



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Diseño de un Modelo Prospectivo Estratégico de Consultoría en Mercadeo y Ventas para Certuche Abogados Asociados

Jenny Manzano Parra

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ingeniería y Administración, Departamento de Ciencias Sociales
Palmira, Colombia
2021

Diseño de un Modelo Prospectivo Estratégico de Consultoría en Mercadeo y Ventas para Certuche Abogados Asociados

Jenny Manzano Parra

Trabajo Final presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración

Directora:

Ph.D., Alexandra Eugenia Arellano Guerrero

Docente del Departamento de Ciencias Sociales Facultad de Ingeniería y Administración

Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira

Facultad de Ingeniería y Administración, Departamento de Ciencias Sociales

Palmira, Colombia

2021

Dedicatoria

A mis padres Gustavo y Gloria, por su apoyo y dedicación incondicional, por enseñarme el valor de la educación, el amor y el respeto.

A mi hija Nathalia Bowers por inspirarme cada día a ser una mejor persona.

“La preocupación por el hombre y su destino siempre debe ser el interés primordial de todo esfuerzo técnico. Nunca olvides esto entre tus diagramas y ecuaciones”.

Albert Einstein

Declaración de obra original

Yo Jenny Manzano Parra declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

Jenny Manzano Parra

CC.66.825.132

Agradecimientos

A la profesora Alexandra Arellano de la Universidad Nacional, por sus conocimientos compartidos, por su dedicación y compromiso, por ser guía fundamental en la realización del proyecto, por motivarme a seguir el camino de la excelencia.

Resumen

Diseño de un Modelo Prospectivo Estratégico de Consultoría en Mercadeo y Ventas para Certuche Abogados Asociados

Ante los constantes cambios económicos, tecnológicos y demográficos, crece la necesidad de renovar el modelo de negocio, descubrir nuevas formas de responder a los requerimientos de la comunidad empresarial en crecimiento en ventas sostenibles y rentables. Certuche Abogados Asociados decide introducir cambios sustanciales en su portafolio de servicios, para responder a las nuevas necesidades del mercado, con la apropiación de un modelo prospectivo como factor diferencial que permite su reconocimiento y ventaja competitiva en su segmento.

Palabras clave: Prospectiva, marketing estratégico, estrategia de ventas, consultoría, modelo de negocio.

Abstract

Design of a Prospective Strategic Marketing and Sales Consulting Model for Certuche Abogados Asociados

“In the face of constant economic, technological and demographic changes, there is a growing need to renew the business model, discover new ways to respond to the requirements of the growing business community in sustainable and profitable sales. Certuche Abogados Asociados decides to introduce substantial changes in its portfolio of services, to respond to the new needs of the market, with the appropriation of a prospective model as a differential factor that allows its recognition and competitive advantage in its segment”.

Keywords: Prospective, strategic marketing, sales strategy, consulting, business model.

Contenido

Contenido

1. Capítulo: Aspectos Metodológicos	1-1
1.1 Tema.....	1-1
1.2 Definición del Problema.....	1-1
1.2.1 Antecedentes del problema.....	1-1
1.2.2 Planteamiento del problema.....	5
1.2.3 Formulación del problema.....	6
1.2.4 Sistematización del problema.....	6
1.3 Objetivos del Proyecto.....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Justificación.....	7
1.5 Metodología de la Investigación.....	9
1.5.1 Abordaje.....	10
1.5.2 Tipo de Estudio.....	10
1.5.3 Método de investigación.....	11
1.5.4 Fuentes de recolección de datos.....	12
1.5.5 Tratamiento de Información.....	12
2. Capítulo 2 Marco conceptual	15
2.1 Marketing.....	15
2.2 Marco Teórico.....	19
3. Capítulo: Resultados	41
3.1 Etapa Normativa.....	41
3.1.1 Caracterización de la Compañía.....	41
3.1.2 Tendencias empresariales del sector.....	42
3.1.3 Aplicación del método Delphi.....	44
3.2 Etapa Definicional.....	48
3.2.1 Estructura de la Empresa.....	48
3.2.2 Portafolio de servicios antes del modelo.....	49
3.2.3 Atributos y Beneficios:.....	50
3.2.4 Definición del negocio.....	53
3.2.5 Análisis de la competencia.....	54
3.2.6 Análisis PESTEL.....	57
4. Capítulo: Análisis de Resultados	65
4.1 Matriz DOFA.....	65
4.2 Etapa de confrontación.....	67
4.3 Etapa de determinación estratégica.....	69
4.3.1 Categorización de las estrategias.....	69
4.3.2 Marco estratégico.....	72
4.3.3 Plan táctico.....	72
4.4 Definición de las estrategias de mercadeo y la estrategia de ventas.....	77

4.4.1	Estrategia de mercadeo:.....	77
4.4.2	Estrategia de ventas	82
4.5	Mecanismos de control y evaluación del modelo	86
5.	Conclusiones y recomendaciones.....	89
5.1	Conclusiones	89
5.2	Recomendaciones.....	90
6.	Referencias Bibliográficas.....	91

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Ciclo de Vida de la Industria</i>	5
Figura 2 <i>La mezcla de las 4Ps del mercado</i>	21
Figura 3 <i>Criterio de las 4As del Marketing</i>	22
Figura 4 <i>Triángulo griego</i>	25
Figura 5 <i>Planificación estratégica por escenarios: Metodología</i>	28
Figura 6 <i>Etapas de la metodología prospectiva</i>	33
Figura 7 <i>Prospectiva desarrollada en empresas</i>	36
Figura 8 <i>Las cinco fuerzas de Porter</i>	39
Figura 9 <i>Valores Grupo Empresarial Certuche Abogados Asociados</i>	42
Figura 11 <i>Organigrama Funcional</i>	49
Figura 15 <i>Nuevo Organigrama</i>	76
Figura 16 <i>Modelo de construcción</i>	80

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Técnicas cualitativas o informales</i>	26
Tabla 2 <i>Calificación de los expertos</i>	46
Tabla 3 <i>Comparativo de la competencia</i>	55
Tabla 4 <i>Rivalidad de los competidores - Factores que afectan la rentabilidad</i>	56
Tabla 5 <i>Análisis interno DOFA</i>	65
Tabla 6 <i>Análisis externo DOFA</i>	66
Tabla 7 <i>Cruce de variables (1) DOFA</i>	67
Tabla 8 <i>Cruce de variables (2) DOFA</i>	67
Tabla 9 <i>Definición de las estrategias</i>	70
Tabla 10 <i>Categorización de las estrategias</i>	71
Tabla 11 <i>Agrupación de las estrategias</i>	72
Tabla 12 <i>Diagrama SIPOC</i>	75
Tabla 13 <i>Proceso estrategia de ventas</i>	83
Tabla 14 <i>Mecanismo de control y evolución del modelo</i>	87

1. Capítulo: Aspectos Metodológicos

1.1 Tema

El tema central de este proyecto se basa en explorar el panorama actual de la empresa consultora Certuche Abogados Asociados y proponer un modelo estratégico prospectivo de mercadeo y ventas que conformará el escenario competitivo en los próximos 10 años, el cual se integrará al grupo empresarial en Certuche Abogados Asociados, como una herramienta que permita determinar nuevos escenarios y retos que afrontarán las empresas consultoras según los cambios de la globalización. La herramienta será para el grupo empresarial una nueva estrategia de acompañamiento y servicios en productividad, crecimiento y sostenibilidad para sus clientes.

1.2 Definición del Problema

La globalización económica, los cambios en las estructuras empresariales, el incremento y diversidad en los negocios, los cambios en el modo de vivir y hábitos de cada consumidor, así como los avances en tecnología y en especial las TIC, rebasan la necesidad para las empresas de reinventarse encontrando nuevas estrategias que les permitan su desarrollo creando valor y competitividad en un mercado cada vez más competido y menos diferenciado.

Certuche Abogados Asociados, ha permanecido más de 20 años en el negocio tradicional de asesorías legales para franquicias y emprendimientos, limitando las posibilidades de desarrollo, crecimiento, y generación de valor sostenible, básicamente por la gran cantidad de competidores con servicios similares a menores precios.

1.2.1 Antecedentes del problema

Al investigar el panorama general del desarrollo del negocio de las consultorías en Colombia, Gutiérrez (2014), sustenta que:

En la oferta de consultoría colombiana predominan las micro y pequeñas empresas; se trata de un escenario liderado por The Big 4¹ en el marco de una participación de mercado que no supera el 30% y el 70% restante está distribuido en un número de firmas, centros de investigación e independientes, cuyo número se estima entre 10.000 y 15.000. En esencia, se trata de un mercado altamente atomizado, dominado por la consultoría jurídica, en el que, salvo contadas excepciones, la internacionalización y el crecimiento empresarial son prácticas poco comunes. (p. 26)

Portafolio (2013), considera que “es crucial que el país caracterice a la consultoría como un sector de clase mundial e inicie un proceso de transformación productiva que lo fortalezca, multiplique su crecimiento y eleve la calidad de sus servicios” (párr. 11).

Analizando la alta y creciente participación de firmas de consultoría jurídica, las tendencias del mercado y de los negocios, Certuche Abogados identifica la necesidad de ampliar su portafolio de servicios, explorando otras áreas de conocimiento, y así ofrecer un portafolio de consultoría integral y diferenciado a la comunidad.

La compañía inició este proceso en el año 2015 con asesorías en finanzas, integrando posteriormente el proceso de gestión de calidad y auditoría. Sin embargo, continúa existiendo una necesidad latente en sus clientes que requieren adoptar herramientas y mecanismos que respondan a la mayor productividad y eficiencia en el posicionamiento de sus marcas, el incremento de las ventas, y especialmente un modelo de negocios a largo plazo que permita eliminar la incertidumbre de su permanencia en el mercado, esto evidencia un oportunidad en el portafolio de servicios que le permita reinventarse como una empresa consultora integral que complemente la cadena de valor para las empresas cliente, que requieren más allá de la planeación estratégica un modelo prospectivo cuyas herramientas y técnicas permitan orientar sus planes de crecimiento, participación de mercado y sostenibilidad en un escenario de reflexión sobre el futuro deseado, y así evaluar las acciones y el rol en el presente.

¹ Conformada por las cuatro más grandes empresas que a nivel mundial dominan el sector de consultoría integral, asesoría y auditoría.

Moura (1994), mencionó que “su propósito no tanto predecir eventos específicos del futuro, puesto que no se cuenta con una “bola de cristal”, como reflexionar sobre el futuro para comprender el rol que podemos desempeñar en el presente” (p. 105).

Certuche Abogados Asociados, ha enfocado sus servicios de consultoría y asesoría especialmente en el campo jurídico a los nuevos empresarios en el sector de PYMES, ofreciendo el soporte y la base para proteger su operación dentro del marco legal. Muchas de estas empresas fracasan en menos de cinco años, dado que no cuentan con estructuras especializadas para diseñar sus modelos estratégicos y tácticos necesarios para generar demanda y crear la ventaja competitiva rentable y sostenible, identificando variables que permitan minimizar la incertidumbre de situaciones futuras.

Se evidencia que las actividades inherentes a los procesos de mercado y ventas son asumidas por los gerentes-propietarios, cuyo rol generalmente asume una concentración de funciones y responsabilidades, dificultando desarrollar una visión estratégica a largo plazo, indispensable para la sostenibilidad del negocio. (Certuche Abogados Asociados).

Existe otro grupo de clientes potenciales dentro de las PYMES, cuyo ciclo de vida ha gestionado el riesgo implícito en su primera etapa de “nacimiento o emergente”, es decir que ha alcanzado mayores niveles de demanda y de ventas con una, su estructura financiera ha sido eficiente; pero requiere una estrategia comercial y de mercadeo ante la intensidad de la competencia; en tal sentido, Iván Lavín, considera que es importante determinar la etapa por la que pasa la empresa, ya que con ello se podrán realizar acciones que ayuden a mejorar su rentabilidad y por supuesto su trascendencia en el tiempo. Al utilizar la consultoría los negocios podrán crecer y ser eficientes, por lo tanto, para la etapa de crecimiento o de expansión de una empresa es necesario que el servicio de consultoría y asesoría que lo acompañe hasta alcanzar el ciclo de madurez del negocio, optimizando los recursos de inversión con una expectativa de reducción de la incertidumbre.

Figura 1*Ciclo de Vida de la Industria*

Nota. Adaptado de “Ciclo de vida de producto. Modelos y utilidad para el marketing” (p. 208), de E. Sánchez, 2015, *Anuario del Centro de la Universidad nacional de Educación a Distancia en Calatayud*, 21(207-227).

Certuche Abogados Asociados cuenta con una amplia posibilidad de capturar esta oportunidad y contribuir a la solución de dichas necesidades, mediante la innovación de su modelo y generación de valor en el largo plazo.

Certuche Abogados reconoce las áreas de mercadeo y ventas como el mecanismo mediante el cual se fortalece, crea ventaja competitiva y garantiza su crecimiento y reconocimiento en el mercado. Aplicando un modelo estratégico prospectivo para sus clientes podrá eliminar la incertidumbre creando valor para el sector de la consultoría empresarial de manera disruptiva, dado que el mercado actualmente propone programas de consultoría de diagnóstico y planeación estratégica de corto plazo. Certuche Abogados con el modelo prospectivo encuentra un océano azul.

1.2.2 Planteamiento del problema

La compañía necesita reinventarse en su portafolio de servicios, ofreciendo soluciones efectivas según la necesidad de sus clientes, con modelos y mecanismos que respondan a las tendencias y cambios de los mercados, aportando así a la creación de valor por

medio de una mayor participación de mercado, posicionamiento de marca e incremento de las ventas.

1.2.3 Formulación del problema

¿Qué retos y estrategias debe adoptar Certuche Abogados Asociados para integrar a su conjunto de negocios, como modelo de mercadeo y ventas que responda a los constantes cambios competitivos del mercado, y que logre aportar valor de manera diferenciada en el sector?

1.2.4 Sistematización del problema

A continuación, se presentan un conjunto de preguntas, que pretenden dar cuenta de una serie de temas específicos, observados en el planteamiento del problema y que son herramientas clave para el desarrollo del estudio, basado en la integración de mercadeo y ventas como factor estratégico en el modelo:

- ¿Cómo Certuche Abogados puede construir las capacidades que requiere a futuro para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales sobre aspectos de mercadeo y ventas?
- ¿Qué aspectos deben contemplar las nuevas capacidades que requiere Certuche Abogados Asociados para prestar servicios de consultoría integral a sus clientes?
- ¿Cuáles son las variables más importantes, que debe considerar la empresa para mejorar su oferta de valor?
- ¿Qué aspectos actuales internos y externos debe considerar Certuche abogados en términos de responder a las necesidades y tendencias del mercado de manera eficiente en el futuro?
- ¿Cuáles son los cambios que requiere a nivel estratégico, táctico y operativo?
- ¿Qué mecanismos de medición se podrán proponer para evaluará el modelo para que sea eficiente, rentable y sostenible?

1.3 Objetivos del Proyecto

1.3.1 Objetivo General

- Diseñar un modelo estratégico y prospectivo de consultoría en marketing y ventas, para el portafolio de servicios del grupo empresarial Certuche Abogados Asociados, como mecanismo de visibilidad hacia los cambios y las nuevas tendencias del mercado y como eje constructor de ventajas competitivas, rentables y sostenibles para sus clientes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación interna y externa de Certuche abogados Asociados que permita identificar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas para la construcción de las nuevas capacidades en mercadeo y ventas.
- Definir las estrategias y planes de acción que deberá implementar Certuche Abogados Asociados, que le permita mejorar la propuesta de valor para sus clientes y generar ventaja competitiva frente a sus competidores, además de la creación de valor para la comunidad empresarial.
- Estructurar, caracterizar el portafolio de servicios de mercadeo y ventas que ayudará a los clientes del grupo empresarial Certuche Abogados Asociados a mejorar la oferta de valor y diferenciación en el mercado.
- Diseñar los mecanismos de medición que le permitirá a Certuche Abogados Asociados evaluar la eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad del modelo estratégico prospectivo.

1.4 Justificación

Los principales criterios que justifican este trabajo parten desde la necesidad de generación de ventajas competitivas y creación de valor para Certuche Abogados

Asociados, con la integración del modelo de mercadeo y ventas, y posteriormente la sustentación de la motivación de dicho modelo con un enfoque prospectivo en el portafolio de servicios ofrecido a sus clientes.

En un ambiente altamente competitivo, las empresas enfrentan el gran reto de incrementar su participación y permanencia en el mercado de manera rentable en el sector en cual participan. De acuerdo con Ibeas (2013):

Dicho desempeño depende de su capacidad de aumentar la productividad, diversificar sus servicios a través de la identificación y ejecución de estrategias que generen ventaja competitiva que le permita obtener mayores beneficios dentro del sector, convirtiéndose en la mejor opción los usuarios actuales y futuros.

Según Ghemawat (2014) en su “Lectura fundamental Ventaja Competitiva “, comprender el concepto de ventaja competitiva ayuda a los estrategas realizar un mayor análisis de los diferentes aspectos que influyen en el desempeño y la rentabilidad del sector, de esta manera podrán identificar los beneficios que están en capacidad de desarrollar para lograr un mejor posicionamiento para la empresa.

Los desafíos que involucran los cambios del mercado, la economía, la tecnología, y especialmente el comportamiento de los consumidores, presionan a las empresas en la construcción de una ventaja única que los identifique y permita su permanencia y desarrollo dentro del sector.

De acuerdo con Ghemawat (2014):

La capacidad de generar y obtener rentabilidad en un sector procede del valor agregado. Una empresa tiene valor agregado cuando la red de clientes, proveedores y complementos en la que opera está mejor con la empresa que sin ella; la empresa ofrece algo que tiene un valor único y valioso en el mercado. Esencialmente, es el valor que el mundo perdería si desapareciera la empresa (Ghemawat, 2014, p. 8, 22).

En la construcción de la ventaja competitiva y la creación de valor, influye altamente la capacidad de identificación de las macrotendencias y los futuros escenarios competitivos a los cuales se enfrentarán, es ahí cuando gana relevancia el conocimiento y la

experiencia de las empresas de consultoría que contemplen un modelo prospectivo, su capacidad de generar nuevos modelos estratégicos, y anticiparse a los cambios globales.

Lo anterior se convierte en un desafío crítico para las empresas consultoras que, por su propuesta de valor, les implica contar con una visión más amplia sobre futuras situaciones que permitan a sus clientes anticiparse para sobrevivir en un mercado altamente competitivo, con una clara diferenciación que logre mantener y renovarse antes de ser igualados por sus competidores.

En dicho proceso es fundamental entender el mercado y al consumidor los cuales cambian constantemente de manera acelerada. Los cambios en el comportamiento convierten el marketing en una la herramienta de gestión y una cultura empresarial que sustenta los objetivos de crecimiento y rentabilidad de las organizaciones, dado que, según Peñaloza (2005) “permite identificar en la empresa, cada factor interno y externo, la captura de las oportunidades de manera más dinámica y menos diferenciada” (p, 72), brindando herramientas de conocimiento del consumidor el cual es cada vez más exigente.

Certuche Abogados Asociados, ha analizado su propuesta de valor, frente a las tendencias y los mencionados cambios de los mercados, encontrando una amenaza sobre la continuidad de su crecimiento y su rentabilidad dada la intensidad de la competencia en el sector que actualmente participa, y las necesidades y motivaciones de sus clientes actuales y futuros que buscan el crecimiento y la permanencia de sus negocios. Dicha reflexión, como lo hemos explicado anteriormente conlleva a la oportunidad de la estructuración como negocio empresarial, prestando un servicio integral de consultoría. Esta acción no es suficiente para los empresarios porque el modelo puede ser imitado, lo que marcará la diferencia será su pensamiento y modelo prospectivo. La empresa necesita a tomar decisiones con miras al futuro.

1.5 Metodología de la Investigación

Para el desarrollo del modelo estratégico prospectivo, que será el modelo metodológico que adoptará el grupo empresarial Certuche Abogados Asociados, en la prestación de

servicios de marketing ajustados al perfil de sus clientes, se definieron algunos aspectos metodológicos que son presentados a continuación.

1.5.1 Abordaje

Este trabajo tiene un abordaje cualitativo, considerando que dicho abordaje enriquece el proceso de generación de conocimiento en el área del marketing, ya que aportan una mayor información para el análisis y posibles variaciones de tendencias y eventos futuros.

Se aplica técnicas de investigación prospectiva que permitieron identificar las variables que se requieren controlar para minimizar la incertidumbre y contribuir a la toma de decisiones.

Según Gallardo (2012) “el análisis prospectivo por su carácter interdisciplinario incorpora diferentes enfoques y recursos metodológicos beneficiando contar con información confiable y relevante, permitiendo eliminar la incertidumbre” (p, 16).

1.5.2 Tipo de Estudio

El tipo de será descriptivo para soportar el abordaje **se utilizará** el método de prospectiva estratégica.

El estudio descriptivo, según García (2011):

Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (párr. 5).

Esto permitirá encontrar las tendencias del mercado en relación a la consultoría en marketing y ventas.

Así mismo podremos con precisión escoger las variables objeto de estudio para diseñar el modelo a aplicar, con el cual pretendemos resolver el problema de la baja prospección en las consultorías en marketing y ventas.

Para Gallardo (2012):

Con el método de prospectiva estratégica, lograremos identificar los factores claves necesarios para la implementación de estrategias efectivas que conduzcan a reducir la incertidumbre y el riesgo en la consecución del futuro deseado. Dicho método permite analizar diferentes escenarios posibles para la empresa y escoger el más efectivo para la implementación de las estrategias adecuadas (Gallardo, 2012).

1.5.3 Método de investigación

Se utilizó el método inductivo, que nos permitió conocer a profundidad la situación y los procesos, iniciando por el análisis de diferentes fenómenos internos y externos, los cambios y las experiencias para llegar a determinar las necesidades y conclusiones.

Se usó el **método prospectivo** se utilizaron las siguientes técnicas cualitativas propuestas por Godet (2000):

Método de análisis DOFA, sirvió para identificar los factores (internos y externos) que influyen en el desempeño de la empresa.

Método Delphi, propuesto por Medina y Javier (1998), realizando una evaluación intuitiva de un grupo de consultores expertos para obtener un consenso acerca de las capacidades futuras que debe desarrollar Certuche Abogados Asociados y los factores críticos que afronta.

En la construcción del modelo, nos basamos en el **método prospectivo** de Gallardo (2012) quien propone una metodología prospectiva de 4 etapas, que según Gallardo (2012) “permite identificar los factores claves con los cuáles se logre minimizar la incertidumbre y el riesgo”.

El análisis del mercado, la definición del negocio, se basan en la herramienta de las cinco fuerzas de Porter.

El plan estratégico y táctico (Plan de acción) se enmarca en los conceptos de marketing de Philip Kotler (2016).

1.5.4 Fuentes de recolección de datos

Como fuente de información primaria, se aplicó el método Delphi el cual permitió deducir acontecimientos futuros que debe afrontar la empresa, Con el fin de entender la situación del mercado de consultoría en el segmento donde se encontraba CERTUCHE ABOGADOS ASOCIADOS y el segmento del nuevo modelo de negocio, el cual es la consultoría integral de apoyo al microempresario en área de mercadeo y ventas, para el desarrollo de la propuesta se recolectó información primaria a través de las siguientes fuentes:

1. información interna de la compañía, mediante entrevistas personales que se aplicaron en el mes de agosto de 2019 a cada uno de los consultores externos, la directora general y el director comercial del grupo empresarial Certuche Abogados Asociados.
2. Informe gerencial de junio de 2019 y el Plan estratégico para el mismo año.
3. Construcción de la matriz DOFA, noviembre de 2019.

Los datos secundarios se obtuvieron de la siguiente manera:

1. Artículos de revistas acreditadas, tales como Dinero, Revista PyM, Revista Empresarial y Laboral.
2. Benchmarking en el sector, utilizando la información de los sitios web de los principales competidores del segmento de consultoría jurídica y de los competidores en el segmento de asesorías en servicios de mercadeo y ventas.

1.5.5 Tratamiento de Información

Con el fin de identificar las capacidades que debía desarrollar Certuche Abogados Asociados para implementar el nuevo modelo de negocio al servicio de sus clientes, se aplicó el método Delphi, el cual hace parte del análisis de la empresa y del modelo, permitió deducir acontecimientos futuros que debe afrontar la empresa estratégicamente, y según la visión de los expertos en consultoría analizar la confianza en la viabilidad del modelo. Los pasos de la aplicación del método se observaran en los resultados.

La información interna de la compañía se analizó bajo los siguientes parámetros:

- Se tomó el objetivo general del plan estratégico para el 2019 y los principales conceptos que sirvieron como base para construcción del nuevo modelo de negocio.
- Se construyó la matriz DOFA en noviembre de 2019, en conjunto con los directivos de la compañía y el grupo de apoyo.

2. Capítulo 2 Marco conceptual

2.1 Marketing

Concepto de Marketing

Las actividades del Marketing se reconocen en gran medida como la fuente de creación de valor para la empresa, al contribuir significativamente en el resultado final, es así como en muchos casos el éxito financiero depende de la eficiencia del marketing, cuyo proceso se basa en la elección de mercados meta, en la generación de demanda, propuesta y comunicación de valor al consumidor y la innovación. Lo anterior ha generado que el rol del marketing se encuentre en el mismo nivel de otras áreas directivas y se asigne una dirección a esta área. (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2016, págs. 3-5).

De acuerdo con Kotler, et al, (2016, pág. 5) el marketing permite identificar y satisfacer las necesidades de manera rentable en una empresa y garantizando las relaciones estables con los clientes.

El marketing como filosofía, según (2018), citando a (Kotler & Armstrong, 2012), p.10-11) permite que las empresas puedan alcanzar sus metas, al conocer e identificar las necesidades del mercado, lo cual le permitirá ofrecer de manera satisfactoria el deseo de las necesidades de los clientes.

Marketing 3.0

El Marketing evoluciona pasando de un enfoque basado sólo en producto y consumidor a un enfoque donde el ser humano, los valores y las creencias son el centro de los negocios.

En delante todo plan de marketing para que sea exitoso debe adoptar el Marketing 3.0.

De acuerdo con Kotler (2016):

En la actualidad, los clientes desean que los especialistas en marketing los traten como seres humanos íntegros y que reconozcan que sus necesidades van más allá del consumismo. Por consiguiente, el marketing exitoso se distingue por su elemento

humano o emocional. Según estos autores, una tercera ola de pensamiento, impulsada por los valores y denominada - Marketing 3.0. (p. 16)

Marketing Digital

La función del marketing digital es aplicada por a diferentes tipos de empresas integrándose a su estrategia de mercadeo, ventas y crecimiento. La era digital ha enmarcado el cambio en la manera de comunicarse, en el comportamiento y hábitos de los consumidores, y en los estilos de vida, cada vez existen mayores usuarios de nuevas tecnologías, es así como el marketing digital es la nueva macro tendencia y el nuevo paradigma de los negocios.

Andrade (2016) expuso:

Existe una sociedad moderna en la que lo real y lo virtual, lo analógico y lo digital, conviven y se mezclan generando una nueva realidad: lo virtual es real y lo real es también virtual. Esto lleva al principal cambio de este mundo digital, y es que se puede estar conectado en todo momento y en cualquier lugar. En ese novedoso universo, emerge y se desarrolla imparablemente el llamado marketing digital. (Andrade, 2016, p. 62)

Proceso de Consultoría

El proceso más frecuente es la contratación de información o de un servicio de un experto. La empresa contratante determina una necesidad o una oportunidad que requiere o desea suplir para generar actividades competitivas claves y su permanencia en el mercado, sin embargo, identifica que no posee la capacidad ni la estructura para hacerlo directamente esto hace que recurra al apoyo de un experto. Dichas necesidades o deseos pueden ser de diferente índole como, por ejemplo: Conocer nuevos hábitos de consumidores, posicionar un producto, elementos para aumentar las ventas, medir satisfacción de los empleados, organizar la estructura contable con la tecnología actual, conocer las estrategias de la competencia, conocer e implementar nuevas legislaciones y reglamentaciones, etc.

Kubr (2000), refiere dos enfoques para definir el concepto de consultorías. Tips Empresariales (2021) respecto a la primera cita, señala:

Proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son (párr. 2).

En el segundo enfoque:

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. (Tips Empresariales, 2021, párr. 3)

Afirma también, que los dos enfoques se complementan entre sí, siendo la consultoría un servicio profesional o un método de asesoría práctica. Las personas se hacen consultoras con la experiencia práctica, estudios y conocimientos acumulados, que utiliza para solucionar problemas de gestión entre ellos mejorar la productividad de una empresa. Continuando con las apreciaciones de Kurb, encontramos que define cinco razones fundamentales por las cuales las empresas recurren al servicio de consultoría (Kubr, 2000).

Para Mogollón (2014) citando a la empresa de consultoría Delloite, señala la Consultoría de negocios, como “el proceso con diferentes productos y servicios, y que acompaña a las empresas cliente, a planear, crecer, estructurarse y potenciar sus negocios. El consultor posee profesionales con amplia experiencia, conocimientos técnicos y habilidades para la implementación de estrategias que permitan convertir los desafíos en soluciones”

Proceso de Ventas

Los cambios de globalización de la economía, las novedades tecnológicas, los nuevos paradigmas, y la evolución de los consumidores, exigen a los gerentes de ventas formular estrategias de ventas y conformar equipos con habilidades y competencias que les permitan ser capaces de atraer, vincular y desarrollar clientes claves, fortalecer relaciones e incrementar el nivel de ventas, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Johnson & Marshall (2009) afirman que:

Las ventas son una variable fundamental en una buena estrategia de Marketing, dado que desempeñan el principal rol en las relaciones con los clientes, y éstos confían en el asesoramiento de una fuerza de ventas bien preparada para resolver sus necesidades. Los programas de administración de ventas deben plantearse de tal manera que respondan a la estrategia de marketing (pp.10-11).

De acuerdo con León Valbuena (2013) las ventas son un proceso fundamental, porque es la única actividad que genera ingresos e impacta la rentabilidad de la compañía.

Fisher (2005, citado por Valbuena, 2013), expresa que la venta es importante para una empresa puesto que a través de esta se logra obtener los ingresos.

Comprendemos la importancia del proceso y gestión de las ventas dentro de la empresa, sin embargo, encontramos que no siempre se tienen conciencia sobre su rol, y no se gestiona de manera estratégica, ni cómo proceso ni como gestión de la fuerza de ventas, convirtiéndose este aspecto una gran oportunidad en la consultoría empresarial.

León (2013), relaciona el proceso de ventas con el concepto de competitividad:

Considerando la competitividad como una capacidad de las empresas que comienza desde la vinculación con el exterior logrando eficiencia interna de los procesos, productos y personal, es la fuerza de ventas la parte de este personal que se proyecta al entorno, siendo generadores de ingresos monetarios a partir de donde se consiguen las ganancias y rentabilidad, indispensables para perdurar en el tiempo. (León, 2013, p. 387)

Servicios y Asesoría

Los servicios de asesoría son intangibles que nacen a partir de las necesidades latentes o carencias que identifican las compañías de manera consciente, y cuya satisfacción genera beneficios para ambas partes, en la construcción de una relación basada en la confianza y la lealtad, las cuales demandan a su vez una gran eficiencia operativa.

Para ilustrar el concepto de Servicio, tomaremos a Duque (2005) quien cita a diferentes autores en su artículo publicado en la revista Innovar, y en el cual expresa que, el servicio esta relacionado con las ventas y al ser un sector terciario, se enfoca trabajar, pero para producir bienes.

con las siguientes definiciones: “Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios” (p. 64) y “Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas” (Duque, 2005, p. 64).

2.2 Marco Teórico

El marco teórico se fundamentó en el marketing como teoría así como, en el abordaje de la Prospectiva estratégica, para organizaciones inteligentes que se preparan para el futuro.

Teoría del Marketing

El marketing en la actualidad enfrenta nuevas realidades no sólo ante un mercado más competido y menos diferenciado, sino que abarca la totalidad de las actividades de la empresa, ha dejado de ser sólo un área con una limitada asignación de tareas, a ser parte de la estrategia corporativa que, para Kotler y Keller (2016) “de esta manera el marketing enfrenta una nueva realidad: la integración de la cadena de valor en un proceso de mejoramiento donde todas las funciones de la empresa están orientadas a conseguir los objetivos estratégicos” (Kotler y Keller, 2016)

Según Martínez (2016), en la era moderna el marketing es considerado una ciencia por el uso de actividades descriptivas como la observación y el análisis de experiencias de los individuos que permiten interpretar los comportamientos y necesidades de estos. Su importancia radica en la generar valor para las empresas de tal manera que éstas logren su crecimiento y permanencia en el mercado.

Las organizaciones orientan sus objetivos estratégicos a través del marketing, hacia el conocimiento profundo del mercado y sus agentes, especialmente clientes y consumidores, buscando identificar sus principales necesidades y tendencias para anticiparse en con su oferta, creando vínculos estrechos entre el cliente y la marca. Señalando que el marketing como proceso es un conjunto de actividades que planea, ejecuta y controla estratégicamente variables del mercado como son: oferta de productos, precio, canales de distribución y clientes, y publicidad. Como resultado del manejo de dichos aspectos, el marketing logra sus objetivos fundamentales de crecimiento en participación de mercado y posicionamiento de marca (Gallardo, 2011).

En el ámbito social el Marketing tiene como responsabilidad brindar a los individuos la posibilidad de adquirir productos de valor para satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas. Cuanto mayor es la posibilidad económica de las personas, mayor es su exigencia en el valor y satisfacción de los productos adquiridos.

La estrategia de marketing se enfoca en lograr el crecimiento, la rentabilidad y sostenibilidad, de las empresas, de ahí la importancia del nivel directivo en crear e implementar un proceso eficiente.

Para Kotler y Keller (2016), la teoría del marketing se centra en su objetivo estratégico de creación de valor para las empresas y la comunidad, mediante procesos centrales como la creación de marcas fuertes, desarrollo de productos, definir mercados meta, determinar la red de distribución, generación de demanda y fidelización de consumidores y clientes. La gestión de marketing hace parte de los procesos estratégicos e incide directamente en los resultados financieros del negocio, por su participación al generar grandes ventajas de nivel competitivo y posicionamiento.

Actualmente, los mercados son cada vez más competidos, menos diferenciados, dinámicos y complejos, el consumidor es más exigente y cambiante, interactúa directamente con las marcas, requiere respuestas rápidas; las empresas avanzan en innovación y desarrollo de productos constantemente y las estrategias y ventajas son imitadas rápidamente impactando el margen de los negocios y el posicionamiento del mercado.

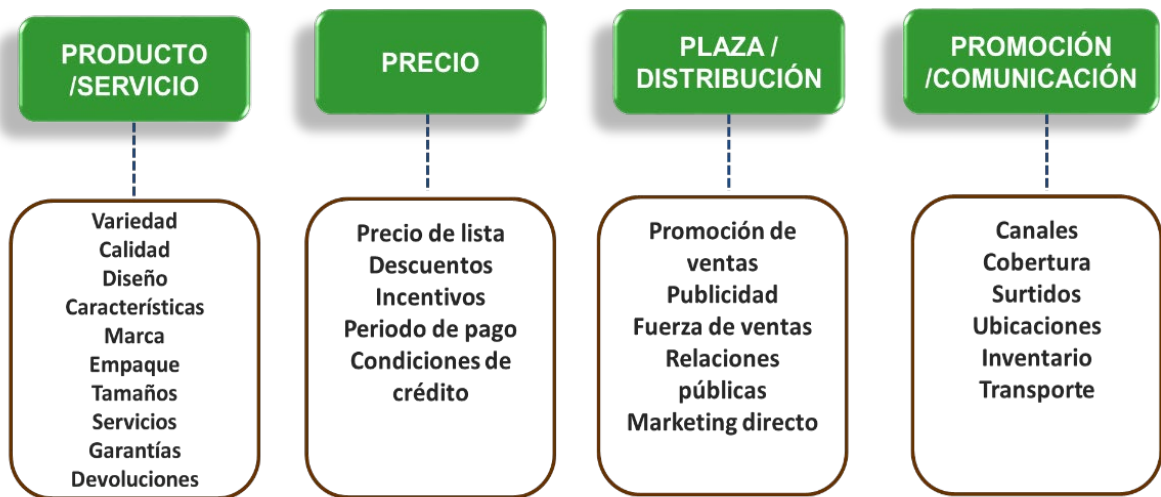
Según Peñaloza M. (2005), estos comportamientos hacen que el Marketing sea la herramienta de gestión y una cultura empresarial que sustenta los objetivos de crecimiento y rentabilidad de las organizaciones, conoce los factores internos y externos de la empresa, al consumidor e identifica y captura las oportunidades del mercado.

La Mezcla del Marketing

El objetivo de las empresas según Peñaloza (2005), consiste en ofrecer al mercado una serie de productos que logren la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores, incrementando el nivel de satisfacción asociado a sus valores, y lograr así el incremento en beneficio para la empresa. La oferta se enmarcó un grupo de variables controlables por la compañía, en la denominada mezcla del mercado bajo el criterio de las 4 Ps: Producto, precio, plaza, promoción (Peñaloza 2005).

Figura 2

La mezcla de las 4Ps del mercado



Nota. Adaptado de *Dirección de marketing. Décimo segunda edición* (p. 58), por P. Kotler y Keeller, 2016, Pearson Educación.

Dicho criterio de las 4Ps se encuentra enfocado sólo en el producto. Posteriormente se incluyó el servicio como factor que agrega valor y representa una ventaja competitiva.

Kotler (2016), en la actualidad no sólo existen las mencionadas 4ps, pues en la amplitud del marketing encontramos el concepto del marketing holístico que hace referencia a personas, procesos, programas y rendimiento (performance), basado en desarrollar, diseñar e implementar programas, reconociendo que todo es importante.

Kotler, y Keller (2016), afirmaron que de esta manera el marketing integra en su mezcla el criterio las 4 As., conformado por los valores de aceptabilidad, accesibilidad y conciencia, lo cual permite asegurar el camino al éxito.

Figura 3*Criterio de las 4As*

Nota. Adaptado de *Dirección de marketing* (p. 58), por P. Kotler y Keeller, 2016, Pearson Educación.

Prospectiva Estratégica

Los hechos que acontecen al pensamiento de la prospectiva están cimentados en los cambios de la economía con un período de auge a finales de los años 60, y el agotamiento de la economía en la década de los 70's, sobre los cuales ningún analista ni investigador pudieron anticipar o prever tal situación de crisis. A raíz de éstos hechos el autor Medina & Ortigón (1997), citando a Barberi, Eleonora (1997), comenta que en los años setenta se genera un interés por los estudios acerca del futuro, los cuales pueden contribuir además de la permanencia futura de las empresas, a cerrar la brecha ente los países industrializados y los en vía de desarrollo, aportando así una gran herramienta de crecimiento sostenible, al respecto, Medina (1997), afirma:

La reflexión sobre el futuro y los estudios del futuro no sólo son una necesidad, si una opción que cada persona o sociedad están llamadas a tomar en el presente. Es importante optar entre: Pensar o no en el futuro; pensar acerca de las consecuencias de nuestras acciones en el futuro; el impacto que nuestra visión del futuro pudiera tener sobre nuestra acción presente o reflexionar simplemente acerca del presente (p. 14).

Generalmente las empresas proyectan sus objetivos en el mediano plazo, basados en hechos del pasado y usando como herramienta la planeación estratégica, lo cuál puede ser útil y funcionar en cierta medida, pero ante los grandes y continuos cambios que se presentan por la globalización, el auge de los negocios, la tecnología y cambios de

paradigmas, se hace necesario pensar acerca del futuro, y formularse preguntas como: ¿qué cambios podrían presentarse?, ¿hacia dónde avanza la economía? y ¿en qué posición quisiera la empresa encontrarse en un largo plazo?. La prospectiva estratégica se basa en el principio de la construcción del futuro con las acciones del hombre en el presente, buscando reducir los riesgos y la incertidumbre y se considera una gran aliada de la planeación estratégica.

Godet (s.f., citado por Medina, 1997), esclarece que:

El futuro está influenciado por múltiples aspectos, como son los cambios tecnológicos, económicos, sociales que requieren una visión de largo plazo; la prospectiva no es una predicción marcada por la investigación de tendencias, no se enfoca en hechos del pasado; existen un conjunto de incertidumbres ocasionadas por los cambios globales, que la prospectiva no podrá descartar, se trata de acercarse lo mejor posible para minimizar la incertidumbre y poder tomar decisiones acertadas que conduzcan a aproximarse al futuro deseado, dado que el futuro no está hecho, está por construir. La prospectiva debe tener una visión global así su aplicación sea una acción local (pp 44–50).

Según Medina (1997):

Un buen análisis prospectivo debe contener los siguientes elementos claves: El factor humano como la principal fuente de innovación y competitividad en las organizaciones, integrándose así la movilización interna con la estrategia externa como objetivos que no pueden actuar separadamente, sino que su asociación en la visión del futuro es imprescindible. En segundo lugar, es encontrar soluciones globales, aún si su aplicación es sólo local; existe cierta complejidad en el análisis de la relación de los elementos bajo una perspectiva global, mencionando el autor: la reflexión sobre los factores cualitativos debe ser tanto más sostenido que toda cuantificación (siendo esta necesaria) puesto que tiende a privilegiar lo que es cuantificable en detrimento de lo que no lo es (Medina, 1997, p. 47).

Según Astigarraga (2016), dentro de las organizaciones la prospectiva estratégica avanza de la mano con los procesos de planeación estratégica y marketing, permitiendo analizar el entorno, identificar tendencias y cambios en diferentes escenarios que puedan impactar

la empresa en el futuro, en éste sentido se convierte en una herramienta clave para el estudio de dichos escenarios y la toma de decisiones de los directivos (p. 8).

La prospectiva estratégica es una disciplina que surge ante la necesidad de los países de reinventar sus sistemas de planificación, impulsar su desarrollo económico y social, y anticiparse a eventos futuros creando una nueva herramienta que, si bien en algunas ocasiones acompaña a los métodos tradicionales, invita a una mejor interpretación y lectura del presente para tener una visión más cierta sobre el futuro.

El profesor Michel Godet (2007), propuso la “Caja de Herramientas” con diferentes métodos minuciosos y participativos, de tal manera que sean aceptados por todos los actores sociales, así mismo los métodos consideran tanto los beneficios como sus limitaciones que de acuerdo a los objetivos planteados, cada empresa usará los más adecuados para acercarse al futuro deseable minimizando la incertidumbre.

Godet (2007), planteó que la reflexión prospectiva es la herramienta que permite la apropiación de la estrategia, dado que, realizada en conjunto con los grupos de interés, así como el identificar en el entorno las amenazas y las oportunidades, las cuales representan el mayor riesgo para la empresa. Una vez identificadas se establecen las variables claves y las estrategias asociadas. De igual manera, Godet (2007, citado por Correa, 2019), ilustró la construcción del futuro por medio del “triángulo griego”, usando la teoría de los colores de Newton.

Figura 4*Triángulo griego*

Nota. Adaptado de “Examinando el futuro: Metodología propuesta para el estudio prospectivo y estratégico de la universidad de Cundinamarca (2010-2019)” (p. 13), por J, Correa, 2009, *Esquemas pedagógicos*, 9(3-23).

El color azul simboliza la construcción de los escenarios futuros, que bien podrían quedarse sólo en un juicio si no se emprenden las acciones requeridas para construirlo, de ahí nace la necesidad de la estrategia, representada en el color verde. El color azul según Mójica (2010) debe convertirse en verde y sólo puede hacerlo al mezclarse con el color amarillo, que representa la voluntad de los actores y sus motivaciones para realizar los cambios que se requieren en el presente (Mójica, 2010).

“La caja de herramientas”, facilita la selección de metodología de la prospectiva estratégica y tiene como beneficio, ya que según Godet (2007) ofrece beneficios como por ejemplo, los estímulos en la imaginación. En ese sentido, propone para un tipo de problema, simular un conjunto de procesos identificando los puntos fundamentales, identificar los roles de cada actor, las diferentes posibilidades y la reducción de la incertidumbre, al igual que analizar estado de la empresa y la evaluación de las opciones elegidas.

Herramientas prospectivas más usadas para la construcción de escenarios.

Su elección depende del ciclo prospectivo que se esté desarrollando y el enfoque metodológico:

Tabla 1*Técnicas cualitativas o informales*

Técnicas cualitativas o informales	Técnicas cualitativas o formales
<ul style="list-style-type: none"> • Escenarios • Análisis estructural • Análisis de actores • Análisis morfológico • Delphi • Análisis DOFA • MACTOR • Mapeo contextual • Matriz de decisión • Evaluación tecnológica • Árbol de decisión 	<p>Libroeb (s.f.) señala:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Matriz de impactos cruzados • Insumo producto • Modelos de simulación • Juegos de simulación • Técnicas de proyección • Estadísticas bayesianas” (Libroweb, s.f., p.15)

Nota. Adaptado de *La Prospectiva*, por Libroweb, s.f. (<https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/385/free/data/Materiales/Capitulo03/LaProspectiva.pdf>).

A continuación, se describen los métodos que se han desarrollado con mayor éxito:

a) La planificación estratégica por escenarios

Godet (2007), expresó que a través de la planificación de escenarios se detallan y describen los acontecimientos que permiten engendrar un cambio, por lo tanto, el objetivo consistirá en: Definir las acciones estratégicas a partir de un análisis de las competencias de la empresa en su entorno competitivo (Godet, 2007).

Este método se apoya en diferentes técnicas conocidas según Medina (1997), como “técnicas intuitivas de la investigación”, que permite contemplar tres tipos de escenarios: Los posibles, los realizables y los deseables. Los posibles será todo aquello que pueda imaginarse; los realizables asumen que todo es posible teniendo en cuenta las restricciones y limitaciones; el deseable se refiere a lo que es posible más no es realizable totalmente (p.110).

El método de escenarios permite integrar en una estructura diferentes aspectos como son: los fenómenos, hipótesis, potenciales y resultados, intenta considerar todas las posibilidades y el mecanismo para conseguirlos, al identificar las medidas idóneas en el presente y cuáles podrían ser las consecuencias. Cada escenario parte de un momento o

una situación en el presente y se establece un proceso para determinar cómo se podría llegar a la situación futura.

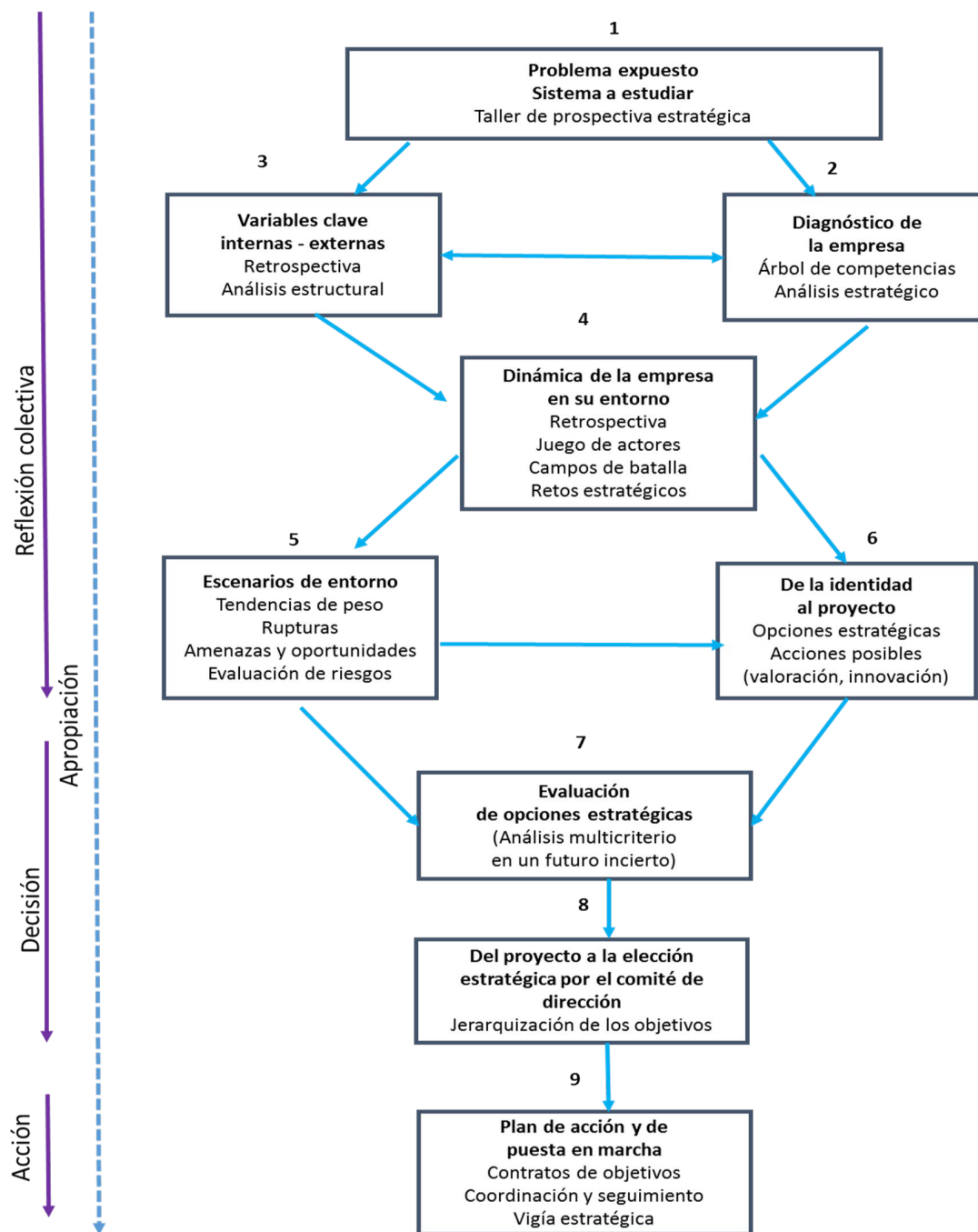
Godet (citado por Medina, 1997), definió los siguientes objetivos para el método por escenarios:

- Identificar los puntos prioritarios, es decir las variables clave y encontrar la relación existente entre ellas mediante un análisis detallado.
- Por medio de las variables clave, determinar los actores fundamentales, sus estrategias y recursos para conseguir la realización de sus proyectos.
- Describir la evolución de las variables claves y las hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

Para Medina (1997), “el propósito principal de la planificación estratégica por escenarios es la exploración sistemática de una situación la cual esta sujeta a evolucionar” (Medina, 1997, p.111).

Figura 5

Planificación estratégica por escenarios: Metodología



Adaptado de: “Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada”, de Godet, M. (Eds.) *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*, (p. 25), 2007, Cundinamarca.

Las nueve etapas definidas por Godet (2007), consisten en:

- **Primera etapa:** Analizar el problema a estudiar y delimitar el sistema en un contexto socio-organizacional.
- **Segunda etapa:** Análisis completo de la empresa, reunido en su árbol de competencias
- **Tercera etapa:** Aplicación del análisis estructural para identificar las variables clave de la empresa y su entorno.
- **Cuarta etapa:** Análisis interno, identificando fortalezas y debilidades en su entorno estratégico con la participación de los actores, sus principales retos y su evolución.
- **Quinta etapa:** Aplicación de método de encuesta a expertos para evidenciar tendencias y riesgos y descubrir el entorno más probable para reducir la incertidumbre.
- **Sexta etapa:** Determina las opciones compatibles con la identidad de la empresa, identifica los proyectos coherentes.
- **Séptima etapa:** Evaluación de las opciones para la toma de decisiones.
- **Octava etapa:** Elección de la estrategia por parte de un comité. Jerarquización de objetivos.

Novena etapa: Plan de acción, objetivos negociados, coordinación, seguimiento, vigía externa.

Limitaciones del método de los escenarios:

Su principal limitación es el tiempo requerido para la aplicación del método como mínimo es de tres meses concentrándose en los módulos más relevantes.

c) **Método de análisis de actores**

De acuerdo con Medina, J., & Javier, E. (1998) ilustramos los siguientes conceptos:

Objetivo: Identificar los actores que se ven afectados por algún tópico del sistema en estudio y permite conocer cómo será su reacción ante las decisiones que tome la empresa.

La metodología utiliza los siguientes pasos:

- Eliminar duplicaciones y asignar un peso a cada una de las siguientes categorías: Acceso prensa, acceso gobierno, importancia para el éxito, autoridad para tomar decisiones.
- Calculo del peso total de cada grupo de autores
- Descripción de la respuesta más probable.
- Elaboración de la matriz de calificación de los actores en: alta, mediana y baja.

El método permite determinar los impactos que podría ocasionar una determinada estrategia. Su limitación radica en la adjudicación de supuestos haciéndolo subjetivo.

d) Método de análisis morfológico

Los autores Dueñas et al. (2019), plantearon que el **objetivo** consiste en: Ayudar a identificar resultados o procesos desconocidos y explorar el campo de posibles futuros escenarios (p. 1).

El método se basa en descomponer el sistema en subsistemas independientes de carácter social, demográfico, etc., puesto que se puede presentar en cada uno, diferentes hipótesis, por lo tanto, permite definir los posibles escenarios con mucha precisión.

Procedimiento sugerido por Medina y Javier (1998) para aplicación del método, es: 1 Formular el problema, 2. Identificar criterios de selección económico, técnico, y estratégico, 3. Limitar los componentes claves, y 4. Introducir limitaciones de exclusión o preferencia (Medina y Javier, 1998).

Este método se puede aplicar a diversos campos, pero especialmente aquellos relacionados con la innovación, nuevas ideas y previsión tecnológica.

Su limitación radica en la dificultad de la selección de los componentes, el número de combinaciones puede confundir al usuario. Así mismo el enlace de las posibles soluciones puede llegar a ser imposible.

e) Método Delphi

Objetivo: uso sistemático de la evaluación intuitiva de un grupo de expertos para alcanzar una previsión, del futuro por consenso.

Consiste en seleccionar expertos en el tema objeto de estudio, o personas afectadas o interesadas, que posean gran conocimiento sobre el sistema estudiado, para obtener de ellos diferentes puntos de vista. El mecanismo que se aplica es una encuesta. La calidad de los resultados depende de las preguntas de la encuesta y de la selección de los expertos.

El método propuesto por Medina y Javier (1998), requiere desarrollar el siguiente proceso:

- Delimitación del sistema en estudio y los aspectos considerados
- Constituir el grupo monitor
- Selección de los expertos que constituirán el panel
- Diseño, elaboración y envío del cuestionario
- Evaluación de los cuestionarios en dos etapas. (Feedback).

La ventaja del método está en la efectividad del consenso, por su característica se elimina la influencia de personas dominantes.

La limitación el método radica en que no permite la interacción de los eventos, esta situación requiere implementar la matriz de impactos cruzados.

f) Método de análisis DOFA

De acuerdo con Godet, (2000), este método es fundamental en las prospectivas estratégicas; este autor plantea como **Objetivo**: Identificar y analizar los factores externos e internos que afectan los cinco procesos fundamentales en las empresas como son: humano, comerciales, financieros, productivos y tecnológicos.

El método requiere dos tipos de análisis:

Análisis interno: Identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa sobre los cinco procesos fundamentales mencionados.

- **Fortalezas:** Aspectos bajo el control de la empresa con alto nivel de desempeño, le permite crear ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Deficiencia o carencia en aspectos de bajo desempeño que la hacen vulnerable. Carece de ventajas competitivas.

Análisis externo: Identificar las amenazas y oportunidades del entorno para emprender acciones que minimicen la incertidumbre.

- **Oportunidades:** Tenencias o aspectos favorables del entorno que la empresa puede capitalizar para ser más eficiente y competitiva.
- **Amenazas:** Aspectos detectados donde la empresa no tiene control ni está preparada, significan un riesgo para lograr los objetivos planteados.

La ventaja del método radica en la objetividad de los análisis y la información veraz que permite diagnosticar sobre sus puntos fuertes y débiles en los dos aspectos fundamentales: interno y externo.

g) Matriz de impactos cruzados

Objetivo: Evaluar los cambios en la probabilidad de ocurrencia de un evento, así como las consecuencias que puedan repercutir en otros eventos.

El método permite jerarquizar los escenarios. Presenta la probabilidad de aparición de eventos, y las interrelaciones que ocurren entre ellos.

Según Alcazar (2001):

Las técnicas de impacto cruzado constituyen un conjunto de eventos interdependientes que generan un voluminoso número de futuros alternativos. Están basados en el principio de la ocurrencia o no ocurrencia de un evento que puede incidir en la probabilidad de la aparición de los otros. (Alcazar, 2001, p.67)

Proceso de aplicación del método según Gallardo (2012):

- Determinar los eventos que se tendrán en cuenta en el estudio
- Estimar la probabilidad de cada evento
- Ejecución de pruebas de sensibilidad
- Evaluación de resultados.

Gallardo (2012), propone una metodología prospectiva de 4 etapas, que permite identificar los factores claves con los cuáles se logre minimizar la incertidumbre y el riesgo.

Figura 6

Etapas de la metodología prospectiva



Nota. Adaptado de *Administración estratégica de la visión a la ejecución* (p.41), por J. Gallardo, 2012, Alfaomega.

En la **etapa normativa**, se analizan aspectos básicos relacionados con el entorno, los intereses de las partes interesadas, el potencial de la empresa, análisis de benchmarking, escenarios futuros, variables claves, y la construcción de escenarios, seleccionar el futuro deseable.

La **etapa definicional**, a través de la cual se analiza el estado actual interno, teniendo en cuenta la estructura de la organización, la cadena de valor, y los indicadores de gestión. Así mismo se realiza un análisis externo para determinar el marco competitivo, tendencias del sector, limitaciones; para finalmente determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

La siguiente **etapa de confrontación**, en esta etapa se obtiene una imagen más clara sobre la realidad de la empresa y la distancia para alcanzar el futuro deseado; lo cual permite el análisis de las acciones que se deberán realizar para alcanzar los fines deseados.

Finalmente, la **etapa de determinación** estratégica será aquella en la cual se determinan las metas de corto, mediano y largo plazo, así como las estrategias y acciones a implementar.

Analizando las cinco etapas propuestas por Medina y Ortegón (1997) para iniciar el análisis prospectivo, e incorporándolas a la metodología propuesta por Gallardo Hernández, J. R, estableceremos finalmente el camino metodológico a seguir en la presente investigación, de tal manera que sean considerados todos los aspectos relevantes para una mayor aproximación al futuro deseado por Certuche Abogados en su proceso de transformación, pretendido al incorporar las área de conocimiento enfocadas en mercadeo y ventas (Medina y Ortegón, 1997)

Para Godet (1989) la prospectiva ha proseguido su auge difundiéndose entre las empresas y las administraciones. Pero es sobre todo el estado del espíritu global, sistémico y a largo término el que se ha impuesto. Se puede resumir por algunas fórmulas simples: una visión global por una acción local. Significa esclarecer las acciones presentes, pensando en los futuros posibles, sin confiar en los conceptos de moda.

Por otra parte, Ampudia (2006) afirma que “la prospectiva es la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiera emprender” (p. 15), Definiendo los actores como aquellos que conocen plenamente el problema a solucionar, son quienes tomarán las decisiones estratégicas y las leyes de las matemáticas son las herramientas que apoyarán el análisis.

En ese orden de ideas, Mojica (s.f.), señaló que:

El papel de la prospectiva es solamente identificar lo que los actores piensan sobre el futuro del fenómeno. Sin embargo, el futuro no depende sólo de tendencias que continúan o se modifican. Lo mismo que los seres vivos, el hecho futuro nace en el presente y germina posteriormente. (Mojica, s.f., p.2)

El autor nos invita a reflexionar sobre los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es la empresa que queremos para el futuro?, ¿cuál es el sector que queremos para el futuro?, ¿cuál es la región que queremos para el futuro?, en cuyo análisis se van a encontrar tendencias fuertes, las cuales denomina “factores de inercia o invariantes”, sobre las cuales se genera

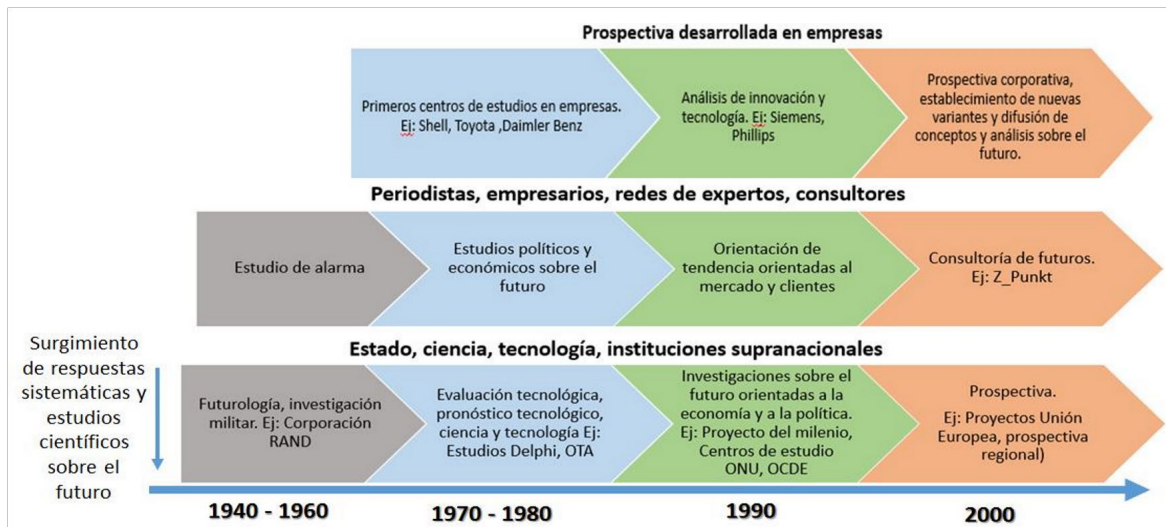
alguna certeza sobre el futuro, y otros llamados “factores de cambio”, cuya tendencia es débil y generan incertidumbre sobre el futuro.

La prospectiva busca eliminar tal incertidumbre, bajo la premisa que el futuro no se predice, se construye.

Las empresas que adoptan la disciplina de la prospectiva y eligen el mejor camino hacia el futuro deseable, muy seguramente serán empresas que tendrán una ventaja competitiva en comparación con otras empresas que no analizan las situaciones que podrían suceder.

Baena (2015), consideró la prospectiva como una herramienta con la cual los decisores pueden obtener una mejor información del presente, construir futuras posibilidades y detectar futuros eventos, pero ante la incertidumbre del futuro es difícil anticiparse con certeza (pp 13-14).

Se convierten la prospectiva, la planeación y la estrategia en un grupo de disciplinas que conjuntamente buscarán las acciones que necesitan las empresas para su futuro y permanencia. Para Medina, Becerra y Castaño (2014) la teoría sobre la prospectiva empieza a consolidarse en un proceso de desarrollo institucional, empresarial, gubernamental, no gubernamental, y académica, hacia los años sesenta, estos sectores se interesan por los estudios orientados hacia el futuro y a ellos se unen diferentes disciplinas (p.41).

Figura 7*Prospectiva desarrollada en empresas*

Nota. Adaptado de *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América latina y el Caribe* (p. 41), por J. Medina, S. Becerra y P. Castaño, 2014, CEPAL.

Lo estudios prospectivos han avanzado simultáneamente con el entorno mundial, diferentes disciplinas y actividades económicas han encontrado la importancia de la prospectiva en sus intereses de anticipación y sostenibilidad.

La prospectiva ha pasado por cuatro generaciones, transformándose de un enfoque en la observación a un enfoque en los cambios que buscan respuestas y soluciones a los problemas globales.

Según (Medina, Becerra y Castaño, 2014):

La prospectiva se encuentra en la confluencia de la tercera y la cuarta generación, cuyas prácticas se enriquecen mutuamente. La prospectiva se convierte en un proceso desencadenante de la innovación y contribuye a hallar nuevas respuestas, no solo desde el punto de vista tecnológico en la búsqueda de nuevos productos que lleguen a los mercados, sino desde el punto de vista de la innovación cognitiva, social e institucional, que se relaciona con nuevas ideas, comportamientos, estructuras y organizaciones. (Medina, Becerra y Castaño, 2014, p. 43)

Rodríguez, 2014):

Relacionó la prospectiva con el concepto de anticipación, dado que, para el autor, consiste en realizar análisis sistémicos, que integran contextos, contenidos y procesos, que conectan las variables y los diferentes actores con múltiples interrelaciones, para llegar a extraer con seguridad los datos apropiados para tomar las decisiones de manera oportuna que conlleve a los obtener resultados futuros. Sin embargo, advierte que existe un riesgo basado en los constantes cambios que experimentan los individuos y la sociedad, cuyos efectos son desconocidos, de ahí que el éxito del modelo prospectivo sea anticiparse a dichos cambios. (Rodríguez, 2014, p.95)

Análisis PESTEL

La herramienta estratégica, de los factores: Político, Económico, Social, Tecnológico, medio ambiental y Legal (PESTEL) es usada para entender el macro entorno en el cual se desenvuelve la empresa, analiza los factores externos que son relevantes en la construcción de estrategias y tácticas, dado que según, Pazmiño, Llanos, Quint y Bustamante (2015), permite visualizar las problemáticas y condicionamientos positivos y negativos que tienen los negocios actuales, como también las oportunidades de nuevos negocios (pp 4,5).

Los factores considerados se encuentran fuera del control de la empresa, y según Chapman (2004) mediante estos se conocen las ventajas y desventajas de los negocios.

- **Factor político:** Toma en cuenta procesos político gubernamental que favorecen o limitan la creación, la operación o la permanencia de la empresa.
- **Factor económico:** Aquellos aspectos que tienen importancia en las actividades de la empresa, relacionadas con la política económica, los medios de producción, el capital, variables macroeconómicas como la inflación, el PIB y el empleo.
- **Factor socio cultural:** Aspectos culturales que influyen en el comportamiento de los consumidores y la fuerza laboral, como las creencias y valores, religión, estilo de vida, el nivel de educación.
- **Factores tecnológicos:** La infraestructura tecnológica tiene un impacto directo en la productividad. Se identifican aquellos que puede aprovechar la empresa para el

desarrollo de su marca, por ejemplo: Machine Learning, internet, reemplazo tecnológico, almacenamiento en la nube.

- **Factores ambientales:** Procesos que cumplen un valor y una función en las actividades empresariales, que propenden por la protección medio ambiental y preservación de recursos. Ejemplo: políticas medio ambientales, cambio climático, consumo de recursos renovables, economía circular.
- **Factores legales y jurídicos:** Entender la legislación y el marco jurídico que envuelve el sector. Conocer todas aquellas normas legales y resoluciones que debe cumplir la empresa, así como los beneficios que puede aprovechar. Ejemplo: salario mínimo, normas laborales, licencias. Pazmiño, M. P., Llanos, P. G., Quint, S., & Bustamante, M. E. (2015).

Análisis DOFA

La herramienta de análisis situacional, DOFA es útil para las empresas, negocios o procesos a la hora de tomar una decisión. Es el acrónimo de: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Permite identificar los aspectos internos (sobre los cuales la empresa tiene el control) y externos (la empresa no tiene el control), los cuales impactan el desempeño positivamente como son las oportunidades o aquellos que pueden ponerlo en riesgo como son las amenazas y las debilidades.

Variables del análisis DOFA:

De acuerdo con Lazzari y Maesschalck (2003) se definen las variables de la matriz DOFA de la siguiente manera:

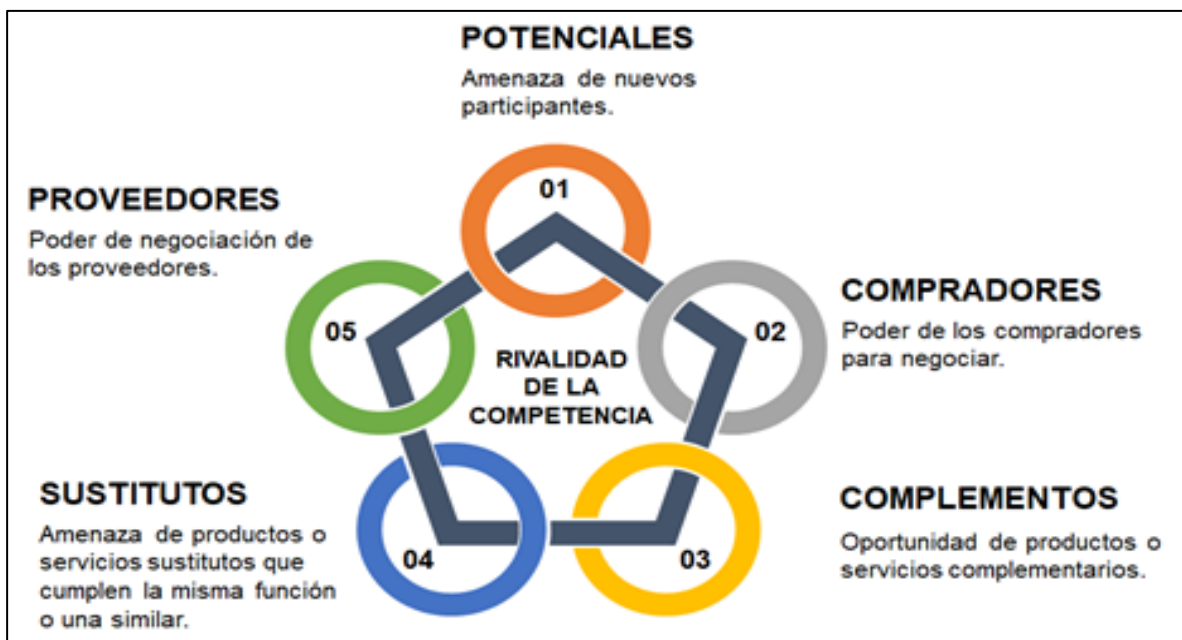
- **Fortaleza:** Aquellos aspectos en los cuales la organización es competente y les posibilitan un atractivo futuro
- **Debilidad:** Insuficiencia, aspectos que obstaculizan los beneficios, y se requiere contrarrestarlos (Lazzari y Maesschalck 2003, p. 55).
- **Oportunidades:** son favorables y de utilizarse adecuadamente, ayudan a alcanzar y superar los objetivos de la empresa.
- **Amenazas:** colocan en riesgo las metas y objetivos de las empresas.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Basado en el modelo de Michel Porter. Esta herramienta ayuda a pensar de manera estratégica a los empresarios. Para el análisis de la industria se considera todas las fuerzas para obtener una visión global, Una situación de una de las fuerzas, afecta las otras. Los complementos son considerados la sexta fuerza.

Figura 8

Las cinco fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de *Las 5 fuerzas*, por R. Herrera y M. Baquero, 2018 ([http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/\[PD\]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf)).

Amenaza de participantes potenciales – Ingreso de participantes nuevos: ante los beneficios altos en el sector, muchas empresas desean participar en él, y genera una fuerte competencia que podrá afectar rentabilidad de las empresas, dado que se puede generar una reducción en los precios.

Rivalidad de los competidores establecidos: cada empresa desea obtener una mayor participación en el sector, y en ésta rivalidad la rentabilidad se ve amenazada bien sea por reducciones de precios o por fuertes inversiones en publicidad y otros mecanismos de supervivencia.

Poder de negociación de los proveedores: suministran a las empresas materias primas, mano de obra, servicios, insumos. Tiene poder cuando pueden incrementar los precios de sus productos, en especial si manejan productos especializados y diferenciados.

Poder de negociación de los compradores: los compradores pueden ser el consumidor final, empresas distribuidoras, minorista o mayoristas. Su poder está en la capacidad de negociación de precios bajos, pueden exigir mejor calidad, servicio y promociones.

Productos Sustitutos: compiten desde fuera de la industria. Cumplen la misma función o similar al producto, constituyen amenaza si su precio es menor. Un producto es sustituto de otro si el incremento de precios de uno incrementa la cantidad demanda de otro.

Productos Complementarios: considerada la sexta fuerza. Son productos que agregan valor a la industria y que en conjunto pueden lograr un crecimiento de la misma. Casadesus –Masanell- Análisis del Sector - Harvard Business 2014.

3. Capítulo: Resultados

En el presente capítulo se desarrolla el modelo prospectivo que permitió a Certuche marcar un diferencial en su oferta respecto a sus competidores. Se utilizó el modelo de las 4 etapas propuestas por Gallardo (2012), dado que permiten una mejor estructura y entendimiento del modelo.

Desarrollo de la temática

3.1 Etapa Normativa

Se reunió la información estratégica básica de la empresa, su caracterización y la relación con el entorno, el análisis de la competencia, las principales tendencias empresariales.

Usamos el método Delphi para conocer los deseos de las partes interesadas sobre los escenarios futuros las variables claves y los puntos críticos de la empresa.

Después de ser analizada con los grupos de interés, nos permitió formular el futuro deseado por Certuche Abogados Asociados y las variables claves que se requieren en la construcción

3.1.1 Caracterización de la Compañía

Inicialmente, se realizó la caracterización, diagnóstico y proceso de cambio de de la empresa. Con base en los concepto de Pérez y Santos (2019), tomamos a los tres componentes Misión, Visión y Valores, sobre los cuales se definía el propósito de la empresa y sus aspiraciones.

La Misión: Abarca el objetivo que persigue la empresa y para quién lo realizará. Es la razón y la causa de su existencia, orienta sus actividades para lograr la satisfacción de sus clientes, su recurso humano y la comunidad en general.

La Visión: Identifica a dónde quiere llegar la empresa en el largo plazo, es una fuente de inspiración que fomenta la motivación y el compromiso para alcanzar los objetivos.

Los valores: Se determinó como características que destacan la ética y la esencia de la compañía, en compromiso con la comunidad empresarial.

Figura 9

Valores Grupo Empresarial Certuche Abogados Asociados

Confidencialidad	Confiabilidad	Integridad	Calidad
Mantenemos nuestros principios éticos en el manejo de la información, la cual sólo se proporciona a las persona o entes autorizados. Proporcionamos seguridad a los clientes que confían en nosotros.	Nuestro conocimiento y experiencia nos permite contar con la capacidad para asesorar a empresarios de diferentes sectores en distintos procesos de su cadena de valor, generando altos beneficios para sus negocios.	Poseemos una actitud de respeto y honestidad por parte de nuestro recurso humano y en la ejecución de los servicios.	Nuestros servicios cumplen con los requerimientos del cliente de manera eficiente y oportuna, brindando soluciones satisfactorias.

3.1.2 Tendencias empresariales del sector

De acuerdo con el informe de Deloitte – Tendencias globales del marketing 2020, el desarrollo de estrategias empresariales en un entorno económico y social es cada vez más digitalizado, el reto se encuentra en la habilidad para mantener la humanización de las marcas y las empresas y crear mayores conexiones con los clientes siendo el centro el factor humano, es decir, que se consideren los valores y las creencias lo cual se refleje en las acciones empresariales.

Basado en el informe de Deloitte, el equipo de trabajo de Certuche Abogados, tomó en cuenta las siguientes tendencias:

Tecnología y digitalización

Apropiación de la tecnología y digitalización, ante un consumidor más conectado. Las empresas buscan aprovechar la Inteligencia artificial y Big data para realizar negocios y mantenerse en un mercado altamente competitivo. Lo anterior acelera el ritmo de la información y crea nuevos flujos de información que deben ser capitalizados por los empresarios.

De la misma manera los empresarios hacen mayor uso del almacenamiento en la nube, generando seguridad, confianza y ahorro para la empresa y los clientes.

Brindar propósito y experiencia

Las empresas deben reflexionar e identificar claramente la razón de su existencia y lo que significan para sus clientes, de qué manera su propósito crea conexiones para ganar y mantener a sus relaciones con ellos a largo plazo. En este sentido juega un papel importante la atracción y retención del talento humano.

El enfoque en el propósito es un diferenciador, pues generan mayor productividad y tasas de crecimiento con una fuerza laboral satisfecha, se convierte así en una ventaja competitiva. (Deloitte – Tendencias globales del marketing, 2020, p. 8).

Fusión en los negocios

Las empresas buscan eliminar los límites haciendo parte de amplios ecosistemas incluso de industrias diferentes, que les permita acceder a nuevas tecnologías, talento humano, innovación e incorporar nuevos modelos de negocio, están generando una nueva visión de la forma cómo sirven a sus clientes para generar su crecimiento y desarrollo.

Generar confianza en la protección de datos

La protección de datos es un factor valorado por los clientes, tanto de amenazas cibernéticas, como el correcto uso interno de estos, este factor influye altamente en la confianza y las relaciones. Las empresas deben crear mecanismos para demostrar la buena administración de datos. Así mismo alinear la política de datos con su propósito.

Ampliación de la participación del cliente

Permite crear un compromiso dinámico con él, además se obtiene información relevante sobre su experiencia, conocimiento y necesidades, lo que conlleva a resultados positivos en su crecimiento.

Valoración del talento humano

Integrar el talento humano con la experiencia del cliente. El equipo humano y la estructura son fundamentales para cumplir el propósito de la empresa y las expectativas del cliente. En este sentido se debe reconocer los diferentes talentos dentro de la organización y sus diversos contextos y el aporte de sus perspectivas y experiencias.

Innovación

Mantener una actitud innovadora en los procesos, modelo de negocio y portafolio, se convierte en un pilar fundamental para la supervivencia de las empresas. “Dejar de innovar es como dejar de respirar”. La innovación debe ser un valor de la cultura empresarial.

3.1.3 Aplicación del método Delphi

Se seleccionó un grupo de expertos en el tema en estudio, con gran conocimiento en el ramo de la consultoría, usando como mecanismo la encuesta. Se obtuvo diferentes puntos de vista, acerca de las posibilidades y recursos con las cuales debe contar Certuche Abogados Asociados para realizar un cambio en su modelo de negocio, incorporando un portafolio de servicios prospectivo en mercadeo y ventas. La aplicación del método se realizó siguiendo los siguientes pasos:

Delimitación del sistema en estudio: incorporación de un nuevo servicio de consultoría y asesoría en mercadeo y ventas para los clientes.

Formulación del problema: ¿Qué retos y estrategias de mercadeo y ventas debe adoptar Certuche Abogados Asociados para integrar a su conjunto de negocios y que responda a los constantes cambios competitivos del mercado, para lograr aportar valor de manera diferenciada en el sector?

Selección de los expertos: se seleccionaron 4 expertos en las áreas de mercadeo, ventas y estrategia empresarial.

Experto 1: Carolina Jiménez: economista Universidad ICESI, Magister en Mercadeo Universidad ICESI, consultora en procesos de mercadeo y marketing digital.

Experto 2: Victoria Morales: ingeniera Industrial con especialización en Mercadeo. Desarrollo de estrategias, lanzamiento y posicionamiento de nuevos productos, negociación con proveedores nacionales e internacionales, análisis de nuevos negocios para el mercado, realización de eventos promocionales, planeación, análisis y procesamiento de información.

Experto 3: Yeison Paz: Ingeniero industrial con experiencia en dirección de operaciones de proyectos, manufactura y consultor de procesos en grandes y pequeñas organizaciones.

Experto 4: Jaime Mora: administrador de empresas. Consultor en estrategia de nuevos negocios, elaboración del plan comercial.

Experto 5: Gustavo Ruiz: administrador de empresas Universidad Javeriana, especialista en Mercadeo, director comercial Certuche Abogados Asociados.

Elaboración del cuestionario - Hipótesis

H1: ¿Qué tan probable es para CAA realizar alianzas estratégicas para conformar un equipo de consultores expertos aliados para desarrollar un nuevo modelo de consultoría integral especialmente en aspectos de mercadeo y ventas?

H2: ¿Qué tan probable es para CAA contar con el recurso financiero para adoptar nuevas tecnologías, creación y mejoramiento de procesos, que permitan la ampliación de sus servicios de manera eficiente?

H3: ¿Qué tan probable es para CAA realizar un mejoramiento en las etapas administrativas que generan las nuevas acciones de la compañía, ocasionadas por el crecimiento de su portafolio de servicios orientado a mercadeo y ventas?

H4: ¿Qué tan probable es que el equipo de apoyo de CAA, desarrolle las nuevas competencias que se requieren en la atención al cliente y actividades adicionales para la expansión del portafolio?

H5: ¿Qué tan probable es para CAA contar con los recursos de comunicación y publicidad tradicional y digital, para dar a conocer eficientemente su nuevo portafolio de servicios en consultoría en mercadeo y ventas?

H6: ¿Qué tan probable es para CAA que el nuevo modelo de negocio le aporte un valor diferenciado y cree una ventaja competitiva en el sector?

H7: ¿Qué tan probable es para CAA ante la intensidad de la competencia, mantenerse competitivo en el largo plazo en la relación satisfacción / precio?

H8: ¿Qué tan confiables es CAA ante sus clientes para venderles los nuevos servicios de mercadeo y ventas?

H9: ¿Qué tan importante es para los clientes implementar un modelo prospectivo en mercadeo y ventas?

Exploración de resultados – calificación de hipótesis

Tabla 2*Calificación de los expertos*

Experto	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	Prom. Experto
1	70%	80%	40%	80%	80%	100%	70%	90%	80%	77%
2	80%	50%	40%	80%	80%	80%	80%	90%	80%	73%
3	80%	50%	60%	70%	90%	90%	70%	90%	80%	76%
4	80%	60%	70%	70%	90%	90%	70%	90%	80%	78%
5	90%	70%	80%	90%	90%	100%	80%	100%	80%	87%
Promedio simple	80%	62%	58%	78%	86%	92%	74%	92%	80%	

Los expertos calificaron las siguientes hipótesis como de mayor relevancia:

- El nuevo modelo de negocio aportará a Certuche Abogados Asociados un valor diferenciado que permite crear una ventaja competitiva en el sector.
- Certuche Abogados Asociados es muy confiable ante sus clientes y podrá venderles servicios enfocados en el nuevo portafolio prospectivo de mercadeo y ventas.
- La compañía cuenta con los recursos para invertir en comunicación y publicidad tradicional y digital, para dar a conocer eficientemente su nuevo portafolio de servicios en consultoría en mercadeo y ventas.
- La empresa podrá realizar alianzas estratégicas para conformar un equipo de consultores expertos aliados para desarrollar un nuevo modelo prospectivo de consultoría integral en aspectos de mercadeo y ventas.
- Para los clientes será muy importante para su crecimiento y sostenibilidad implementar un modelo prospectivo en mercadeo y ventas, dado que existe una alta competencia en mercados poco diferenciados.
- La empresa requiere hacer el cambio en su portafolio de servicios, dado que se enfrenta constantemente para mantenerse competitivo en el largo plazo en la relación satisfacción/precio.

Los expertos consideran que la compañía debe mejorar en los siguientes aspectos los cuales se consideran factores críticos para dar un mejor soporte al nuevo modelo de portafolio:

- Realizar un mejoramiento en las etapas administrativas que generan las nuevas acciones de la compañía, ocasionadas por el crecimiento de su portafolio de servicios orientado a mercadeo y ventas.

-
- Incluir el recurso financiero para adoptar nuevas tecnologías, creación y mejoramiento de procesos, que permitan la ampliación de sus servicios de manera eficiente.
 - Es necesario que el equipo de apoyo actual desarrolle las nuevas competencias que se requieren en la atención al cliente y actividades adicionales para la expansión del portafolio.

Escenarios de futuro

Futuro deseado:

“Para el año 2025 convertirse en una empresa líder de consultoría integral a nivel nacional, innovando en un modelo de negocio para ingresar un nuevo segmento del mercado ofreciendo un portafolio de servicios que permita el crecimiento y desarrollo de los clientes de manera rentable, ganando reconocimiento en el sector”.

Factibilidad: la empresa aún no cuenta con la capacidad para desarrollar una cobertura a nivel nacional, se considera ejecutar el nuevo modelo de negocio inicialmente a nivel regional.

Futuro probable: para el año 2025 convertirse en una empresa líder de consultoría integral en la región Pacífico y Eje cafetero, con un portafolio de servicios que permita el crecimiento y desarrollo de los clientes de manera rentable, ganando reconocimiento en el sector”.

Factibilidad: es factible para lograr este escenario, se evaluará nuevamente en los próximos dos años.

Futuro posible: “para el año 2022 convertirse en una empresa líder de consultoría integral en el Valle del Cauca, innovando en el portafolio de servicios con un nuevo proceso en mercadeo y ventas, que permita el crecimiento y desarrollo de los clientes de manera rentable, ganando reconocimiento en el sector”.

Factibilidad: este escenario es bastante factible, dado que se ha iniciado el mejoramiento de los procesos y la construcción de los planes necesarios para lograrlo.

A partir de estos aspectos determinamos las **variables clave** en las cuales la compañía necesita construir capacidades y esfuerzo para el diseño e integración el nuevo servicio de mercadeo y ventas en el portafolio integral de la empresa consultora.

- Equipo humano

-
- Capacidad financiera
 - Eficiencia de los procesos administrativos
 - Uso de herramientas tecnológicas
 - Portafolio diferenciado
 - Competitividad en precios

3.2 Etapa Definicional

En esta etapa realizamos el análisis de la situación actual de la empresa, y el análisis externo. Se usó la herramienta PESTEL para observar el comportamiento de los factores del macro entorno y para el análisis interno de la empresa usando la herramienta DOFA, lo que permitió obtener una visión completa para conocer la posición de la empresa, y establecer el diagnóstico, determinando las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas sobre las cuales se construyeron las nuevas capacidades en mercadeo y ventas.

3.2.1 Estructura de la Empresa

Se ilustra la organización jerárquica de la compañía mediante un organigrama, en cual se observa que está compuesta por 9 cargos directos, una gerencia general y 3 departamentos: Financiero, Jurídico y Comercial, los cuales se encargan de las funciones básicas de la empresa y son coordinados directamente por la gerencia general, no se cuenta con cargos de jefaturas.

Existe una red de consultores externos para dar acompañamiento a los clientes: financiero, procesos, calidad y auditoría.

Gerencia General: ejerce el liderazgo de la empresa, su principal función es formular la estrategia de la compañía. Se encarga además de la función administrativa y de recursos humanos.

Departamento financiero: se encarga de las acciones económicas de la compañía y tiene a cargo la gestión de contabilidad y tributaria.

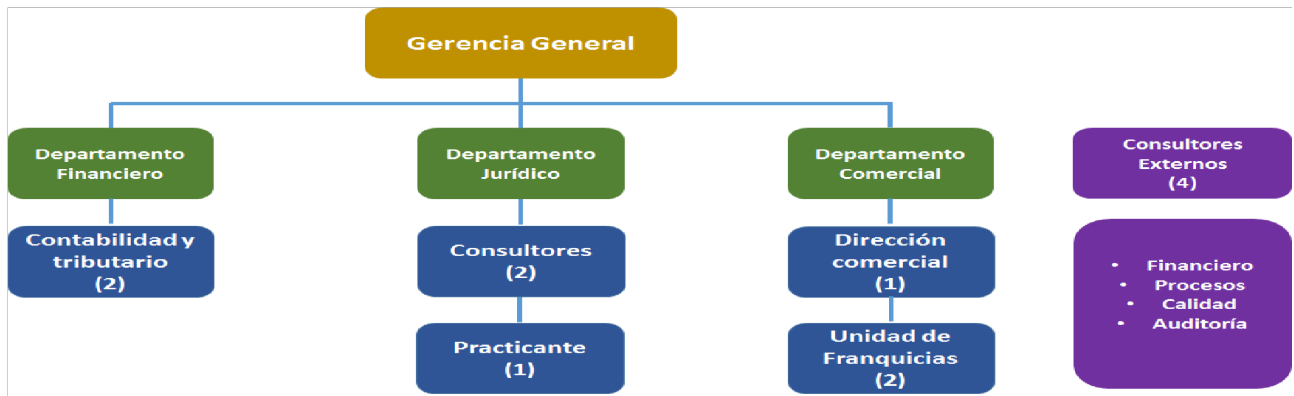
Departamento comercial: se encarga del relacionamiento con los clientes, la consecución de negocios para generar los ingresos monetarios de la compañía. Cuenta con un director y dos personas en el área de asesoría en franquicias, que hasta el momento es la actividad más importante para la empresa.

Departamento jurídico: Es la esencia del negocio, su naturaleza como lo hemos explicado anteriormente es la asesoría y acompañamiento jurídico a los empresarios. Se compone de dos abogados consultores internos y un practicante.

Consultores externos: La compañía cuenta con un grupo de 4 consultores externos que prestan servicios profesionales a los clientes de la empresa en áreas financiera, procesos, calidad y auditoría, los cuales se ofrecen de acuerdo a las necesidades detectadas por la dirección comercial. Los honorarios son fijados por la compañía y se comparten entre la empresa y el consultor que ejecuta el servicio.

Figura 10

Organigrama Funcional



3.2.2 Portafolio de servicios antes del modelo

Propiedad intelectual

- Registro de marca: derecho sobre una marca como única autorizada durante 10 años a hacer uso de ella.
- Registro de patentes, diseños y modelos: protección de los trabajos y creaciones originales realizados por una persona o empresa.
- Licencia de uso: contrato mediante el cual el titular de una marca, sede su uso a tercero.
- Derechos de autor: aplicación de normar jurídicas para proteger derechos morales o patrimoniales.

Acompañamiento a sociedades

- Construcción y disolución de sociedades
- Estructura de franquicias

-
- Estrategias de comunicación
 - Optimización de procesos
 - Estructura financiera
 - Auditoría

Acompañamiento en desarrollo empresarial

- Procesos de usurpación
- Competencia desleal
- Valoración de marcas
- Valoración de empresas
- Contratos
- Seminarios

Se identificó la necesidad de segmentar el portafolio de servicios por procesos o áreas de conocimiento, que permita a los clientes mayor claridad en la oferta.

Según el informe gerencial del cierre del primer semestre 2019, la compañía confirmó que La industria de consultoría jurídica en el Valle del Cauca presenta cada vez un mayor número de participantes, dentro del mercado este tipo de servicio tiene la mayor participación, y el auge de nuevos profesionales en el área y la constitución de nuevas firmas consultoras, han ocasionado una reducción de precios que ha conllevado a una disminución de la rentabilidad.

Dentro del Plan Estratégico del año 2019 la compañía se trazó el siguiente objetivo, el cual se tomó en cuenta para lograr una alineación con el trabajo de investigación desarrollado. En dicho objetivo la empresa plantea encontrar un aliado independiente o una firma aliada para analizar la probabilidad de un cambio en el modelo de negocio, dentro del mismo sector de consultoría y asesoría, que represente beneficio en dos vías: para el cliente un servicio integral de alta calidad, para la empresa crear fidelización y relaciones de largo plazo que redunden en el mejoramiento de los ingresos y la rentabilidad.

3.2.3 Atributos y Beneficios:

- Asesoría imparcial (Lo profesional sobre lo personal)

-
- Asesoría con responsabilidad
 - Optimización presupuesta del cliente
 - Acompañamiento integral a largo plazo
 - Blindaje empresarial
 - Equipo multidisciplinario
 - Seguimiento profesional a los procesos
 - Eficiencia
 - Generación valor
 - Especificidad de conocimiento sobre diferentes problemáticas

3.2.4 Definición del negocio

Para una mayor precisión del negocio y el segmento en cual se participa, se realizó un análisis que permitió describir la situación de la empresa dentro del sector en el cual se desempeña, logrando identificar la posición competitiva y su capacidad para responder ante los movimientos de los actores del mercado y la intensidad de la competencia que afectaban sus beneficios.

Con el fin de obtener un mejor análisis de la situación y dado que Certuche Abogados Asociados participa en un sector de alta rivalidad de la competencia impactando su rentabilidad y posición en el mercado, se basó parte del análisis en el modelo de las 5 fuerzas del mercado propuesto por Porter. (Casadesus –Masanell- Harvard Business 2014).

De acuerdo con Porter (2008) este modelo permitió una vez analizadas las 5 fuerzas que forman la estrategia, identificar la posición competitiva de Certuche Abogados Asociados y su capacidad para responder ante los movimientos de los actores del sector en el cual se desempeña.

Identificación del sector: El grupo empresarial Certuche Abogados Asociados se encuentra en el sector de consultoría jurídica, dirigida a PYMES.

Definición del negocio: Prestar servicios de consultoría y asesoría jurídica, acompañando a cada empresa, y a emprendedores del Valle del Cauca. Brindar servicios alternos en diagnóstico de estructura financiera, procesos, y auditoría.

Perfil de clientes y las necesidades que buscan solventar: los servicios están dirigidos a clientes actuales y prospectos que requieran el servicio de acompañamiento integral, con la finalidad de contribuir al posicionamiento de sus marcas en el mercado y a incrementar sus ingresos, mediante modelos eficientes y rentables de marketing y gestión de ventas.

Microempresas:

Hasta 10 trabajadores – Activos inferiores a 500 SMLV.

Venta mensual inferior a \$100 mil.

Necesitan proyectos enfocados a la valoración de su negocio para pasar a la fase de crecimiento de la empresa: viabilidad financiera, modelo de ventas, estrategias para generación de demanda. Requiere una evaluación que no afecte la eficiencia de la empresa.

Pequeñas empresas

Entre 11 y 50 trabajadores – Activos inferiores a 500 SMLV.

Venta mensual entre \$100 mil y \$1.000 mil.

Necesitan asesoría en fuentes de financiación, incrementar sus ventas, mejorar la rentabilidad, ganar reconocimiento y posicionamiento en el mercado, alcanzar la madurez de su negocio.

De conformidad con lo consagrado en la Ley 905 de 2004, las pequeñas empresas se caracterizan por ser comunes a otras empresas. Tal es el caso de las medianas empresas, que están conformadas por mínimo 51 y máximo 200 trabajadores y sus activos totales van desde 5.0001 hasta 30.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

De igual manera, Gómez (2011, como se citó en Quintero, 2018) señaló que:

Las PYMES constituyen más del 90% de las entidades económicas, el 75% de los nuevos puestos de empleo y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios se conviertan en parte de la esencia de la economía nacional, no sólo por el volumen de este tipo de empresas, sino también por la relevancia que tienen en la contribución a los índices de empleo del país. (Quintero, 2018, p.12)

3.2.5 Análisis de la competencia

Se analizaron las empresas consideradas como principales competidores en las áreas de mercadeo y ventas, a las cuales se enfrentará Certuche Abogados en su nuevo modelo de negocio. Permitted determinar el ambiente competitivo en cual se desempeña la empresa, establecer puntos débiles y fuertes de los competidores que se usaron para construir una ventaja competitiva que aporte a la diferenciación en el mercado y a su vez sea creadora de valor para los clientes.

Pese a que existe un gran número de empresas dedicadas a la consultoría en estrategia empresarial, la compañía tomó cinco referentes cuyo portafolio es similar y pueden convertirse en competidores directos. Se estableció una comparación en el portafolio de servicios, identificando los puntos de paridad y aquellos que pueden ser diferenciales frente al nuevo portafolio de Certuche Abogados Asociados.

Tabla 3

Comparativo de la competencia

Competidor	Objetivo	Portafolio de servicios	Puntos de paridad	Puntos de diferencia
Internacional Continental SAS	Su promesa de valor se enfoca en realizar un cambio radical para el mejoramiento de las organizaciones, que mejoren su productividad, y convertirse en socios y actores del crecimiento de las empresas en múltiples sectores. Generar soluciones integrales en diversas áreas de tu compañía.	Diseño de los modelos estratégicos competitivos. Análisis tamaño fuerza de ventas Modelo de cadena de valor de Michael Porter Modelo de cadena de valor ampliada. Diseño del mix de mercadeo (Ps tradicionales y Ps moderna del mercadeo) Modelo de servicio al cliente y fidelización de clientes (CRM) Presupuesto de mercadeo y ventas Agenda del Plan de Mercadeo Indicadores de gestión del plan de mercadeo.	Portafolio de servicios similar en los procesos de mercadeo y ventas.	Oferta poco diferenciada. Sin innovación en algún servicio que les permita tener una ventaja frente a la competencia. Poseen una buena estrategia digital.
Impakta	Capacidad para entender las necesidades de ventas, negocio a negocio, para crear la comunicación más impactante y para construir las estrategias adecuadas de acuerdo con cada necesidad del negocio.	Plan de marketing y desarrollo comercial: investigación, estrategia, plan, herramientas de comunicación y capacitación fuerza de ventas. Plan de comunicación comercial y desarrollo de herramientas para la fuerza de ventas y otros canales. Desarrollo página web, con y sin e-commerce. Investigación de mercado, estrategia y ejecución del lanzamiento de un nuevo producto. Estrategia de GoToMarket para nuevos	Portafolio amplio en servicios de mercadeo, ventas, comunicación y marketing digital.	Poseen una estrategia digital, lo cual es fundamental en la actualidad para ganar posicionamiento. Desarrollan modelo de distribución que genera ahorros y satisfacción al cliente, como es el modelo Gotomarket.
Consulting Group	Brindar asesoría, consultoría, investigación, desarrollo y enseñanza de procesos gerenciales, que se especializa en el ciclo comercial completo, Mercadeo.	Estrategia comercial Plan de mercadeo y ventas Coaching Posicionamiento de marca Comunicación	Portafolio básico en el proceso de mercadeo y ventas.	No tienen un valor diferencial.
Grupo ap	Asesoría, consultoría, investigación, desarrollo y enseñanza de procesos gerenciales, que se especializa en el ciclo comercial completo, Mercadeo,ventas, cartera y servicio.	Diseño de producto Servicio Posicionamiento Marca Empaque Precio, distribución, promoción, comunicación. Mercado meta Mercadeo internacional.	Portafolio similar a las empresas del mercado.	Servicio en procesos adicionales como cartera y servicio, los cuales hacen parte de un ciclo completo de la venta.
Wuan Consultoría estratégica	Ayudar a los clientes a resolver y superar complejos retos y problemas en diversas áreas de negocios, identificar y cumplir sus metas más ambiciosas.	Estrategia general Marketing y ventas Estrategia de negocios	Portafolio enfocado en la estrategia empresarial.	No se ve una ventaja competitiva en el portafolio, manejan plan táctico ni de formación.

Dichos competidores manejan canales virtuales, sin embargo, no se observa una estrategia digital organizada y clara para comunicar beneficios diferenciadores. El análisis de la competencia se basó en las cinco fuerzas propuestas por Porter, con la finalidad de identificar cómo podría impactar la rentabilidad del negocio.

Definición de los factores planteada por Porter en la Rivalidad de los competidores:**Tabla 4 Rivalidad de los competidores - Factores que afectan la rentabilidad**

Factores	Definición
Estructura competitiva de la industria	Considera el tamaño de la operación, si es una Industria fragmentada: muchas grandes y mediana empresas, ninguna con capacidad de ser la líder en precios. Productos poco diferenciados, las utilidades son inestables. Industria consolidada: Pocas empresas grandes dominan el mercado (oligopolio o monopolio), determinan el precio de la industria.
Demanda de la industria	La mayor demanda tiende a reducir la rivalidad, todas las empresas pueden vender más si ganan participación de mercado a otras empresas. A menor demanda se genera más rivalidad, pues las empresas se esfuerzan por conservar su participación de mercado y ganancias.
Productos no diferenciados	Si los productos son muy similares, las empresas compiten por precio.
Lento crecimiento de la industria	Si la industria no presenta dinamismo, los competidores deben obtener participación de otros para poder crecer.
Las barreras de salida son altas	Si las barreras son altas, las empresas deben permanecer en la industria, esto generalmente lleva a una reducción de precios.

Análisis enfocado a Certuche Abogados Asociados:

Estructura competitiva de la industria: Es una industria fragmentada, dado que existen una gran oferta de servicios similares por parte de empresas medianas y grandes, en la cual no es posible conocer los criterios para establecer los precios, dado que estos varían de acuerdo al tipo de proceso, a la duración del mismo, a la necesidad del cliente y al número de consultores, entre otras variables. Sin embargo, al momento de licitar es probable con frecuencia que los clientes soliciten un mejor precio, situación que conlleva a una disminución de la rentabilidad, ocasionada por la poca diferenciación en la oferta.

Demanda de la industria: Existe una gran demanda en los últimos años, ocasionada por el auge de los negocios, la necesidad de crecimiento de las empresas. Las empresas del segmento, generalmente no poseen una estructura de mercadeo y ventas interna, por lo que requieren de consultorías y asesorías externas.

Productos no diferenciados: Las empresas de la industria ofrecen un portafolio similar, no manejan un producto que se destaque como diferenciador, lo que conlleva a competir por precio afectando la rentabilidad. De ahí la importancia que Certuche Abogados Asociados ingrese servicios diferentes en su portafolio.

Lento crecimiento de la industria: El sector presentó un decrecimiento en actividades profesionales y científicas del 5,5%, las actividades de servicios administrativos y de apoyo decrecieron un 6,6%. (Informe de Enterritorio – Empresa nacional promotora del desarrollo territorial - DNP, 2020 p. 7). Significa que las empresas buscan ganar participación a otras y pueden hacerlo a través de una reducción de precios y una menor rentabilidad.

Barreras de salida altas: Para salir de la industria las empresas deben buscar un nuevo modelo de negocio en otro sector, puede ser alta en la medida que pierdan una base de clientes significativos y al valor de la inversión que deban realizar.

3.2.6 Análisis PESTEL

Nos permitió detectar el progreso y cambios emergentes, conocer las tendencias y patrones específicos del entorno para determinar su evolución, realizar una proyección de la dirección futura de los cambios del entorno y respecto a la nueva estrategia conocer las implicaciones organizacionales.

El proceso para realizar el análisis fue el siguiente:

Selección de los factores: se escogieron los factores que impactan el modelo: político, económico, social, tecnológico y legal.

Se identificaron las variables en cada factor y su comportamiento.

Entorno político

Incentivos y Beneficios para el sector servicios y empresas de consultoría: de acuerdo con Vela (2021):

La economía de la ciudad está en permanente transformación, pasando de ser una economía con fuerte presencia del sector secundario (industria), a ser una economía centrada en los servicios (sector terciario). El tejido empresarial está constituido por microempresas y los nuevos emprendimientos, que se caracterizan por agruparse en el sector de servicios, específicamente en la comercialización a menor escala, lo cual tiene un impacto favorable pero limitado en la generación de empleo. (Vela, 2021, p. 11)

Con la finalidad de aumentar el aporte de las micro y pequeñas empresas en la Visión Cali 2036 se plantean acciones públicas dirigidas a difundir y promocionar las oportunidades asociadas al comercio exterior.

De igual manera, la Alcaldía de Cali, señaló que:

El Valle del Cauca cuenta con experiencia en la constitución de Fondos de Capital emprendedor. Una de ellas es la de COMFANDI, que constituyó en 2005 un patrimonio autónomo por \$1.300 millones para apoyar 17 emprendimientos. Algunos de los resultados obtenidos son: ventas acumuladas 2006 –2009 del orden de \$ 2"700 millones generando anualmente en promedio 60 empleos directos calificados. En la actualidad actúan 4 empresas viables y 13 empresas en liquidación. (Alcaldía de Santiago de Cali)

Nuevas regulaciones: en la ciudad de Cali, según a Alcaldía Municipal:

En términos económicos se ha venido transformando en los últimos años la actividad terciaria (comercio y servicios), por un lado, a través del desplazamiento de empresas a municipios vecinos; y por otro, debido al fortalecimiento. Conforme a lo anterior, la ciudad funcional se extiende muchos más de los límites municipales y en este sentido desde el POT se plantean iniciativas de trabajo concertado con los municipios vecinos para el desarrollo de proyectos conjuntos en el marco de la ley 1454 de 2011. (Alcaldía de Santiago de Cali)

Entorno económico

Tasa de crecimiento del PIB – Nacional y Regional: de acuerdo con el DANE, según reporte realizado por Portafolio el 22 de enero de 2019:

El número de empresas (personas naturales y sociedades) creadas en Colombia durante 2018 ascendió a 333.487, registrando un crecimiento de 2,4% frente a 2017. En el Valle del Cauca se registraron 28.499 empresas nuevas en 2018, lo cual significó un incremento de 7,6% anual. (Portafolio, 2019)

Conforme a la renovación de matrícula mercantil, en Cali se registró un crecimiento de 1,7% frente a 2017, lo cual equivale a 75.903 en 2018, y se crearon 18.977 empresas para ese mismo año.

Durante septiembre el mes de 2019, la variación del IPC fue de 2,23% al compararlo con el mes anterior.

Al respecto, ECONOMICTV COLOMBIA (2021) publicó que:

Los mayores aportes a la variación mensual del IPC se ubicaron en las divisiones de: Alimentos y bebidas no alcohólicas, Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles, Educación y Restaurantes y hoteles, las cuales aportaron 0,21 puntos porcentuales a la variación total. (ECONOMICTV COLOMBIA, 2021)

Tasa de crecimiento del sector servicios: la Cámara de Comercio de Cali (2019) manifestó que “según estimaciones de Fedesarrollo, los sectores que jalaron el crecimiento de Colombia durante 2018 fueron administración pública y defensa (5,1%), actividades profesionales y científicas (4,3%), comercio y transporte (3,2%)” (Cámara de Comercio de Cali, 2019, p. 2)

Comportamiento del IPC: según la Cámara de Comercio de Cali (2019):

El incremento anual de precios, tanto en Cali como en Colombia se mantuvo a lo largo del año en el rango meta establecido por el Banco de la República. La inflación en Cali fue impulsada principalmente por los grupos de gasto educación (5,7%), vivienda (3,8%), transporte (3,6%) y salud (3,5%). De otra parte, Cali reportó en 2018 un aumento en el Índice de Precios al Consumidor de 3,1% anual, registro inferior al nacional (3,2%) y al de 2017 (3,3%). (Cámara de Comercio de Cali, 2019, p 11)

Sin embargo, el IPC reportado para septiembre del año 2019, fue del 0,23%.

Tasa de crecimiento de la globalización de la economía: la Cámara de Comercio de Cali (2019) expresó que “según estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), el PIB nacional se expandió a una tasa de 2,6% en 2018” (p. 2). Con respecto al Valle del Cauca, el crecimiento económico “se aceleró en 2018. Los sectores que impulsaron esta dinámica fueron: industria, construcción, turismo y financiero” (Cámara de Comercio de Cali, 2019, p.11).

Entorno Socio cultural

Tamaño de la población: de acuerdo con la información aportada el 28 de abril de 2019 por el diario El País:

La directora Técnica del Censo Demográfico del DANE, Liliana Acevedo Arenas, el censo de población con corte a 2 de noviembre de 2018 que hizo la entidad, arrojó que el Valle tenía 3,9 millones de habitantes, es decir 800.000 personas menos que las proyectadas por la misma organización. La reducción fundamental se presentó en Cali donde habitan 1,9 millones, según la nueva estadística, y no 2,4 millones como se esperaba. (El País, 2019)

Pirámide poblacional: la ciudad de Cali, de acuerdo con datos reportados por el Ministerio de Salud, ocupa el tercer lugar como la ciudad más poblada de Colombia. Sin embargo, comparando la pirámide poblacional del año 2018 con respecto al año 2005 y al 2020, se observa que esta pasó de ser expansivo a regresivo – constructivo, como resultado de los indicadores como “la transición demográfica, la reducción de las tasas de crecimiento vegetativo (por la diferencia entre natalidad y mortalidad) y el aumento de la esperanza de vida al nacer por la disminución de las tasas natalidad, mortalidad prematura e infantil. (Municipio de Santiago de Cali, 2018, p.25)

Este último indicador, en el año 2017 reflejó que “la natalidad y fecundidad de la población en Cali ha venido disminuyendo, lo que se ve reflejado el cambio de la forma de la pirámide poblacional” (Municipio de Santiago de Cali, 2018, p. 38).

Cambios demográficos: con base al censo 2005 los aspectos demográficos de la ciudad de Cali, evidencian que la velocidad de aumento de los habitantes, es cada vez menor “como consecuencia de los cambios presentados en el decrecimiento de las tasas de natalidad y mortalidad general e infantil” (Escobar, 2009, p. 3).

Comportamiento de los consumidores: según el Informe del diario Intercorp S.A., reportado por El País (2019):

El balance entregado por la firma de investigaciones de mercado Raddar. los hogares caleños gastaron durante el 2018 un total de \$48,4 billones en todo tipo de consumos, como un reflejo de las mejores condiciones económicas, del clima de negocios y empleo que vive la región, lo cual contribuyó una menor inflación en la capital del Valle (de 3,08%) en el 2018, mientras la nacional cerró en 3,18%. (El País, 2019)

Densidad empresarial en Cali – Unidades económicas: según el balance económico y dinámico empresarial de la Cámara de Comercio de Cali (2021):

De 2018, predominaron las empresas registradas en el sector comercio (39,0%), industria (12,5%) y alojamiento y comida (9,0%). En lo que se refiere a su crecimiento, el total de empresas dedicadas a actividades comerciales se incrementó 4,9% anual, las industriales (2,8%) y de alojamiento y comida (6,3%).

Al desagregar el sector comercio, la mayoría de las empresas matriculadas y que renovaron su registro mercantil durante 2018 se dedicaron a comercio al por menor (76,6%), seguido por comercio al por mayor (12,5%) y comercio de vehículos automotores y motocicletas (10,9%).

El tipo de ente jurídico con el cual se registraron 73,7% de las empresas fue el de Persona natural, mientras que 25,8% se registró como sociedad por acciones simplificada (25,8%). El total de personas naturales y de sociedades por acciones simplificadas aumentó 12,4% y 1,2%, respectivamente, en 2018 frente a 2017. (Cámara de Comercio de Cali, 2018, pp. 18-20)

Comportamiento de las PYMES en Cali: de acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali, de las 86.925 “empresas matriculadas y renovadas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali durante el 2018” (Cámara de Comercio de Cali, 2018, p. 17) el 91.5% se concentró en la ciudad de Cali, compuesto principalmente por microempresas, las cuales pasaron de 81.956 en 2017 a 85.388 en 2018, seguido de las PYMES con 7.104 y 1.897 respectivamente en año 2018.

Estilo de vida: el informe anual de calidad de vida 2019 del Programa Cali Cómo Vamos, evidenció que las condiciones de pobreza para el año 2018 fue de (15,7%), lo cual muestra un aumento respecto de 2017.

Frente al tema de la desigualdad en 2018 el Coeficiente de GINI registrado fue (0,46), y en 2017 de (0,46), lo cual evidencia disminución en la cifra de desigualdad entre los años 2012 y 2018.

Entorno tecnológico

• Avances tecnológicos y digitales:

Nuevos recursos para Marketing y ventas: la utilización de las herramientas digitales, permitirá la implementación de estrategias de marketing.

Web & Blog: Se usará la página web del grupo empresarial Certuche Abogados Asociados, la cual se creará mediante CMS a fin de direccionar la publicidad. Desde El SEO (Search Engine Optimization) que permitirá visualizar un mayor número de veces.

Email Marketing - Mailchimp: a través de esta plataforma, el grupo empresarial Certuche Abogados Asociados, podrá aumentar la eficacia en los procesos de Community Manager, así como también, la comunicación tanto interna como externa.

Hootsuite: Esta herramienta permitirá gestionar varias redes sociales en un mismo panel de control.

Publicidad: el uso de estas herramientas permitirá que a la pagina del grupo empresarial Certuche Abogados Asociado puedan ingresar miles de personas, gracias al uso de la publicidad pagada.

Google Keyword Tool: podrán ser incorporadas por cada empresa en su web o blog en la elaboración de posts, mensajes y vídeos.

Entorno legal

Salario mínimo: para el año 2021 se tuvo un aumento del 3,5%, es decir, un valor de \$30.723, para un total de \$908.526.

Propiedad intelectual: Gutiérrez (2020) publicó en asuntos: legales, un artículo sobre la legislación mundial, y señaló que:

En materia de propiedad intelectual, no parece ir al mismo ritmo de la globalización. El acceso a Internet y el comercio electrónico global suponen que la protección de la propiedad intelectual debería implicar una protección global. Sin embargo, esto no sucede así, lo que obliga a los empresarios a acudir a la legislación de cada uno de los países de su interés. (Gutiérrez, 2020, párr. 1)

En igual sentido, Montes (2018) a través del diario La Republica, dio a conocer que:

El Instituto para la Democracia y Asuntos Económicos (Ideas por sus siglas en inglés) y el Property Rights Alliance presentaron el Índice Internacional de Derechos de Propiedad de 2018, en el que Colombia ocupa el cuarto lugar e entre los países de

América Latina y el puesto 61 entre 125 naciones en materia de protección de derechos de propiedad con un puntaje de 5.516.

En América Latina, el top 3 en materia de derechos de propiedad lo componen Chile, Uruguay y Brasil, naciones que ocupan los puestos 29,43 y 55 en el ranking general con puntajes de 6.881, 6.191 y 5.746 respectivamente. (Montes, 2018, párr. 1-2)

4. Capítulo: Análisis de Resultados

4.1 Matriz DOFA

En el mes de noviembre de 2019, se realizó la construcción del análisis DOFA de la empresa Certuche Abogados Asociados, abordando el análisis interno: debilidades y fortalezas y el análisis externo: oportunidades y amenazas.

Tabla 5

Análisis interno DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>D1. Dependencia del proceso jurídico con dos productos: Registro de marca y constitución de franquicias.</p> <p>D2. Portafolio limitado, sin renovación para entender las nuevas necesidades de los clientes, crear conexiones y satisfacerlos.</p> <p>D3. Falta trabajar en el posicionamiento de marca.</p> <p>D4. No hay estrategia de inversión en mejoramiento y desarrollo empresarial.</p> <p>D5. Sin presencia en programas con instituciones, faltan alianzas estratégicas para el crecimiento.</p> <p>D6. Falta una estrategia digital.</p>	<p>F1. Experiencia de 19 años en el mercado local.</p> <p>F2. Base de datos con más de 200 clientes activos.</p> <p>F3. Alianza con consultores externos con buen conocimiento y experiencia.</p> <p>F4. Buen relacionamiento con los clientes .</p> <p>F5. Cultura organizacional enfocada en el buen servicio.</p> <p>F6. Estructura de costos liviana.</p>

Tabla 6*Análisis externo DOFA*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Mercado de la consultoría en creciente apoyo de instituciones a los consultores.</p> <p>O2. Normatividad sic.</p> <p>O3. Requerimiento de consultores por las Cámaras de Comercio</p> <p>O4. Programas de impulso a emprendedores nacionales, departamentales y distritales.</p> <p>O5. Programas de emprendimiento privado.</p> <p>O6. Crecimiento del sector empresarial.</p> <p>O7. Auge en los negocios</p> <p>O8. PYMES Constituyen más del 90% de las entidades económicas.</p> <p>O9. Necesidad de empresas para crecer de manera rentable.</p> <p>O10. Avances tecnológicos.</p> <p>O11. Tendencia en implementación de estrategia digital.</p>	<p>A1. Empresa familiar, riesgos en su administración y permanencia.</p> <p>A2. Problemas de eficiencia en la operación.</p> <p>A3. Saturación de empresas consultoras en el mercado en el campo jurídico.</p> <p>A4. Altos estándares de firmas especializadas.</p> <p>A5. Reducción de presupuestos para consultoría en las empresas.</p> <p>A6. Competencia informal de consultores independientes.</p> <p>A7. Nuevas tecnologías.</p> <p>A8. Capacidad para afrontar los cambios del mercado.</p>

Tabla 7

Cruce de variables (1) DOFA

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> • Segmentar la base de clientes de acuerdo al ciclo de madurez de las empresas y a los sectores más representativos, para construir una propuesta de valor que contribuya al crecimiento en ventas de sus negocios. • Diseñar un plan con los consultores externos que genere alianzas con los programas de apoyo a emprendedores y Pymes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el portafolio de servicios, orientado a prestar consultoría en desarrollo de negocios a través de la estrategia de mercadeo y ventas para los clientes, que les permita su crecimiento rentable. • Capitalizar la tendencia del marketing digital, incluyendo en el portafolio un modelo de estrategia digital dentro del plan de mercadeo. • Crear para la empresa su propia estrategia digital como herramienta de comunicación para posicionar la marca y dar a conocer el nuevo portafolio de servicios integrales. • Participar con el nuevo portafolio en los programas de la Cámara de Comercio en “Fortalecimiento empresarial”, “Centro de desarrollo de empresas - Próspera”, “Fábrica de productividad”.

Tabla 8

Cruce de variables (2) DOFA

ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> • Apropiación de nuevas tecnologías para gestionar la base de datos de clientes. • Usar las alianzas con los consultores externos para el mejoramiento de los procesos internos de la empresa que permitan mayor eficiencia en la operación. • Aprovechar los años de experiencia, la base de datos y el capital relacional para promover nuevos servicios y portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consecución de recursos de inversión en un plan de posicionamiento de marca. • Vincularse a los programas de las entidades de apoyo al sector, agremiaciones y cámaras de comercio, para generar un mayor alcance en la promoción de los servicios y capturar nuevos clientes.

4.2 Etapa de confrontación

En esta etapa se analizó la brecha entre el futuro deseado y aquellos aspectos críticos que la empresa necesita solventar para poder alcanzar dicho futuro.

Escenario futuro: “para el año 2025 convertirse en una empresa líder de consultoría integral en el Valle del Cauca, innovando en el portafolio de servicios con un nuevo proceso en mercadeo y ventas, que permita el crecimiento y desarrollo de los clientes de manera rentable, ganando reconocimiento en el sector”.

Para alcanzar dicho escenario la empresa requiere cerrar las siguientes brechas detectadas en las anteriores etapas:

Proceso de Recursos Humanos: la empresa inició el mejoramiento del proceso de recursos humanos, orientado en la nueva cultura y los nuevos perfiles y competencias que se requieren para la implementación del portafolio de servicios en mercadeo y ventas.

Plan de acción:

- Diseño y actualización de los perfiles por competencias que se requieren en la ejecución del nuevo proceso de mercadeo y ventas.
- Vinculación de personal que apoyará la gerencia de mercadeo y ventas.
- Construcción de los manuales de descripción de cargos: misión del cargo, objetivos, funciones, responsabilidades, dependencia, experiencia.
- Diseño el plan de capacitación dirigido a todo el personal de la compañía de tal manera que interioricen el nuevo foco estratégico de la empresa.

Proceso administrativo: mejoramiento del proceso administrativo como soporte de las actividades de la empresa a la implementación del proceso de mercadeo y ventas.

Plan de acción:

- Actualización documental del nuevo proceso y las funciones de otros procesos relacionados como: servicio al cliente, cartera, tecnología, financiero.
- Actualización registro de proveedores.
- Adecuación del nuevo puesto de trabajo.

- Suministro de herramientas y material de trabajo.

Proceso financiero: diseñar y ejecutar un plan de consecución de recursos financiero para adoptar nuevas tecnologías, que permitan la ampliación de sus servicios de manera eficiente.

- Estimar la inversión destinada a las actividades asociadas al plan del área de mercadeo y ventas: inversión en canales digitales, publicidad, herramientas tecnológicas.
- Mejoramiento en la estructura de costos que permita la competitividad en precios y realizar una inversión en comunicación y posicionamiento de los nuevos servicios.

Proceso tecnológico: desarrollo o apropiación de herramientas tecnológicas que soportan la eficiencia de las actividades de mercadeo y ventas.

- Plan de acción:
- Actualización del sistema de información.
- Desarrollo de un aplicativo o módulo para los procesos de mercadeo y ventas.
- Proveer herramientas tecnológicas de trabajo.

4.3 Etapa de determinación estratégica

A partir del análisis de las etapas normativa, definicional y de confrontación realizamos el siguiente proceso para definir las estrategias que aportaron a la propuesta de valor y la mejor posición competitiva de los clientes que permitan su crecimiento y sostenibilidad:

4.3.1 Categorización de las estrategias

Se escogieron las siguientes categorías: **Innovación, posicionamiento, portafolio, diversificación** para las cuales se realizó una definición propia:

Tabla 9*Definición de las estrategias*

Categoría	Definición
Innovación	Nuevos modelos de negocio, nuevos servicios, mejoramiento o adopción de procesos, entrar en tendencias del mercado, uso de tecnología.
Posicionamiento	Actividades que propenden por mejorar la imagen de la empresa, que mejora su lugar en la mente de los clientes y hacen que estos la prefieran. (Kotler, 2016).
Portafolio	Creación de un nuevo portafolio de servicios. Introducción de un nuevo servicio en el portafolio. Nota: Se separa de la categoría de Innovación para darle mayor relevancia.
Diversificación	Incursionar en nuevos mercados con nuevos servicios.

Categorización de las estrategias:

Tabla 10*Categorización de las estrategias*

Estrategia	Fuente	Categoría
Diseñar un plan con los consultores externos que genere alianzas con los programas de apoyo a emprendedores y Pymes.	DOFA	Diversificación
Ampliar el portafolio de servicios, orientado en el desarrollo de negocios a través de la estrategia de mercadeo y ventas para los clientes, que les permita su crecimiento rentable.	DOFA	Portafolio
Capitalizar la tendencia del marketing digital, incluyendo en el portafolio un modelo de estrategia digital dentro del plan de mercadeo.	DOFA	Innovación
Crear para la empresa su propia estrategia digital como herramienta de comunicación para posicionar la marca y dar a conocer el nuevo portafolio de servicios integrales.	DOFA	Posicionamiento
Participar con el nuevo portafolio en los programas de la Cámara de Comercio en “Fortalecimiento empresarial”, “Centro de desarrollo de empresas - Próspera”, “Fábrica de productividad”.	DOFA	Diversificación
Capitalizar las nuevas tecnologías en pro de la modernización de la empresa. - Dar mayor visibilidad al equipo consultor.	DOFA	Innovación
Diseñar la estrategia empresarial enfocada en el desarrollo de nuevos negocios y especialización de procesos como mercadeo y ventas.	DOFA	Diversificación
Construir el proceso y la oferta de valor para el nuevo portafolio buscando la mayor eficiencia del mismo.	DOFA	Innovación
Desarrollar un nuevo modelo de negocio que aporte a Certuche Abogados Asociados un valor diferenciado que permite crear una ventaja competitiva en el sector.	DELPHI	Innovación
Contar con los recursos para invertir en comunicación y publicidad tradicional y digital, para dar a conocer eficientemente su nuevo portafolio de servicios en consultoría en mercadeo y ventas.	DELPHI	Innovación
Conformar un equipo de consultores expertos aliados para desarrollar un nuevo modelo prospectivo de consultoría integral en aspectos de mercadeo y ventas.	DELPHI	Diversificación
Incluir en el portafolio un modelo prospectivo en mercadeo y ventas, dado que existe una alta competencia en mercados poco diferenciados.	DELPHI	Portafolio
Realizar un mejoramiento en los procesos administrativos que soportan las nuevas actividades de la empresa, ocasionadas por el crecimiento de su portafolio de servicios orientado a mercadeo y ventas.	DELPHI	Innovación
Adoptar nuevas tecnologías, creación y mejoramiento de procesos, que permitan la ampliación de sus servicios de manera eficiente.	DELPHI	Innovación

4.3.2 Marco estratégico

El paso posterior consistió en agrupar las estrategias por categoría y formular una estrategia para cada grupo, que abarcara las principales necesidades y el camino para cumplir los objetivos empresariales.

De las estrategias obtenidas, el equipo acuerda enfocarse en dos grandes estrategias: Innovación y portafolio, las cuales son la base de construcción del modelo de mercadeo y ventas.

Tabla 11

Agrupación de las estrategias

CLASE DE ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Innovación	Estructurar el proceso de mercadeo y ventas en Certuche Abogados Asociados como nueva propuesta de valor para los clientes actuales y futuros.
Portafolio	Crear un nuevo portafolio de servicios con beneficios diferenciados para los clientes, que les permita su crecimiento y permanencia.

4.3.3 Plan táctico

Para cada una de las estrategias se definieron las principales acciones que se deben ejecutar.

Estrategia #1 Innovación. Estructurar el proceso de mercadeo y ventas en Certuche Abogados Asociados como nueva propuesta de valor para los clientes actuales y futuros.

Acciones:

- Definir el modelo de mercadeo y ventas.
- Definir el proceso de mercadeo y ventas como una nueva unidad de negocio.
- Diagramar el proceso utilizando la herramienta SIPOC.
- Diseñar el organigrama del departamento.

Definición del modelo: el modelo define tres frentes estratégicos:

- Proceso de mercadeo
- Proceso de ventas

- Estrategia digital (La cual se incluirá dentro del portafolio de mercadeo)

Pilares del modelo:

- Cocreación: generamos ideas y construcción en conjunta con el cliente, involucrando equipos interdisciplinarios para llegar el consenso a la mejor alternativa, alineada con los objetivos estratégicos del negocio.
- Pensamiento estratégico: visión global del negocio, entendiendo todas las funciones de la empresa y cómo interactúan con las áreas de mercadeo y ventas. Así mismo lograr la comprensión un mercado competitivo, para formular metas y soluciones de largo plazo.
- Investigación y aprendizaje: continua actualización de herramientas y procesos que contribuya al mejoramiento y permanencia de la empresa.
- Innovación y adaptación: búsqueda de nuevos mercados, nuevas soluciones y oportunidades para ofrecer ventajas y beneficios diferenciales en el mercado.

Beneficios para la comunidad empresarial:

- Desarrollar un negocio de manera estratégica cuidando la rentabilidad.
- Mejorar los resultados de ventas.
- Integrar al equipo un grupo externo cualificado en estrategia.
- Sobresalir en un mercado altamente competido convirtiéndose en la opción preferida del cliente.
- Fortalecer o crear una marca fuerte capaz de afrontar y permanecer ante los cambios del mercado.
- Comunicar efectivamente beneficios diferenciadores.
- Incorporar visión y pensamiento estratégico en los procesos.

Líneas de servicio: los frentes estratégicos se ejecutan en las empresas a través de las líneas de servicio creadas, y cada proceso y variables de los planes de mercadeo y ventas se pueden desarrollar de esta manera:

Consultoría de procesos: a partir de la identificación de un problema, necesidad o deseo, se orienta al equipo para lograr la mejor alternativa de solución, guiando en el desarrollo y la ejecución de manera efectiva y acompañando en la implementación y el seguimiento.

Formación y capacitación de equipos: contribuir a la creación y fortalecimiento del conocimiento y las competencias de los equipos de trabajo al interior de las empresas, de acuerdo a sus necesidades y los objetivos estratégicos.

Tutorías digitales: procesos digitales por medio de reuniones virtuales, donde entregan herramientas y se guía paso a paso la construcción de los procesos, usando además guías y plantillas para facilitar la comprensión y tener una herramienta organizada en la ejecución. Está orientado a empresas con menor recurso de inversión.

Clientes objetivo: el modelo está dirigido a la comunidad empresarial del Valle del Cauca de cualquier sector económico y en todas las etapas del ciclo de vida.

Definición del proceso

Misión: el proceso de mercadeo y ventas será para la empresa el elemento central que aporte valor a los clientes en su crecimiento y permanencia en el mercado, así mismo se obtenga de ellos su lealtad en los negocios presentes y futuros.

Propuesta de valor: asesorar a las empresas para a crecer de forma rentable, construyendo una estrategia empresarial y trabajando de manera metódica y articulada para aumentar el nivel de ventas, que garantice la permanencia de la organización en el tiempo.

Diagrama del proceso

Se utilizó la herramienta SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs y Customers), la cual permitió que se identificaran todos y cada unos de los elementos mas importantes del proceso. Se definen los proveedores quiénes generan las entradas para posteriormente transformar las entradas en salidas. Se identifican las actividades claves, los resultados se

consideran las salidas del proceso que van dirigidas a clientes (internos o externos en la organización) (Chinchilla, 2009).

- **Supplier:** Quien aporta los recursos al proceso (Una persona u otro proceso).
- **Inputs:** Recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso: Material, información, datos, servicios.
- **Process:** Transformación de las entradas para producir salidas.
- **Output: lo que es necesariamente importante para el cliente.**

Customer: Quien la recibe; es la satisfacción del cliente.

Tabla 12

Diagrama SIPOC

SIPOC - PROCESO DE MERCADEO Y VENTAS				
ENTRADAS		ACTIVIDADES CLAVES (Process)	SALIDAS	
PROVEEDOR	INSUMOS		INSUMOS	CLIENTE /USUARIO
Asistente mercadeo y ventas	Base de datos propia segmentada. Fuentes externas	Prospección de clientes	Listado de prospectos	Gerente mercadeo y ventas
Gerente mercadeo y ventas	Programación de citas	Visita de conocimiento	Presentación corporativa/ servicios	Cliente
Equipo de apoyo mercadeo y ventas	Herramientas digitales	Investigación del sector	Informe de oportunidades, tendencias, limitaciones	Gerente mercadeo y ventas / Cliente
Gerente mercadeo y ventas	Portafolio de servicios	Presentación de soluciones	Alternativas para el cliente	Cliente
Área financiera	Escenarios financieros	Análisis de rentabilidad	Informe interno	Gerente mercadeo y ventas / Gerencia General
Gerente mercadeo y ventas	Propuestas comerciales	Negociación y acuerdos	Condiciones: Servicio, precio, plazo, fechas.	Cliente
Departamento jurídico	Documento aprobado. Terminos y condiciones	Contrato	Documento firmado	Departamento jurídico y administrativo
Gerente mercadeo y ventas	Fases acordadas con el cliente.	Implementación	Cronograma de actividades acordado entre las partes	Cliente
Gerente mercadeo y ventas	Indicadores	Seguimiento y evaluación	Tablero de indicadores	Cliente
Asistente mercadeo y ventas	Contacto	Posventa	Registro de observaciones del cliente	Cliente / Gerencia general

Organigrama

Dada la creación del nuevo proceso estratégico, se realizó la actualización del organigrama, en el cual se representa gráficamente la estructura de la empresa y el orden jerárquico de cada departamento.

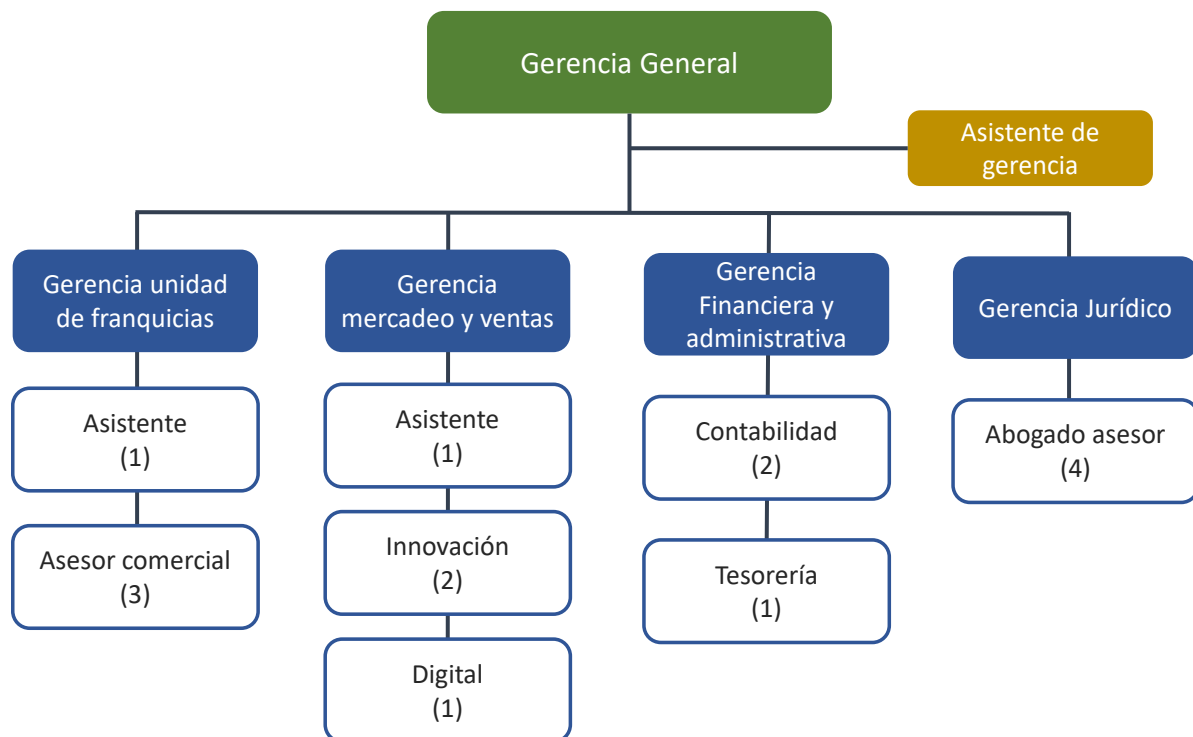
Se utilizó el tipo de organigrama vertical, propuesto por Thompson (2017) el cual:

Presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización. (Thompson, 2009, párr.27)

La nueva estructura se organizó por gerencias de negocios, añadiendo la nueva gerencia de mercadeo y ventas.

Figura 11

Nuevo Organigrama



Estrategia #2. Crear un nuevo portafolio de servicios con beneficios diferenciados para los clientes, que les permita su crecimiento y permanencia.

Acciones:

- Definición de la estrategia de mercadeo y la estrategia de ventas.
- Definir los beneficios que se comunicarán a los clientes.
- Descripción de los nuevos servicios del portafolio en mercadeo y ventas.

4.4 Definición de las estrategias de mercadeo y la estrategia de ventas.

4.4.1 Estrategia de mercadeo:

Con base en Kotler (2016), se determinó que la estrategia de mercadeo es parte fundamental dada la relevancia en la creación de valor para las empresas y la comunidad, las demás funciones de las en las empresas se integran alrededor de la estrategia de mercadeo.

La estrategia de mercadeo está orientada en los factores fundamentales necesarios para afrontar los cambios y tendencias del mercado de manera rentable y permanente a través de:

- Identificar y satisfacer necesidades de manera rentable.
- Encontrar los mercados meta y las oportunidades.
- Conocer y entender al cliente objetivo.
- Crear factores diferenciadores que permitan sobresalir en el mercado.
- Crear relaciones duraderas con los clientes, obtener su lealtad.
- Generar demanda para los productos actuales e introducir nuevos productos.
- Crear marcas fuertes.
- Mejorar el posicionamiento en el mercado.

Portafolio de servicios en mercadeo

El portafolio se define de manera diferencial respecto a la oferta de la competencia, como un proceso lógico que seguirá el cliente para lograr sus objetivos estratégicos de mercado, rentabilidad y permanencia:

- **Construcción del ADN de marca:**

Este proceso es fundamental para el posicionamiento de la marca, se considera el primer paso que debe dar el cliente, es un aspecto diferencial frente a los principales competidores. Permitiendo crearla, como el conjunto de características únicas, para que represente la empresa y se identifique con el consumidor.

El cliente obtiene una marca que se diferencia de la competencia generando valor y sobresaliendo en un mundo saturado de marcas y publicidad. Crea vínculos permanentes con el consumidor, generando relaciones de confianza.

Nos basamos en la metodología springboard de publicidad (Estrategia de comunicación MBA Universidad Javeriana Cali – 2019).

El ADN constituyen la identidad de la marca, su concepto y su esencia.

Valores de la marca: Cualidades y rasgos que aportan un valor y compromiso de la marca, que conectan con los del consumidor.

Personalidad: Aspectos y características de la marca. ¿Cómo es? ¿Cómo se comporta? ¿En qué cree? Las marcas se comunican y conectan con personas, por lo tanto, debe tener una personalidad propia que le ayude a generar dicha conexión.

Voz y tono: La forma como se comunica la marca, lo que inspira a hacer y a creer.

Beneficios: La marca tiene una misión y un compromiso con la sociedad que se definen en las ventajas de la marca frente a otras.

Propuesta de valor: Crear una solución de manera diferente para suplir las necesidades y deseos del consumidor que sea relevante y creíble.

Posicionamiento: Construir la declaración de posicionamiento. El mensaje con el cual se obtiene captar la atención del cliente en todo momento.

Slogan: Frase corta que enmarca la propuesta de valor y el posicionamiento de la marca, debe ser de fácil recordación, que llame la atención.

- **Construcción de la identidad visual de la marca:**

Este servicio consiste en la representación gráfica de la marca. Refleja las características y elementos del ADN de marca, cuyo resultado final es su logo que puede estar acompañado del slogan de la marca.

Si bien es cierto que existe una oferta amplia de diseño gráfico en el mercado, se consideró parte del portafolio dado que es la representación del ADN de marca, así el cliente obtiene un producto completo para la comunicación de su marca.

Elementos de construcción:

- Creación del logo principal: explicación verbal y conceptual y gráfica, color, fuentes, tipografía usos incorrectos, tipografía, estilo fotográfico.
- Diseño del manual de marca: documento que explica los usos correctos e incorrectos de la marca. Es indispensable para el manejo de la marca dado que permite conservar su identidad.
- **Diseño del modelo de mercadeo:**

Basado en Kotler, Keller, Brady, Goodman y Hansen, (2016), se diseñó el proceso para elaboración del plan estratégico de mercadeo de acuerdo a las necesidades del cliente, que contribuya a mejorar su posicionamiento, crecimiento y permanencia en el mercado, de manera rentable, creando valor para la empresa en el largo plazo, el cumplimiento de sus objetivos estratégicos de ventas, rentabilidad a nivel empresarial.

Contiene la comprensión de la situación de la empresa y el sector, los objetivos planteados, las estrategias para lograrlo, el plan de acción detallado en un cronograma de actividades.

Modelo de construcción:

Figura 12*Modelo de construcción*

- **Estrategia digital:**

El servicio está enfocado a construir el plan de comunicación en el mundo digital, en los diferentes canales: sitio web, redes sociales, e-commerce, que usará la marca para conectarse con sus clientes / usuarios y que apoyan la generación de ventas y fidelización de los clientes (Arias, 2013).

En la estrategia se define el qué, cómo, dónde y cuándo comunicará la marca en el entorno digital.

La estrategia digital es un servicio diferencial frente a la oferta del mercado, siendo más efectiva cuando se ha construido el ADN de marca dado que refuerza la identidad y la comunicación.

Beneficios de construir la estrategia digital:

- Planear de manera ordenada los objetivos, diseños y contenido en las redes sociales.
- Establecer objetivos y rol en cada medio digital, optimizando la inversión.
- Mantener puntos de contacto constantes y en tiempo real con el consumidor.

- Genera ahorros dado que el costo es mucho menor que los medios de comunicación tradicionales.
- En la actualidad el cliente se interesa más por la utilización de los canales digitales y las TIC para acceder al mercado.
- Permite generar transacciones y ventas de manera inmediata.

Proceso de construcción:

- Diagnóstico del ecosistema digital usado actualmente por la empresa.
- Identidad digital.
- Selección de audiencias.
- Tipos de contenido.
- Objetivos de pauta.
- Presupuesto de inversión.

Identidad digital:

Se compone de los siguientes elementos:

- Tono de comunicación: Cómo se comunicará la marca de acuerdo a su esencia y público objetivo.
- Personalidad digital: Características que la distinguen y se conservan de la misma manera en cada medio digital.
- Ejes de contenido: Los temas que se abordarán cada mes de manera ordenada y planeado con un mes de anticipación.
- Calendario de contenido: Establece una parrilla mensual de ejes de contenido.
- Segmentación y audiencias: El grupo objetivo con el cual desea comunicarse la marca.
- Hashtags: Caracteres usados para generar enlace y alcance con la audiencia.
- Objetivos digitales de pauta: Determinar qué se busca lograr con la pauta digital.
- Análisis del presupuesto inicial de inversión: Determinar el monto de inversión requerido en pauta digital.
- Lineamientos de imagen y diseño: Asesorar sobre el uso de la marca, su identidad visual en medios digitales.

Innovación:

Diseñar soluciones innovadoras en los negocios, en el proceso, en las relaciones y en los productos para encontrar nuevas formas que lleven al éxito a las empresas.

Proceso de innovación:

- Inmersión: Consta de una etapa preliminar que se refiere al entendimiento inicial del problema, y otra etapa de profundización que identifica necesidades y oportunidades.
- Análisis y síntesis: Análisis de los datos encontrados, para obtener hallazgos y oportunidades.
- Ideación: etapa de generación de ideas, se puede realizar con un equipo interdisciplinario. (Vianna Mauricio, Vianna Ysmar, 2106. Design Thinking. Río de Janeiro).

4.4.2 Estrategia de ventas

El servicio está enfocado en ayudar al empresario a construir su estrategia de ventas, la cual ejecuta la estrategia de mercadeo y es la única actividad que genera ingresos en las empresas.

Beneficios de tener una estrategia de ventas:

- Maximizar los resultados de ventas.
- Es la única actividad que genera ingresos.
- Permite la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.
- Las actividades asociadas inciden altamente en la rentabilidad.
- Marca la pauta en los procesos productivos de la cadena de valor
- Mantiene las relaciones con los clientes.
- Proporciona información del mercado

- Determinante en la competitividad empresarial
- Basado en: Mark y Marshall (2009).

El diseño del servicio se orientó a la construcción de la estrategia de ventas bajo 3 grandes bloques:

Tabla 13

Proceso estrategia de ventas

ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y administración de ventas • Plan de ventas: pronóstico y presupuesto • Estructura de ventas • Red de ventas.
TACTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Selección • Supervisión • Capacitación y entrenamiento • Remuneración, incentivos, planes de motivación • Indicadores de resultados y de gestión.
OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de ventas • Análisis de costos • Evaluación • Control

Portafolio de servicios en estrategia de ventas

El portafolio se resume en el plan de ventas, dado que contiene todos los conceptos y herramientas que debe desarrollar un empresario para llevar a cabo una buena estrategia de ventas.

• **Plan de ventas**

Contempla las acciones de manera ordenada y sistematizada para estimar las ventas futuras. Consta de un análisis, planeación, implementación y control, que permiten crear y

mantener beneficios mutuos entre la empresa y el mercado objetivo. Está alineado con los objetivos del plan de mercadeo.

Beneficios para la empresa de construir un plan de ventas:

- Establece el nivel de ingresos que se alcanzará en el próximo período.
- Permite proyectar los recursos necesarios en cada una de las actividades de la cadena de valor.
- Es el camino que recorrer para alcanzar las metas de la compañía.
- Busca la rentabilidad mediante la planificación de las ventas y la gestión de clientes.
- Permite control de las variables y tomar correctivos.
- Información organizada que permite analizar de todo tipo de escenarios.
- Permanencia y sostenibilidad de la empresa.
- Crea ventajas competitivas en el segmento. (Gestión estratégica de ventas. Universidad Externado de Colombia 2010).

El plan de ventas se compone de las siguientes actividades esenciales. Depende el grado de madurez de la empresa se podrán ejecutar todas o aquellas donde la empresa carece o necesita fortalecer:

Planear: Es la etapa inicial, donde se construye:

Análisis de la situación actual de la empresa: información de ventas, DOFA del área, análisis del mercado, la ventas y canales de venta.

- **Objetivos:** Objetivos estratégicos del área.
- **Estrategia:** El camino para alcanzar los objetivos de ventas.
- **Pronóstico:** Proyección de la venta en valor y en unidades.
- **Políticas:** Política de ventas, es una guía que da dirección a las negociaciones y los acuerdos con los clientes.

- **Control:** Mecanismos de seguimiento y evaluación

Organizar:

- **Estructura de ventas:** La fuerza de ventas que atenderá el mercado
- **Funciones:** Establecer los roles y responsabilidades en las ventas.
- **Red de distribución:** Establecer la red de distribución idónea para atender el mercado que cumpla los objetivos estratégicos.

El talento Humano:

Establece los perfiles, roles, funciones y responsabilidades del personal de ventas, que se requieren para ejecutar los objetivos y estrategias del área.

Dirección: Diseño de las actividades que esenciales de la dirección de ventas.

- **Liderar:** Herramientas de formación en liderazgo.
- **Motivar:** Diseño de planes de motivación para la fuerza de ventas.
- **Capacitar y entrenar:** Diseño del plan anual de capacitación y entrenamiento a la fuerza de ventas.

Control: Diseño de los indicadores de gestión, seguimiento y evaluación. (Administración de ventas.2017. Universidad EAFIT Colombia).

- **Estrategia de trade marketing**

Se estructura el servicio basado en la propuesta de Narváez, Bauz, Rivas, y Medranda, (2019).

Proceso de gestión entre los canales de distribución (Supermercados, mayoristas, tiendas, centros comerciales) y el cliente, es una serie de actividades comerciales y de merchandising que se implementan en los canales para generar mayores ventas.

Beneficios:

- Impulsar y acelerar la venta.

- Mejorar la rotación de los productos.
- Planear y coordinar las promociones.
- Ejecutar actividades para mejorar la visibilidad de los productos.
- Aplicación de las 5 P's del merchandising.
- Sobresalir y ser un referente del mercado.
- Generar fidelidad del consumidor.

Herramienta de Merchandising:

Diseño de técnicas para mejorar la presentación, ubicación, rotación y material publicitario. Busca la ubicación estratégica de los productos para mejorar la venta y la rentabilidad.

Construcción: El proceso se cimienta en la 5 P's del merchandising.

- **Presencia:** Encontrar disponibilidad de todas las referencias de producto en las cantidades suficientes.
- **Posición:** Ubicar los productos en la mejor zona de mayor tráfico en el punto de venta.
- **Precio:** Definir el precio de acuerdo a la estrategia de mercadeo. En el punto de venta todos los productos deben tener el precio correcto.
- **Promoción:** Diseñar el plan promocional, trazando objetivos en términos de venta y rentabilidad.
- **Protagonismo:** Ser el protagonista en el punto de venta.

4.5 Mecanismos de control y evaluación del modelo

Los indicadores de gestión constituyen un mecanismo de evaluación para analizar el estado en que se encuentra una meta.

Tabla 14

Mecanismo de control y evolución del modelo

Indicador	Fórmula	Objetivo del indicador	Meta	Metodología de medición	Frecuencia de la medición
Cientes activos (CA).	CA = Número de clientes activos/Total de la cartera	Mide la capacidad para atraer, retener y mantener los clientes.	50%	<ul style="list-style-type: none"> * Calcular para el período el número total de clientes activos en la base de datos * Se consiera activo el cliente que ha comprado algún servicio en el último año. * Calcular el número de clientes compradores en el mismo período. * Si el cliente compró varios servicios se cuenta sólo una vez, dado que el indicador es por CLIENTE y no por número de servicios comprados. * El calculo: número de clientes compradores en el mes dividido sobre el total de clientes de la empresa. 	Mensual
Variación en ventas (VV).	$VV = \frac{Ventas_{(t)} - Ventas_{(t-1)}}{Ventas_{(t-1)}} * 100$	Medir la tasa de crecimiento en ventas	10%	<ul style="list-style-type: none"> * Calculo de las ventas de un período actual * Calculo de las ventas del período anterior * Las ventas del período actual menos las ventas del período anterior dividido el período 	Mensual
Efectividad	E= Número de ventas realizadas / número de cotizaciones presentadas	Mide la capacidad y productividad para cerrar los negocios.	90%	<ul style="list-style-type: none"> *Calculo del Nro de cotizaciones presentadas * Calculo del Nro de cotizaciones aceptadas con firma de contrato 	Mensual

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

La empresa identificó sus capacidades y puntos críticos a partir de la comprensión de su entorno interno y externo, usando herramientas y métodos de análisis probados, así mismo la opinión de los expertos reforzó aquellos aspectos en los cuales enfocarse para alcanzar los objetivos propuestos.

El camino que decidió tomar la empresa al integrar en su modelo de negocio un proceso de mercadeo y ventas usando el método prospectivo, aportó la construcción de una ventaja competitiva, creando mecanismos diferenciadores, mediante un portafolio estratégico para sus clientes que sigue de manera secuencial los pasos que debe implementar el cliente para conseguir sus resultados optimizando los recursos, mejorando su posicionamiento y manteniendo su rentabilidad.

El modelo implementado arroja resultados positivos, mostrando un crecimiento del 15% en nuevos clientes y negocios, los ingresos se incrementaron en un 10% del año 2019 al 2020, así como un mejoramiento de la rentabilidad dado que abre nuevas oportunidades de negocio en un amplio mercado y ante una necesidad latente de la comunidad empresarial, como es la generación de mayores ingresos económicos, el reconocimiento, la permanencia y el mejoramiento de la rentabilidad; como para los clientes que encuentran un servicio de consultoría integral con un modelo diferenciado en el mercado, el cual se personaliza de acuerdo a la situación de su negocio.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda realizar actualizaciones de los recursos tecnológicos que permitan la agilidad en el proceso, así como la apropiación del marketing digital para divulgar los servicios y generar la atracción de la comunidad empresarial.

Realizar revisiones periódicas del plan usando los mecanismos de control establecidos, de esta manera poder ajustar o hacer correcciones tempranas que sean necesarias.

Establecer un perfil detallado del equipo de consultores que requiere Certuche Abogados Asociados para mantener un equipo idóneo de alto desempeño.

Continuar indagando el mercado identificando las brechas en servicios empresariales para descubrir nuevas oportunidades de negocio.

Diseñar un programa mediante el cual se capacite al talento humano de la empresa de manera periódica, con el fin de reforzar y crear competencias y habilidades centradas en la satisfacción del cliente.

6. Referencias Bibliográficas

- Abdel, G. y Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad. Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad*. ITAM.
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). *Informe de gestión secretaria de bienestar social 1 trimestre*. <https://www.cali.gov.co/documentos/1898/informe-de-gestion-2018/>
- Arias, M. (2013). *Marketing digital. Posicionamiento SEO, SEM y Redes sociales*. <https://es.scribd.com/book/314343957/Marketing-Digital-Posicionamiento-SEO-SEM-y-Redes-Sociales>
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública* (71), 13 - 29.
- Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. https://sagres.org.br/artigos/nipe/libro_planeacion_prospectiva_estrategica.pdf
- Capo, J., Expósito, M. y Masia, E. (2007). La importancia del clúster para la competitividad de las PYME en una economía global. *Revista EURE*, 33(98), 119-133.
- Cousillas, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. Redmarka: *Revista del Marketing Aplicado*, 1(22), 209-227.
- Deloitte Insights. (2020). *Reporte de tendencias globales de marketing 2020*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/about-deloitte/estudios/Deloitte-2020-Global-Marketing-Trends-esp.pdf>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer, J. (1996). Competitividad Sistémica. *Revista de la CEPAL*, 59, 39 -52.
- Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en la Pyme: evidencia empírica de empresas mexicanas*. España: Universidad de Cantabria.
- Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en la Pyme: evidencia empírica de empresas mexicanas*. [Tesis de Maestría, Universidad de Cantabria]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=176480>

- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución 2012*. <https://doku.pub/documents/gallardo-administracion-estrategica-de-la-vision-a-la-ejecucion-2012-z06wdv8dr5qx>
- Gallardo, F. (2011). Análisis de la última tendencia en el mercado de consumo Marketing 2.0. [Trabajo de grado pregrado, Universidad Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/4868>
- Ghemawat, P. (2014). Ventaja Competitiva. *Harvard Business Review*, 1 - 14.
- Godet, M. (1989). Effective strategic management the prospective approach. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1(1), 45 - 56.
- Godet, M. (2000). *Caja de herramientas de la prospectiva estrategia*. <https://www.semanticscholar.org/paper/La-caja-de-herramientas-de-la-prospectiva-Godet-Monti/bc14168fd339d01c4edbd6e7a1823ff5d847388>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. *McGraw HillHill*.
- Ibeas, C. (2013). Plan de mejora en la organización y planificación de la empresa dedicada a las tecnologías de la información. <http://hdl.handle.net/10317/3433>
- Johnson, M., y Marshall, G. (2009). Administración de ventas. Mark W. *McGraw Hill*.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing: Mercados de consumo y comportamiento de compra de los consumidores*. GA Philip.
- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. y Hansen, T. (2009) *Marketing Management*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Kubr, M. (2000). *La consultoría de Empresas*. Limusa.
- Lazzari, L. y Maesschalck, V. (2003). Control de gestión: una posible aplicación del análisis DOFA. *Cuadernos del CIMBAGE*, (5).
- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 1 - 15.
- Mancera, J. (2013). *La era del marketing digital y las estrategias publicitarias en Colombia*. http://www.fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Administracion/Marketing_Digital_y_las_Estrategias_Publicitarias_en_Colombia.pdf
- Johnson, M. y Marshall, G. (2009). Administración de ventas. <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/administratic3b3n-de-ventas.pdf>
- Marino Jiménez, M., Torres Ravello, C. y Valdivia Llerena, G. (2020). Educación y medios audiovisuales: una reflexión sistémica para su implementación, fortalecimiento y sostenibilidad. *Propósitos y representaciones*, 8(1) 1-17.

- Mattar, J. y Cuervo, M. (2016). Planificación y prospectiva para la construcción de futuro en América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40623/4/S1600345_es.pdf
- Medina, J., Becerra, S., y Castaño, P. (2014). Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4689/1.pdf>
- Medina, J. (1998). *Competitividad y Desarrollo Social: Retos y Perspectivas*. ILPES.
- Medina, J. y Ortegón, E. (1997). *Prospectiva: Construcción Social del Futuro*. ILPES.
- Meza, M. (2017). Análisis DOFA para el desarrollo del plan estratégico de ventas para Rockwell - Colombia - regional Antioquia. [Trabajo Final de Posgrado, Universidad EAFIT] https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11943/MariaAlejandra_MezaPaul_2017.pdf;sequence=2
- Mogollón, Y. (2014). Plan estratégico de Marketing para nuevas firmas de consultoría en Argentina. [Trabajo Final de Posgrado, Universidad de Buenos] http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0754_MogollonY.pdf
- Mojica, F. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad*. Legis.
- Mojica, F. (1991). *La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*. Legis.
- Narvárez, H., Bauz, I., Rivas, H. y Medranda, J. (2019). Trade marketing como estrategia de posicionamiento empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 25(1), 130-145.
- Olivia, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos. *Revista Innovar*, 15(25), 64 - 80.
- Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Revista Actualidad Contable*, 8(10), 71-81.
- Pérez, V. y Santos, N. (2019). *Plan estratégico para la empresa Erazo & Escandón Abogados SAS 2019-2023*.
- PORTAFOLIO. (26 de marzo de 2013). Consultoría: Motor oculto de evolución productiva del país. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/consultoria-motor-ocultoevolucion-productiva-pais-85830>
- Prieto, R. y De la Hoz, R. (2018). Marketing y competitividad en las organizaciones. Enfoques y perspectivas. https://issuu.com/usimon/docs/libro_de_marketing_y_competitividad

- Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes*. Cuadernos de Investigación y divulgación. Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.
- Ramírez, J. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis DOFA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Rodríguez, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis*, 46(84, en-Ju), 89-104.
- Sánchez, C. (2011). *¿Cómo medir la gestión empresarial?. M&M Administración*, 86-89.
- Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. Ibukku.
- Soutullo, A., Carranza, A., y Clavijo, C. (2015). Plan de estudios de corto y mediano plazo y evaluación y perspectivas sobre el proceso de caracterización biótica del sitio seleccionado para la construcción del Puerto de Aguas Profundas. *Informe Técnico*.
https://www.researchgate.net/publication/317181878_Plan_de_estudios_de_corto_y_mediano_plazo_y_evaluacion_y_perspectivas_sobre_el_proceso_de_caracterizacion_biotica_del_sitio_seleccionado_para_la_construccion_del_Puerto_de_Aguas_Profundas
- Vianna, M., Vianna, Y., Lucena, B. y Russo, B. (2106). *Design Thinking. Business Innovation*. MJV Press.
- Villamil, Q. y Arguello, L. (2018). Plan estratégico de mercadeo para seguridad privada TAC LTDA., en el sector residencial de Bogotá. [Trabajo de Posgrado, Universidad Libre].
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15864/PROYECTO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zevallos, E. (2007). *Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina*. FUNDES.