de mayor solicitud pues representó el 72% del total de aprobados en el sector. Por su parte, en el Comercio los servicios que más se prestaron fueron la asesoría y auditoría.

## **6.5. Contexto**

### **6.5.1. Normas ISO**

Las ISO “dan las especificaciones de clase mundial de productos, servicios y sistemas, para garantizar la calidad, seguridad y eficiencia” (ISO, s.f.); Adicionalmente, “proporcionan herramientas prácticas para abordar muchos de los desafíos globales de hoy en día” (ISO, s.f.), dentro de los cuales se encuentran la protección de los recursos naturales, la transparencia de la gestión, los derechos humanos y la oferta de productos seguros para el cliente. Teniendo en cuenta esto, las normas de gestión y de certificación se actualizan para responder a estos desafíos y a las necesidades de las organizaciones de mantener procesos eficientes, pues “(...) la implementación de normas internacionales significa que las organizaciones utilicen una plataforma común con reconocimiento internacional que las pone a un mismo nivel de competitividad y abre nuevos mercados y oportunidades” (Alcorta, 2015).

Bajo este contexto, se han implementado normas como aquellas encaminadas al cuidado de los recursos hídricos, la seguridad de los alimentos, disminución del impacto ambiental, medición de gases de efecto invernadero y el uso de energías renovables. Adicionalmente se han presentado modificaciones en las siguientes normas:

- **ISO 45001:** en el 2013 inició este proyecto que comprende los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, de acuerdo con prácticas laborales internacionales. La nueva versión está para publicar a finales del año 2016 (ICONTEC, s.f.). Por lo anterior, las empresas que ostentan la norma OHSAS 18001 deben migrar a ISO 45001.
- **ISO 14001:** en septiembre de 2015 se publicó la nueva versión que incluye impactos ambientales en la cadena de valor y el compromiso toda la empresa (ICONTEC, s.f.).
- **ISO 9001:** en septiembre de 2015 se dio a conocer la nueva versión que incluye la gestión de los riesgos (ICONTEC, s.f.).

Por otra parte, en Colombia el Decreto 1072 de 2015 establece que las empresas deben migrar de los actuales programas de salud ocupacional a un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y en el Decreto 171 del 1 de febrero de 2016 se estableció enero de 2017 como plazo máximo (El Nuevo Día, 2016).

Considerando este análisis y teniendo en cuenta que las normas ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004 ya no serán válidas en el 2018, las empresas que actualmente están certificadas, deben adaptarse a estas nuevas versiones y actualizar sus sistemas de gestión.

### **6.5.2. Protocolo de Kioto**

En 1997 la Organización de las Naciones Unidas adoptaron el Protocolo de Kioto, el cual entró en vigor en el año 2005; su objetivo es la reducción de los gases de efecto invernadero que son los causantes del calentamiento global. Este protocolo hace que las empresas y el gobierno establezcan

acciones para reducir las emisiones y cumplan así el compromiso del cuidado del medio ambiente (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.). Frente a esta situación, la ISO ha publicado normas de gases de efecto invernadero como la ISO 14064:2006 y 14065:2013, las cuales puede adoptar las organizaciones para medir, verificar y corregir sus emisiones.

### **6.5.3. Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos**

En el 2012 entró en vigencia el TLC de Colombia con Estados Unidos, que le permite a las empresas colocar sus productos en el mercado de los Estados Unidos sin pagar impuestos de entrada e importar maquinaria y materia prima sin pagar arancel (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011). De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para que los productos de Colombia puedan competir hay que demostrar y garantizar la calidad que implica producción segura y ambientalmente sana. Por esta razón, el Ministerio junto con Proexport (entidad encargada de la inversión extranjera y las exportaciones) realizar procesos de formación en relación con certificaciones y normas de calidad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011).

### **6.5.4. Economía colombiana en el 2015**

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el 2015 “un gran número de economías cuyo comercio internacional depende en gran medida de las exportaciones de bienes mineros y materias primas como el petróleo, [...] se deterioraron a través del menor ingreso de divisas, vía exportaciones y flujos de inversión extranjera” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015, pág. 2).

Como consecuencia de la escasez de divisas, se dio una depreciación de las monedas locales frente al dólar, como fue el caso del peso colombiano con una depreciación del 35,6% al tercer trimestre del 2015 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015, pág. 9) pues “entre enero y septiembre de 2015, la tasa representativa del mercado fue en promedio de \$2.636 por dólar, \$692 por encima de lo registrado en el mismo periodo de 2014” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015, pág. 10).

A pesar de la situación mencionada, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el Producto Interno Bruto de Colombia tuvo un crecimiento del 3,1% en el 2015 (como se citó en Revista Dinero, 2016). En cuanto a los sectores económicos, en el 2015 el comercio, hoteles y restaurantes registraron un crecimiento de 4,1% y representaron el 12% del PIB. En cuanto al de construcción creció en un 3,9% y la industria creció solo 1,2% en el 2015 (como se citó en Revista Dinero, 2016).

## **7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Se realizó una investigación exploratoria que permita acercarse a los clientes y no clientes con el fin de obtener datos del mercado establecer la mejor oferta dentro de la “Mezcla de las Cuatro P” del presente plan de mercadeo.

Como técnica de investigación que permita recoger los datos cualitativos se aplicó la entrevista a profundidad a las personas encargadas de tomar la decisión de selección y contratación de consultoría.

## **7.1. Definición de la Muestra**

La investigación se aplicó a siete empresas seleccionadas por conveniencia teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de las personas que lideran estos procesos. Estas empresas pertenecen al comercio, metalmecánico, recursos humanos, transporte y tecnología.

## **7.2. Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar la oferta ideal de los servicios que ofrecerá Tus Competencias a sus clientes.

### **Objetivos específicos**

- Explorar los tipos de servicio que se contratan para los temas relacionados con normas y sistemas de gestión.
- Entender las variables que consideran los clientes y no clientes para la selección del proveedor que brindará los servicios en relación con normalización.
- Conocer el proceso que tienen implementadas las empresas para la selección del proveedor de este tipo de servicio.
- Identificar las características del equipo de colaboradores del proveedor que más valoran las empresas clientes y no clientes.

### 7.3. Resultados

A continuación se presentan los hallazgos más relevantes por objetivos. En cuanto a los verbatim que se citan se han identificado con el siguiente código:

S (sector); C (cliente) o NC (no cliente); U (ubicación geográfica).

- ***Explorar los servicios que se contratan para normalización y sistemas de gestión.***

El 100% de los entrevistados ha contratado servicios de formación para sensibilizar a los trabajadores sobre la implementación de las normas, su rol dentro del sistema y la formación de los auditores internos. La asesoría se contrata para alinear las actividades de la empresa a la norma. Para estos servicios se contratan consultores especializados y en algunas ocasiones a universidades y ARL. Sin embargo, la marca con mayor posicionamiento es el ICONTEC y coinciden en la preferencia de contratarlo por el reconocimiento y la confianza que genera.

- ✓ *“Pues yo siempre contrato al Icontec para todo ¿no?, porque como después son los que nos van a certificar entonces ellos saben cómo formar a mi gente, saben que deben aprender y qué les van a preguntar en la certificación” (S. Comercio, NC., U. Yumbo)*

- ***Entender las variables que consideran para la selección del proveedor.***

En la tabla 7, se presentan las variables que las empresas consideran al momento de seleccionar el proveedor en servicios de normalización y sistemas de gestión.

**Tabla 7. Variables consideradas en la selección del proveedor**

<b>Variables</b>	<b>Descripción</b>
Respaldo del trabajo	Tener y evidenciar casos de éxito en otras empresas, experiencia, actualización profesional y dominio de varias normas.
Mejor precio	Debe existir una relación directa entre el costo y la propuesta que se ofrece, además que pueda ser negociado para lograr descuentos.
Servicio al cliente	Debe brindar acompañamiento al cliente en el proceso para el que fue contratado así como a posteriori (atender inquietudes o aclarar dudas).

**Fuente: elaborado por el autor con base en las entrevistas**

✓ *“Valoro su respaldo, experiencia, manejo de varios temas, pero ante todo la tranquilidad por contratar a un experto”. (S. Metalmecánico. C., U. Puerto Tejada)*

- ***Conocer el proceso implementado para la selección del proveedor.***

El proceso de selección está a cargo de las áreas de salud ocupacional, medio ambiente, calidad o Sistemas Integrados de Gestión. Sin embargo, si la norma a implementar es de un área específica, el líder de ésta se encarga de seleccionarlo.

El 100% de los entrevistados aseguraron que la selección inicia indagando a clientes, ICONTEC y ARL, sobre posibles proveedores.

Posteriormente, se contactan con las empresas recomendadas para conocer su experiencia, se les manifiesta la necesidad y se les solicita una propuesta. Luego se evalúan las variables de selección para escoger al proveedor y dar inicio al proceso.

Generalmente se contrata al mismo proveedor porque ya conoce los procesos de la organización. Solo se cambia cuando no maneja el tema que se requiere.

✓ “Cuando necesitaba contratar un proveedor busqué referencias con otras empresas”. (S. Tecnología. NC., U. Cali)

- ***Identificar las características del equipo de colaboradores que más se valoran***

Las características que más valoran son: conocimiento de la norma que se esté implementando; comunicación efectiva, es decir, que sepan transmitir las ideas y hallazgos con respeto y seriedad; respuesta rápida; y pedagogía, es decir, que puedan transferir dinámica y participativamente el conocimiento durante la formación.

- *“Que tenga facilidad para formar, pedagogía y que haga que mi gente participe en los talleres y entienda la norma”* (S. Servicios de recursos humanos., NC., U. Cali)

## **8. ANÁLISIS DOFA**

### **8.1. Debilidades**

- No hay una estrategia de mercadeo para el posicionamiento de la marca, la atracción y retención de clientes y el crecimiento en ventas.
- No hay posicionamiento de la marca Tus Competencias. Los clientes no la reconocen y solicitan es los servicios es de Iván Pórtela y asimismo la recomiendan.
- De los siete consultores solo el de riesgo y el director general tienen experiencia en pedagogía; una de las características que más valoran los clientes y lo potenciales.
- Los precios de Tus Competencias son percibidos como altos.
- No se hace investigación de mercado para conocer las necesidades de las empresas, los atributos que se valoran en este tipo de servicio y los medios de comunicación de preferencia para tener una comunicación integral de mercadeo.

### **8.2. Oportunidades**

- Tendencia a la reducción de los impactos ambientales; lo que ha aumentado los comités técnicos de la ISO y normas de gestión como la ISO 50001 de eficiencia energética.
- Las exigencias de los tratados de libre comercio ante la calidad, seguridad y medio ambiente para que las empresas puedan ingresar a mercados internacionales.
- Crecimiento en un 4,1% del sector comercio (donde están el 17% de los clientes de Tus Competencias), por encima del promedio de la economía (3,1%).

- El decreto 1075 de 2015 en el que se establece la obligatoriedad de las empresas a implementar un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.
- Cambio de la norma OHSAS 18001 a la ISO 45001.
- Actualización de la norma ISO 14001 y 9001.

### **8.3. Fortalezas**

- Experiencia y dominio de los temas de normalización por parte del director Iván Pórtela.
- Servicio posventa: una vez terminado el contrato el cliente puede recurrir a la empresa para aclarar inquietudes y hacer consultas sin ningún costo.
- Participación en los Comités Técnicos de Normalización.
- Conocimiento en seguridad vial, seguridad en la cadena de suministro y servicios de gestión para los organismos de certificación.
- Capacidad y experiencia para formar y asesorar los organismos evaluadores de la conformidad.
- Se cuenta con base de datos de clientes que incluye información sobre los servicios solicitados, años, compras aceptadas o rechazadas, información geográfica y sector económico.
- Se tiene implementada la página web [www.tuscompetencias.com](http://www.tuscompetencias.com) y se está presente en Facebook, además se cuenta con un gestor de comunidad virtual para la actualización diaria.

#### 8.4. Amenazas

- La entrada de los organismos evaluadores de la conformidad y de certificación al mercado de formación, consultoría y asesoría en normas y sistemas de gestión.
- El posicionamiento de ICONTEC como una marca con trayectoria y amplio conocimiento que brinda confianza en los servicios que ofrece.
- Publicación de guías y manuales de la ISO para que las empresas puedan implementar por sí mismas las normas y sistemas de gestión.

### 9. SEGMENTACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación cualitativa, análisis de las 5C'S y DOFA, se establecieron las siguientes variables para la segmentación, **1) sector económico** (comercio, consultoría, centros de diagnóstico automotor -CDA- y metalmecánico); **2) criterios de compra** (a. Respaldo del trabajo, que se tenga dominio del tema, experiencia y casos de éxito; b. Buen precio, que exista una relación directa entre el precio y los beneficios del servicio; c. Servicio al cliente, rapidez en las respuestas y acompañamiento posterior a la prestación del servicio); **3) Tipo de servicio** (asesoría, auditoría, consultoría, formación). Al cruzar estas variables se obtienen la matriz de 12 segmentos (**ver tabla 8 en la página 30**).

## 9.1. Selección del target

Como target se selecciona las empresas del sector comercial ubicadas en Cali y Yumbo que requieren servicios de auditoría, formación y asesoría en normas y sistemas de gestión; y para lo cual, contratan al proveedor por el respaldo de su trabajo, entendiendo esto, como casos de éxito en otras organizaciones, experiencia, conocimiento de la norma y dominio de varias normas.

Es de mencionar, que de acuerdo con el DANE (2002) las empresas del sector comercial son aquellas que se dedican a “la reventa (venta sin transformación) de mercancías o productos nuevos o usados, ya sea que ésta se realice al por menor o al por mayor. Incluye las actividades de los corredores, agentes, subastadores y comisionistas dedicados a la compra y venta de mercancías a nombre y por cuenta de terceros” (pág. 4). Las razones por las cuales se toma esta decisión son:

- De las 76 solicitudes recibidas, el mayor número fueron del sector comercio (26%).
- El mayor número de propuestas aprobadas entre el 2014 y 2015 son del sector comercio ya que de 30 solicitudes aprobadas, el 30% fue en este sector.
- De los 8 competidores analizados, solamente Cotecna está dirigido al sector comercio.
- De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el 2015 uno de los sectores que reportó el mayor crecimiento fue comercio, hoteles y restaurantes con un 4,1%, por encima del promedio de la economía (3,1%) (Revista Dinero, 2016).
- De acuerdo con el DANE (2016) a enero de 2016 “las ventas del comercio minorista aumentaron 2,2% respecto a las registradas en igual mes de 2015 [...]” (pág. 6). Además,

Cali presentó el mayor crecimiento de ventas con un 7,5%, por encima de ciudades como Medellín y Barranquilla con un 3,3% y 1,4% respectivamente (DANE, 2016).

## **9.2. Posicionamiento**

Por la trayectoria y el dominio de las diferentes normas de gestión por parte del equipo de consultores, así como el éxito en procesos de sistemas de gestión de las organizaciones con las que se ha trabajado y los resultados de la investigación realizada en la que se encontró la importancia del respaldo del trabajo como una variable en la selección de proveedores, Tus Competencias se posicionará como el mejor aliado en servicios de auditoría, formación y asesoría en normalización y sistemas de gestión en las empresas del sector comercial que estén ubicadas en los municipios de Cali y Yumbo.

- **Declaración de posicionamiento:**

Para las empresas del sector comercial de Cali y Yumbo que buscan el reconocimiento en el mercado y la mejora de sus procesos a través de la normalización en sistemas de gestión, Tus Competencias, es la mejor opción para los procesos de formación, auditoría y asesoría; por la trayectoria, los logros alcanzados con los clientes que respaldan la calidad y confianza del trabajo y la competencia del personal.

**Tabla 8. Matriz de segmentación**

<b>Criterio/sector</b>	<b>Comercio</b> <i>(contratan auditorías, asesoría y formación)</i>	<b>Consultoría</b> <i>(contratan servicios de formación)</i>	<b>CDA</b> <i>(contratan auditorías)</i>	<b>S. Metalmecánico</b> <i>(contratan auditorías, asesoría y formación)</i>
Respaldo del trabajo	Empresas del comercio que seleccionan al proveedor por el respaldo de su trabajo.	Organismos de certificación seleccionan al proveedor por el respaldo de su trabajo.	CDA que seleccionan al proveedor por el respaldo de su trabajo.	Empresas metalmecánicas que seleccionan al proveedor por el respaldo de su trabajo.
Buen precio	Empresas del comercio que seleccionan al proveedor por el buen precio.	Organismos de certificación que selecciona al proveedor por el buen precio.	CDA que contratan al proveedor por el buen precio.	Empresas metalmecánicas que contratan al proveedor por buen precio.
Servicio al cliente	Empresas del comercio que contratan al proveedor por el servicio al cliente.	Organismos de certificación que contratan al proveedor por el servicio al cliente.	CDA que contratan al proveedor por el servicio al cliente.	Empresas metalmecánicas que contratan al proveedor por servicio al cliente.

**Fuente:** Elaborado por el autor con base en información de la investigación de mercados y análisis de las 5C.

## 10. MEZCLA DE MERCADEO

### 10.1. Estrategia de Producto

Los servicios de Tus Competencias se diferencian por: 1) **Confiabledad**, el trabajo es preciso y garantiza al cliente el cumplimiento sus objetivos; y 2) **Garantía**, se brinda respuesta a las inquietudes que surjan a posteriori al servicio y se revisa la solución de los no conformes de la auditoría sin costo adicional, entendiendos como los requisitos que no se cumplen, dentro de un periodo de tiempo establecido. A continuación se describe la estrategia para cada servicio:

- a) **Formación:** se ofrecerá a través de dos modalidades: presencial o virtual. Los cursos se dividirán en 1) general, al cual asiste todo el personal que hace parte del proceso, y 2) especializado, el personal solo recibe los conceptos y requisitos de la norma con los que tiene relación directa; estas sesiones estarán a cargo de consultores expertos en el tema a tratar. Los asistentes reciben certificación de Tus Competencias, Pórtela y Asociados.

Por ejemplo, en la formación de ISO 9001 el personal de mercadeo además del curso general, recibirá explicaciones sobre los requisitos aplicables al área como base de datos y publicidad.

Descripción de las modalidades:

- **Presencial:** cursos de 16 horas con una formación general y especializada. La metodología es teórica – práctica con espacios de participación, ejercicios de aplicación y un taller que permitirá la integración de todas las áreas.

Los participantes tendrán un usuario para ingresar al sitio de formación de la página web de Tus Competencias y solicitar sin costo aclaración de dudas en el primer mes.

- **Virtual:** cada trabajador tendrá un usuario para ingresar al sitio de formación en la página web e iniciar el curso básico y especializado. Por su parte, el líder del proceso en la empresa cliente podrá hacer seguimiento al avance de sus trabajadores. Al final, se hace un foro en el que se unifican conceptos. Se podrá hacer consultas durante el primer mes.

Estos talleres se desarrollaran con herramientas gratuitas de creación de cursos virtuales y para la configuración de usuarios y otros aspectos tecnológicos, se contará con el apoyo de una empresa de servicios web asociada a Tus Competencias.

- b) **Auditoría:** las auditorías son de 21 horas y bajo la modalidad presenciales. Incluirán el plan de auditoría, la reunión de apertura, de cierre y el informe final; tal y como se establece en la norma ISO 19011, Directrices para Auditorías de los sistemas de gestión.

Se contará con un software (desarrollado por la empresa asociada) para el registro de los hallazgos. Por su parte, el líder del proceso tendrá un usuario para ingresar a la página web de Tus Competencias y conocer en tiempo real los no conformes detectados en la auditoría; de esta manera, no tendrá que esperar hasta la reunión de cierre para ello y se agilizará la entrega del informe de auditoría. La meta es reducir esta entrega de 15 a 8 días.

Adicionalmente, el cliente solicitar sin costo la revisión de la solución a los no conformes, de tal manera que pueda tener un margen de confiabilidad para la certificación o renovación. Y podrá ingresar al espacio de consultas web hasta el día de la certificación o renovación.

- c) **Asesoría:** continuará funcionando como está, es decir, de cuatro horas con la salvedad que puede aumentar según el requerimiento y estará cargo del consultor especialista en el tema. Sin embargo, a partir del primer año de este plan la asesoría puede ser a través de videoconferencia o presencial.
  
- d) **Charlas y talleres por alianza:** se ofrecerán talleres de seis horas a las Cajas de Compensación, universidades, ARL y cámaras de comercio, para que sus afiliados puedan asistir; además, charlas sobre la actualización de ISO 9001, 14001, 45001 y el Decreto 1072 de 2015, teniendo en cuenta esta oportunidad de mercado.

## **10.2. Estrategia de Precio**

Se define la estrategia de fijación de precio por diferenciación con precios superiores en un 10% frente al de los competidores, teniendo en cuenta la propuesta de valor única y diferenciada de ser un aliado estratégico en la implementación y desarrollo de normas y sistemas de gestión para sus clientes; de tal manera que estos perciban que los servicios de Tus Competencias cuentan con atributos distintivos como lo son la confiabilidad y la garantía del servicio.

### **10.3. Estrategia de Plaza**

Como canal de distribución se utilizará la fuerza de ventas directa. Durante los primeros seis meses del presente plan, la fuerza de ventas estará conformada por Iván Pórtela (teniendo en cuenta el reconocimiento que tiene) junto con un vendedor que se contratará.

La fuerza de ventas se encargará de adquirir los datos de las empresas del sector comercial de Cali y Yumbo, conocer su situación e intereses en normas y sistemas de gestión, a través de la documentación registrada en Cámara de Comercio, a través de Fenalco y las páginas web.

El contacto inicial se hará por teléfono y se programará la visita para presentar la experiencia y trayectoria de la empresa junto con los servicios que se ofrecen; además, se hará demostraciones de los cursos virtuales y del software de auditoría; se conocerán las necesidades del cliente (las cuales se registrarán en la base de datos) y se deberá concretar la solicitud de cotización y posteriormente la compra.

Como parte de las funciones del ejecutivo de cuenta, éste también se encargará de establecer las alianzas con las cajas de compensación, cámaras de comercio y ARL para hacer de Tus Competencias un aliado en servicios de formación. De tal manera, que cuando una empresa solicite a las entidades mencionadas algún tipo de servicio en normalización, la entidad recomiende o contrate a Tus Competencias para la ejecución.

#### 10.4. Estrategia de Promoción

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación y considerando que a la marca no se la ha hecho un trabajo de posicionamiento, en la estrategia de comunicación se presentará a la empresa como “Tus Competencias, Pórtela y asociados” (ver Anexo C).

Los asociados hacen referencia a la empresa de tecnología y a la asociación de salubristas ocupacionales ASOC con la que se prestan algunos servicios de salud y seguridad en el trabajo.

Como parte de la estrategia de promoción, se realizarán llamadas a los clientes potenciales para presentar la empresa (ver Anexo E) y concretar una visita. Además, a los tres actuales del comercio se les ofrecerá un descuento si adquieren los nuevos servicios como reconocimiento a su lealtad. Igualmente, la estrategia incluye:

- a) **Branding corporativo:** se cambia el logotipo de la empresa (ver Anexo C) utilizando como referentes las listas de chequeo y hojas de verificación que se utilizan en la normalización. Además, el chulo hace referencia a la garantía de que los servicios que ofrece la empresa permite el logro de objetivos como la certificación, la mejora en los procesos, entre otros; generando así confiabilidad. Este nuevo diseño se aplicará en la papelería comercial, contable, brochure, presentaciones, en el correo electrónico, etc.
  
- b) **Reel promocional:** video que reseña la trayectoria de la empresa, el conocimiento en las diferentes normas de gestión y los casos de éxito en otras organizaciones que respaldan el trabajo. Este se mostrará durante las visitas, se publicará en la página web y se enviará a

través de correo directo. El video se elaborará en el segundo año de ejecución del plan, teniendo en cuenta la importancia de mostrar los proyectos de éxito, por ello se esperará los resultados del primer año para poderlos incluir y documentar.

- c) **Correo electrónico:** se enviará información presentando a la empresa (servicios, conocimiento y casos de éxito –video-) a los líderes de los procesos de normalización y sistemas de gestión de las empresas comerciales registradas en la base de datos.
  
- d) **Participación en con stand comercial:** en ferias del sector de normalización, sistemas de gestión y del sector comercio. También en eventos de temas relacionados con las normas ISO como ambientales, de seguridad y salud en el trabajo, exportaciones, entre otras. Durante el primer año se participará en una feria y los dos siguientes en 2 ferias cada uno.
  
- e) **Patrocinios:** se hará alianzas con cajas de compensación y ARL para dictar charlas y talleres de normalización. La propuesta implica que la entidad sea el organizador e incluya en la publicidad “dictado por Tus Competencias, Pórtela y Asociados”. Esto con el fin de generar flujo de caja y aumentar la base de empresas, considerando que los asistentes son interesados en normalización y por lo cual podrían llegar a ser clientes.
  
- f) **Ponencias:** se realizará ponencias de dos horas en los eventos de normalización y sistemas de gestión organizados por universidades, ARL y organismos evaluadores de la conformidad y de certificación, con el fin de generar reconocimiento de marca.

## 11. PROYECCION FINANCIERA

El estado de pérdidas y ganancias presenta la proyección financiera de Tus Competencias durante los tres primeros años de ejecución del plan, iniciando en el 2017 (ver Anexo A).

Los ingresos se presentan por cada uno de los servicios para el sector comercio: formación presencial, virtual, auditoría, asesoría. Adicionalmente, se incluyeron los cursos a través de alianzas con cajas de compensación y ARL, y las ponencias que se indican en la estrategia de promoción.

La proyección se elaboró con base en: **el precio por hora** de cada servicio (10% por encima de la competencia), **la cantidad de horas** que requiere cada uno y el **volumen de ventas** (según las tendencias de compra -análisis de las 5C-, el crecimiento del sector comercio y el objetivo de aumentar en un 100% el número de clientes potenciales para el segundo semestre del 2016 y en un 200% para el 2017). Con base a lo anterior, se pasará de 8 a 24 clientes potenciales, de los cuales se proyecta que 9 se conviertan en clientes y estos contraten 19 servicios distribuidos así: 8 cursos de formación presencial, 3 de formación virtual, 4 de auditoría y 4 de asesoría. Teniendo en cuenta esto, para el primer año se proyectan ingresos de \$58.540.000 con un crecimiento anual del 80% para el segundo año y a partir de allí del 46%.

En cuanto a los costos directos se relacionan: 1) Los honorarios de los consultores, calculado sobre el valor hora que paga Tus Competencias a cada uno de los ocho colaboradores (porque se incluye las del director general) y el volumen de ventas establecido. Estos honorarios representan el 29% en el primer año, en el segundo el 33% y en el tercero el 36% de total de los ingresos. Cabe mencionar, que el aumento del 14% de la representatividad de los honorarios sobre los ingresos, entre el primer y segundo año, se debe a la contratación de un nuevo auditor para poder responder

al volumen de ventas; 2) El costo del desarrollo del software para consultas como parte del servicio posventa de los cursos de formación. Este costo se asume en los dos primeros años del plan; 3) El costo del desarrollo tecnológico de seis cursos virtuales. Se crearán dos cursos por año; 4) El desarrollo del software para el seguimiento de la auditoría, que se asumirá en los tres primeros años.

En relación con los gastos de marketing, estos están compuestos por: 1) el salario del vendedor de \$1.500.000 mensuales (incluyendo prestaciones) con aumento cada año del 2%; 2) el costo mensual del transporte para visitar a los clientes; 3) el costo de elaboración del reel promocional, que se asumirá en el segundo y tercer año; 4) el costo de la participación en ferias del sector durante los tres años; y 5) el costo del diseño del branding corporativo solo en el primer año.

En relación con la utilidad después de impuestos, en enero se obtiene una utilidad negativa teniendo en cuenta que en este mes solo se proyectó la venta de dos servicios de asesoría, pues apenas está iniciando labores el vendedor y se está empezando a hacer contacto con empresas del sector para visitarlos y presentarles la oferta de valor. Sin embargo, en este mes se asumen los costos directos de la asesoría y de otros servicios más los gastos de marketing. Esta misma situación de utilidad negativa se presenta en mayo y junio teniendo en cuenta el historial de ventas en la que se presentan disminuciones porque generalmente las empresas inician el proceso de certificación con organismos como el ICONTEC. Asimismo en noviembre y diciembre disminuyen porque los clientes ya han gastado el presupuesto y están en proceso de elaboración del mismo para el nuevo año.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el primer año la utilidad obtenida corresponde al 10,4%, en el segundo al 25,5% y en el tercero al 28,5% de los ingresos. Es de esperar que en los años siguientes siga creciendo la rentabilidad con el aumento en los ingresos y la disminución a \$0 de los costos de software, el desarrollo de cursos virtuales y elaboración del reel promocional.

## **12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- La experiencia de las empresas de consultoría en normalización, es el factor que más valoran los clientes en el momento de seleccionar un proveedor para este tipo de servicio.
- Si los resultados obtenidos en un servicio contratado cumplen con las expectativas del cliente, éste difícilmente cambia de proveedor. Por lo que podría decirse que en este mercado los clientes tienden a ser leales.
- Teniendo en cuenta la importancia de las ARL y cajas de compensación para los clientes, éstas deben dejarse de ver como competidores. Por eso, en la mezcla de mercadeo pasan a ser aliados estratégicos en la oferta conjunta de servicios de formación para el sector comercio; logrando así aumentar la experiencia del personal y la base de clientes potenciales.
- El año 2017 representa una oportunidad para Tus Competencias si se tiene en cuenta la actualización de las normas ISO 9001–14001 y nueva ISO 45001. Por eso, los servicios del

presente plan deben relacionarse con estos cambios y deberán ofrecerse tanto a nuevos clientes como a los actuales.

- Las estrategias de la mezcla de mercadeo deben implementarse y sostenerse en un largo plazo de 3 años para lograr el objetivo establecido en términos de ventas dentro del sector comercio de Cali y Yumbo.
- Este plan de mercadeo se establece para las normas y sistemas de gestión que actualmente se ofrecen. Sin embargo, se recomienda continuar escuchando a los clientes y entendiendo sus necesidades para fortalecer el conocimiento del personal en cuanto normalización, ofrecer servicios en las normas que se publiquen y así posicionarse como la mejor opción.
- Tus Competencias deberá seguir participando en los Comités Técnicos del Icontec y vincularse a asociaciones para fortalecer la competencia del personal, conocer otras empresas, establecer contacto con ellas y así aumentar la base de clientes potenciales.
- Retener los tres clientes actuales del sector comercial con los cuales se trabajó en el año 2014 y 2015. De igual forma, retomar el contacto con los otros cinco clientes potenciales a los que ya se les ha presentado solicitudes para darles a conocer la nueva propuesta de valor que incluye este plan de mercadeo.
- Tus Competencias debe seguir brindando servicios de formación, auditoría y asesoría a los organismos evaluadores de la conformidad y organismos de certificación en Colombia,

como el ICONTEC, para seguir adquiriendo experiencia y poder comunicarlo a los clientes como casos de éxito.

- Teniendo en cuenta la importancia que está teniendo el cuidado del medio ambiente, la producción limpia y el uso eficiente de los recursos naturales por parte de las empresas, se debe fortalecer la competencia y el conocimiento de los consultores en relación con la normatividad y sistemas de gestión ambiental como ISO 50001 de eficiencia energética, ISO 14064 de gases de efecto invernadero, entre otras; de tal manera, que se puedan ofrecer servicios en relación con el tema.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- Alcorta, J. (Octubre de 2015). Buscamos que las normas sigan siendo vigentes en los mercados. *Revista Estándares*.
- Dolan, R. J. (1 de Noviembre de 2000). Comentario sobre estrategia de marketing. *Harvard Business School*, 1-19.
- El Nuevo Día. (3 de Febrero de 2016). Amplían por un año plazo para implementar Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. *El Nuevo Día, El Periódico de los Tolimenses*, pág. 1.
- ISO. (s.f.). *ISO*. Obtenido de <https://translate.google.com.co/translate?hl=es-419&sl=en&u=http://www.iso.org/&prev=search>
- Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México: Pearson Educación.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). Creación de valor para el cliente, satisfacción y lealtad. En *Dirección de Marketing* (Duodécima ed., págs. 140-148). México: Pearson Educación.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). *Minambiente*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=458:plantilla-cambio-climatico-14>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *Mincomercio Industria y Turismo*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=637>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia*. Bogotá.
- Pórtela, I. (18 de febrero de 2016). Descripción de los colaboradores. (D. Triana, Entrevistador)
- Revista Dinero. (2016). La economía colombiana creció 3,1% en 2015. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pib-de-2015-en-colombia-crecimiento-de-la-economia-fue-de-31/221260>
- Tus Competencias. (2016). *Planeación Estratégica Tus Competencias*. Cali, Colombia.

## 14. ANEXOS

### Anexo A. Estado de Pérdidas y Ganancias

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3
Formación Presencial		\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000		\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000			\$ 23.040.000	\$ 34.560.000	\$ 46.080.000
Formación Virtual			\$ 2.000.000	\$ 2.000.000					\$ 2.000.000				\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000
Auditoría			\$ 5.250.000	\$ 5.250.000			\$ 5.250.000	\$ 5.250.000					\$ 21.000.000	\$ 42.000.000	\$ 63.000.000
Asesoría	\$ 800.000			\$ 400.000	\$ 400.000							\$ 400.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000
Cursos por Alianzas						\$ 1.500.000				\$ 1.500.000	\$ 1.500.000		\$ 4.500.000	\$ 9.000.000	\$ 13.500.000
Ponencias												\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 800.000</b>	<b>\$ 2.880.000</b>	<b>\$ 10.130.000</b>	<b>\$ 10.530.000</b>	<b>\$ 3.280.000</b>	<b>\$ 1.500.000</b>	<b>\$ 8.130.000</b>	<b>\$ 8.130.000</b>	<b>\$ 4.880.000</b>	<b>\$ 4.380.000</b>	<b>\$ 1.500.000</b>	<b>\$ 2.400.000</b>	<b>\$ 58.540.000</b>	<b>\$ 105.560.000</b>	<b>\$ 154.580.000</b>
Honorarios consultores	\$ 280.000	\$ 800.000	\$ 2.840.000	\$ 2.980.000	\$ 940.000	\$ 300.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 1.040.000	\$ 1.100.000	\$ 300.000	\$ 1.140.000	\$ 16.920.000	\$ 34.470.000	\$ 57.150.000
Desarrollo software consultas formació	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 450.000	\$ 450.000	
Desarrollo de cursos virtuales	\$ 138.889	\$ 138.889	\$ 138.889	\$ 138.889	\$ 138.889	\$ 138.889	\$ 138.889	\$ 138.889	\$ 138.889	\$ 138.889	\$ 138.889	\$ 138.889	\$ 1.666.667	\$ 1.666.667	\$ 1.666.667
Desarrollo software auditoría	\$ 194.444	\$ 194.444	\$ 194.444	\$ 194.444	\$ 194.444	\$ 194.444	\$ 194.444	\$ 194.444	\$ 194.444	\$ 194.444	\$ 194.444	\$ 194.444	\$ 2.333.333	\$ 2.333.333	\$ 2.333.333
<b>Costos Directos</b>	<b>\$ 650.833</b>	<b>\$ 1.170.833</b>	<b>\$ 3.210.833</b>	<b>\$ 3.350.833</b>	<b>\$ 1.310.833</b>	<b>\$ 670.833</b>	<b>\$ 2.970.833</b>	<b>\$ 2.970.833</b>	<b>\$ 1.410.833</b>	<b>\$ 1.662.778</b>	<b>\$ 670.833</b>	<b>\$ 1.510.833</b>	<b>\$ 23.193.333</b>	<b>\$ 38.920.000</b>	<b>\$ 61.150.000</b>
<b>Ganancia bruta total</b>	<b>\$ 149.167</b>	<b>\$ 1.709.167</b>	<b>\$ 6.919.167</b>	<b>\$ 7.179.167</b>	<b>\$ 1.969.167</b>	<b>\$ 829.167</b>	<b>\$ 5.159.167</b>	<b>\$ 5.159.167</b>	<b>\$ 3.469.167</b>	<b>\$ 2.717.222</b>	<b>\$ 829.167</b>	<b>\$ 889.167</b>	<b>\$ 35.346.667</b>	<b>\$ 66.640.000</b>	<b>\$ 93.430.000</b>
Salario vendedor	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	\$ 18.360.000	\$ 18.727.200
Transporte visita clientes	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.400.000	\$ 1.600.000
Elaboración de Reel promocional														\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Participación en Ferias (stand comercial)	\$ 416.667	\$ 416.667	\$ 416.667	\$ 416.667	\$ 416.667	\$ 416.667	\$ 416.667	\$ 416.667	\$ 416.667	\$ 416.667	\$ 416.667	\$ 416.667	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Diseño de branding corporativo	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 3.000.000		
<b>Gastos totales de marketing</b>	<b>\$ 2.266.667</b>	<b>\$ 2.266.667</b>	<b>\$ 2.266.667</b>	<b>\$ 2.266.667</b>	<b>\$ 2.266.667</b>	<b>\$ 2.266.667</b>	<b>\$ 2.266.667</b>	<b>\$ 2.266.667</b>	<b>\$ 2.266.667</b>	<b>\$ 2.266.667</b>	<b>\$ 2.266.667</b>	<b>\$ 2.266.667</b>	<b>\$ 24.200.000</b>	<b>\$ 25.260.000</b>	<b>\$ 25.827.200</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-\$ 2.117.500</b>	<b>-\$ 557.500</b>	<b>\$ 4.652.500</b>	<b>\$ 4.912.500</b>	<b>-\$ 297.500</b>	<b>-\$ 1.437.500</b>	<b>\$ 2.892.500</b>	<b>\$ 2.892.500</b>	<b>\$ 1.202.500</b>	<b>\$ 550.556</b>	<b>-\$ 1.437.500</b>	<b>-\$ 1.377.500</b>	<b>\$ 9.346.667</b>	<b>\$ 41.380.000</b>	<b>\$ 67.602.800</b>
Impuesto de Renta	-\$ 741.125	-\$ 195.125	\$ 1.628.375	\$ 1.719.375	-\$ 104.125	-\$ 503.125	\$ 1.012.375	\$ 1.012.375	\$ 420.875	\$ 192.694	-\$ 503.125	-\$ 482.125	\$ 3.271.333	\$ 14.483.000	\$ 23.660.980
<b>Utilidad después de impuesto</b>	<b>-\$ 1.376.375</b>	<b>-\$ 362.375</b>	<b>\$ 3.024.125</b>	<b>\$ 3.193.125</b>	<b>-\$ 193.375</b>	<b>-\$ 934.375</b>	<b>\$ 1.880.125</b>	<b>\$ 1.880.125</b>	<b>\$ 781.625</b>	<b>\$ 357.861</b>	<b>-\$ 934.375</b>	<b>-\$ 895.375</b>	<b>\$ 6.075.334</b>	<b>\$ 26.897.000</b>	<b>\$ 43.941.820</b>

## Anexo B. Cronograma de actividades

Cronograma Actividades Plan de Mercadeo																
No.	Actividad	Año 0	Año 1												Año 2	Año 3
		6-12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Búsqueda de clientes potenciales															
2	Busqueda y selección del vendedor															
3	Desarrollo de softwares y programas															
3	Contratación del vendedor															
4	Busqueda de clientes potenciales															
5	Visita a clientes															
6	Participación en ferias															
7	Solicitud y ejecución de patrocinios para charlas y talleres															
8	Elaboración del reel promocional															
9	Diseño del Branding Corporativo															
10	Evaluación y control del plan															

## Anexo C. Propuesta nuevo logo de Tus Competencias



**Tus Competencias**  
PÓRTELA Y ASOCIADOS

## **Anexo D. Evaluación y control del plan**

Como se indica en el cronograma, la evaluación y control de los resultados del plan se realizará trimestralmente considerando los siguientes indicadores cualitativos y cuantitativos:

- a) Número de nuevos clientes potenciales por periodo.
- b) Número de nuevos clientes por periodo.
- c) Número de llamadas efectivas / número de llamadas realizadas.  
*\*Llamadas efectivas: aquellas en las cuales se concreta una visita para presentar la empresa*
- d) Promedio de visitas realizadas por periodo.
- e) Número de ventas por visitas realizadas en el periodo.
- f) Opinión de los clientes sobre los servicios ofrecidos por la empresa.
- g) Ventas por tipo de servicio en cada periodo.

## **Anexo E. Guion para llamadas telefónicas a clientes potenciales**

**Tono:** cordial, que demuestre interés, seguridad, respetuoso, pausado y que el vendedor se sienta convencido en los servicios que se ofrece.

**Vendedor:** Buenas tardes. Mi nombre es \_\_\_\_\_ de la empresa Tus Competencias, Pórtela y Asociados, especialista en sistemas de gestión y normalización. ¿Tengo el agrado de hablar con el señor (nombre) \_\_\_\_\_ (cargo) \_\_\_\_\_?

**Cliente:** ...

**Vendedor:** ¿Puede usted atender mi llamada en este momento?

**Cliente:**...

**Vendedor:** Nuestra empresa cuenta con 10 años de experiencia. Tiempo en el cual hemos brindando a nuestros clientes confianza y garantía en los procesos de implementación de normas de gestión que les han permitido alcanzar la certificación y mejora de sus procesos.

**Vendedor:** ¿Me puede indicar qué sistemas de gestión tienen implementados o están en proceso de implementación?

**Cliente:** ...

**Vendedor:** Me gustaría que me pudiera contar qué servicios en relación con normalización están requiriendo o si planean contratar más adelante.

**Cliente:** ...

**Vendedor:** Entiendo. Teniendo en cuenta esto, me gustaría brindarle una información más detallada sobre nuestra empresa y los servicios que precisamente le permitirá alcanzar sus objetivos. Para ello, me gustaría poder visitarlo ¿Podría usted recibirme?

**Cliente:** ...

**Vendedor:** ¿Le parece bien el (día) \_\_\_\_ en (horario) \_\_\_\_?

**Cliente:** ...

**Vendedor:** don (nombre) \_\_\_\_ lo estaré entonces visitando. Gracias.

Nota: Este guion se elabora para el cliente que acepta recibir la llamada, brinda información y acepta la visita. Para la ejecución del plan de mercadeo deberá construirse el guion en caso de recibir objeciones como “no puedo atender la llamada” “no me interesa”.

## **Anexo F. Guía entrevista en profundidad**

### **Entrevista: Servicios de consultoría en sistemas y normas de gestión**

*Gracias por su colaboración y tiempo. El objetivo de esta entrevista es conocer los aspectos más valorados por las empresas en los proveedores de servicios de sistemas y normas de gestión.*

*Los resultados de la encuesta solo serán utilizados con fines académicos.*

**Sector de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Cargo de quien diligencia la encuesta:** \_\_\_\_\_

1. ¿Ha contratado alguna vez los servicios de un proveedor en servicios de sistemas y normalización? ¿Qué tipos de servicios ha contratado?
2. Cuando va a contratar un proveedor, ¿a través de qué medios se informa sobre ellos?
3. Cuando recibe las diferentes propuestas ¿qué factores usted evalúa en el momento de tomar la decisión sobre la empresa con la que trabajará? ¿cuáles son los dos más importantes?
4. ¿Existe en su empresa sistemas de gestión implementados? ¿Cuáles? ¿Requirió la ayuda de una empresa de consultoría? En caso de que no ¿lo hicieron ustedes mismos y por qué?
5. ¿Los servicios que ha contratado los hace con el mismo proveedor o con diferente?

6. Para su empresa, ¿cuáles son las características más importantes que deben tener los consultores?
7. ¿Conoce usted la empresa Tus Competencias Ltda.?
8. ¿Ha contratado los servicios de Tus Competencias Ltda.? En caso de que si ¿cuáles servicios y en qué normas?