



PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO DIGITAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y PROSPECTIVA DE LA INSTITUCIÓN
UNIVERSITARIA ESUMER
PERIODO 2018-2019

NATALY GARCÍA MEDINA

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLÍN

2019



PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO DIGITAL

CENTRO DE INVESTIGACIONES Y PROSPECTIVA DE LA INSTITUCIÓN

UNIVERSITARIA ESUMER

PERIODO 2018-2019

POR

NATALY GARCÍA MEDINA

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE

Asesor

Máster en Dirección de Mercadeo- Investigador de mercados

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2019

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico, primeramente, a Dios, por ser el inspirador y guiador en este proceso de crecimiento, y a mi amado esposo, John Jairo Gómez, por su apoyo, el cual fue fundamental para lograr esta meta.

AGRADECIMIENTOS

La autora de este proyecto de grado desea expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

Al Centro de Investigaciones y Prospectiva de Esumer, en cabeza de su director, Hernando Granados, por sus valiosos aportes y permitirme hacer la investigación allí.

A los docentes y asesor, por compartir sus conocimientos a lo largo de la preparación de esta Especialización.

A mis hijos, Juliana y Pablo, por su apoyo, cariño y comprensión en este proceso.

CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
LISTA DE TABLAS.....	8
LISTA DE ILUSTRACIONES	10
GLOSARIO	11
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS.....	13
ABSTRACT	17
1. ETAPA DE ANTECEDENTES	19
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN.....	19
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA.....	25
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR.....	25
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	27
2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN.....	27
2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN	28
2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS.....	30
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA	31
3. MARCO TEÓRICO	34
3.1. SOBRE LA CONSULTORÍA EN COLOMBIA.....	34
3.1.1. LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA	35
3.1.2. TIPOS DE ENTIDADES EDUCATIVAS ENFOCADAS A LA CONSULTORÍA..	36
3.1.3. HACIA DÓNDE VA LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL...TENDENCIAS	37
3.1.4. TIPOS DE SERVICIOS QUE PRESTAN LAS EMPRESAS DIGITALES	39
3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	41
3.2.1. QUÉ ES E IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.....	41
3.2.1.1 COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADEO..	43
3.2.2 COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADEO DIGITAL.....	45
3.2.2.1 MERCADEO APLICADO A LAS ESTRATEGIAS DIGITALES.....	47
3.2.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	48

3.2.3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADO A CENTROS DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.2.3.2 TENDENCIAS EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DIGITALES	51
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	53
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	53
4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO	54
4.3. ANÁLISIS DOFA.....	56
4.3.1. CRUCES DOFA	57
4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE	60
4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	61
4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	64
4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR	67
4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS	68
4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR	71
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN.....	73
5.1. FICHA TÉCNICA.....	73
5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN	74
5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD.....	75
5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	75
5.5. METODOLOGÍA APLICADA.....	76
5.6. LIMITACIONES	77
5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
5.7.1. INFORMACIÓN VARIABLES DE CLASIFICACIÓN.....	78
.....	79
5.7.2. RESULTADOS GENERALES.....	81
5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES.....	84
5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	85
5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	85
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	87
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	87
6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS.....	87

6.2. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS.....	88
6.3. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS.....	89
6.4. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO	90
6.5. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	98
6.6. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO.....	99
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES.....	101
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	101
7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA.....	108
CIBERGRAFÍA	109
ANEXOS.....	110
ANEXO 1.....	110
ANEXO 2.....	115

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	49
TABLA 2: FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	53
TABLA 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	55
TABLA 4: ANÁLISIS DOFA	56
TABLA 5: CUADRO DE CRUCES DOFA.....	58
TABLA 6: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL MERCADO EN EL QUE SE COMPITE.....	60
TABLA 7: COMPETIDORES DIRECTOS.....	62
TABLA 8: COMPETIDORES INDIRECTOS.....	63
TABLA 9: ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	65
TABLA 10: ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO DE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR.....	67
TABLA 11: MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS DE LOS COMPETIDORES – PRODUCTO 1	68
TABLA 12: MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS DE LOS COMPETIDORES - PRODUCTO 2.....	69
TABLA 13: MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS COMPETIDORES - PRODUCTO 3.....	69
TABLA 14: MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS COMPETIDORES - PRODUCTO 4.....	70
TABLA 15: MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS COMPETIDORES - PRODUCTO 5.....	70
TABLA 16: MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS COMPETIDORES - PRODUCTO 6.....	71
TABLA 17: ANÁLISIS DEL CLIENTE Y CONSUMIDOR.....	72
TABLA 18: FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	73
TABLA 19: OBJETIVO DEL PLAN.....	87
TABLA 20: MACRO ESTRATEGIAS	88
TABLA 21: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	89
TABLA 22: PLAN TÁCTICO DE LA VARIABLE PRODUCTO	90
TABLA 23: PLAN TÁCTICO DE LA VARIABLE PRECIO.	92
TABLA 24: PLAN TÁCTICO DE LA VARIABLE PLAZA - VENTAS.	94
TABLA 25: PLAN TÁCTICO DE LA VARIABLE PROMOCIÓN.	95
TABLA 26: PLAN TÁCTICO DE LA VARIABLE SERVICIO.....	96
TABLA 27: PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO.....	98
TABLA 28: REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	101
TABLA 29: TABLA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	103
TABLA 30: FICHA ENTREVISTA 1.....	110
TABLA 31: FICHA ENTREVISTA 2.....	112
TABLA 32: FACTOR 1 - WEB	115
TABLA 33: FACTOR 2 - CONTENIDO Y CONTEXTO.....	117
TABLA 34: ANÁLISIS DEL FACTOR 2.....	118
TABLA 35: FACTOR 3 - DIGITAL MEDIA	118
TABLA 36: ANÁLISIS FACTOR 3	119
TABLA 37: FACTOR 4 - SOCIAL MEDIA.....	119
TABLA 38: ANÁLISIS FACTOR 4	120
TABLA 39: FACTOR 5 - REPUTACIÓN	121
TABLA 40: ANÁLISIS FACTOR 5	122
TABLA 41: FACTOR 6 - BIG DATA MARKETING.....	122
TABLA 42: ANÁLISIS FACTOR 6	123
TABLA 43: FACTOR 7 - INFLUENCE MARKETING	123

TABLA 44: ANÁLISIS FACTOR 7124

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	21
ILUSTRACIÓN 2: IMÁGENES DE LA PÁGINA WEB DE ESUMER.....	22
ILUSTRACIÓN 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER.....	24
ILUSTRACIÓN 4: SOPORTE ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER	32
ILUSTRACIÓN 5: CONCEPTOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA CONSULTORÍA.....	38
ILUSTRACIÓN 6: PROCESO DEL MARKETING.....	42
ILUSTRACIÓN 7: RANGO DE EDAD DE LOS ENCUESTADOS.....	78
ILUSTRACIÓN 8: TIPO DE EMPRESA.....	79
ILUSTRACIÓN 9: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA.....	79
ILUSTRACIÓN 10: CANTIDAD DE EMPLEADOS.....	80
ILUSTRACIÓN 11: TIEMPO DE FUNDACIÓN.....	80
ILUSTRACIÓN 12: NECESIDADES EN CONSULTORÍA.....	81
ILUSTRACIÓN 13: DISPOSICIÓN A CONTRATAR SERVICIOS DE CONSULTORÍA.....	81
ILUSTRACIÓN 14: TEMAS PARA CONTRATAR SERVICIOS DE CONSULTORÍA0.....	82
ILUSTRACIÓN 15: CONOCE A ESUMER.....	82
ILUSTRACIÓN 16: CONOCE EL CENTRO DE INVESTIGACIONES Y PROSPECTIVA DE ESUMER	83
ILUSTRACIÓN 17: MEDIOS POR LOS QUE SE ENTERÓ DEL CIP.....	83

GLOSARIO

Landing Page: se denomina página de aterrizaje a una página web a la que una persona llega tras pulsar en el enlace o botón en una guía, un portal o algún banner o anuncio de texto situado en otra página web, aplicación, red social, E-mail o portal de internet.

Mapa de calor en la Web (*heatmaps*): Se utilizan para visualizar qué áreas de una página web son vistas con mayor frecuencia. Mostrando la zona de mayor actividad (en caliente) y de menor actividad (en frío).

Dashboard: Representación gráfica de las principales métricas que intervienen en la consecución de los objetivos de una estrategia de marketing.

KPI (*Key Performance Indicator*): Indicador clave de rendimiento.

Podcast: Emisión de radio o televisión que un usuario puede descargar de internet mediante una suscripción previa y escucharla en un reproductor portátil.

Call to Action: es un botón o enlace situado en el sitio que busca atraer clientes potenciales y convertirlos en clientes finales, normalmente a través de un formulario en una página de destino o landing page.

ROI (*Return On Investment*): es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de **marketing**. Con este dato, se puede medir el rendimiento obtenido de una inversión.

SEO (*Search Engine Optimization*) es la práctica de utilizar un rango de técnicas, incluidas la reescritura del código html, la edición de contenidos, la navegación en el sitio, campañas de enlaces y más acciones, con el fin de mejorar la posición de una página web en los resultados de los buscadores para unos términos definidos.

Endomarketing: es hacer marketing al interior de la empresa. Es decir, que cualquier iniciativa es sujeta de promoverse entre los empleados y colaboradores de manera que todos los esfuerzos estén alineados.

Email marketing: Enviar publicidad a través del correo electrónico.

Canales Offline: Son los canales que no están en la web, como radio, T.V. prensa escrita, telefonía, volantes entre otros.

Canales Online: Son todos los canales que se pueden encontrar en línea, es decir a través de la web.

Cliente 2.0: Se refiere al cliente infiel, el que hace comparativos de precios y necesita conocer todas las opciones, es el consumidor multitarea, puede estar buscando una información específica en internet y al mismo tiempo ver una serie y escuchar música.

Engagement: el término se utiliza en marketing online para denominar el grado de implicación emocional que tienen los seguidores de una empresa en redes sociales con dicha empresa.

Marketing disruptivo: Es el marketing orientado a romper esquemas, con un bajo presupuesto y estrategias adecuadas.

Big Data: es un término evolutivo que describe cualquier cantidad voluminosa de datos estructurados, semiestructurados y no estructurados que tienen el potencial de ser extraídos para obtener información.

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

CIP: Centro de Investigaciones y Prospectiva

IES: Instituciones de Educación Superior

ROI (Return On Investment)

SEO (*Search Engine Optimization*)

RESUMEN EJECUTIVO

El Centro de investigaciones y prospectiva, de la Institución Universitaria Esumer, es el encargado de desarrollar diferentes servicios integrales para empresas, tanto públicas como privadas, entes territoriales y organizaciones de Economía Solidaria. Ofrece programas que son necesarios promocionar tanto dentro como fuera del país, ya que ha contado con un poco más de 40 años de experiencia desarrollando programas de formación empresarial en áreas como: mercadeo, finanzas, logística, comercio internacional, administración y prospectiva.

Con todo el recorrido con que cuenta el Centro de Investigaciones y Prospectiva, es un reto dar a conocer a todos los públicos de interés tanto públicos como privados, toda esta experiencia en el fortalecimiento empresarial y social de las organizaciones.

Esta es la propuesta a través del presente plan de mercadeo, el cual busca que todas estas experiencias se puedan dar a conocer a todos los públicos de interés, además de fomentar una cultura de marketing digital con el fin de ofrecer contenidos digitales que permitan mantener no solo informado a los diferentes públicos, sino que puedan conocer los servicios y productos que ofrecen.

Es importante reconocer que el CIP trabaja con excelencia y esto, es un tema importante a resaltar, la gestión de conocimiento con el que cuenta hace que sea importante su reconocimiento en el sector público, por ello es de gran importancia visibilizar en los medios tradicionales y digitales sus servicios.

El objetivo principal del presente plan de mercadeo es generar un incremento en las ventas de un 5% a un 10% de la compañía en la línea de consultoría durante el período 2019 – 2020, además, de lograr una satisfacción del cliente en un 90%, entre otros como conquistar 3 clientes nuevos para el mismo período.

Palabras claves

Centro de Investigaciones y Prospectiva, Consultoría, Tejido social, Territorio, Tejido empresarial, Desarrollo Empresarial, Prospectiva, Marketing Digital, Mercadeo.

ABSTRACT

The Research and Prospective Center [CIP,] at Esumer University Institution, develops integral services for public and private companies, territorial entities and organizations of the Solidarity Economy. It is necessary to promote the programs offered by the Center, inside and outside the country, since it has more than 40 years of experience developing programs of managerial formation in areas like marketing, finance, logistics, international trade, administration, and prospective.

It is a challenge to publicize to the target audiences, the vast experience that the Research and Prospective Center has in the managerial and social strengthening of organizations.

The Marketing Plan I am presenting looks to share with the target audiences all the Research and Prospective Center experiences. In addition, to promote a culture of digital marketing, to offer content that allows the audiences to be informed and know the products and services the Center offers.

It is important to highlight that the CIP works with excellence. It should be recognized in the public sector by its knowledge management, offering its services in traditional and digital media.

The main objective of this marketing plan is to increase the sales of the company, going from 5% to 10% in the consulting line during the period 2019 - 2020. Other objectives are to achieve customer satisfaction of 90 % and conquer three new customers for the same period.

Key Words:

Research and Prospective Center, Consulting, Social fabric, Territory, Business tissue, Business Development, Prospective, Digital Marketing, Marketing, Content Marketing, Marketing Plan.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

La sociedad ha ido evolucionando a pasos agigantados y la entrada del internet ha hecho que se encuentre una nueva manera de comunicarse, de interactuar de manera bidireccional, donde no solo se envía una imagen o un mensaje sin saber cómo lo recibe el receptor, sino que le permite interactuar con él. Con la llegada del internet entró el marketing digital, que es sencillamente llevar las estrategias de mercadeo, técnicas de cómo, cuándo dónde y a quién vender el producto o servicio, pero en medio digitales.

Ahora más que nunca es necesario que las empresas conecten con sus consumidores o posibles clientes a través de la web, que éstos puedan no solo conocer la oferta de productos o servicios, sino interactuar de una manera activa con la entidad que los ofrece. Por ello, para cualquier empresa debe ser un reto mantener este tema de la era digital actualizado, teniendo en cuenta las tendencias del mercado actual y el público al que va dirigido sus productos o servicios.

En la actualidad, se ve reflejado el aumento de personas que usan *Smartphone*, una herramienta de comunicación, que pasó de ser un simple accesorio a ser una parte más de cada persona, porque allí no solo recibe mensajes y envía, sino que interactúa con el mundo entero. A través de las redes sociales, que ya son varias, les permite a las personas conocer, enterarse de qué está pasando, cuáles son los temas de actualidad, que ofrecen las empresas y qué piensan los demás sobre esos productos o empresas, permitiendo así, la interacción con el mundo digital.

Para la institución Universitaria Esumer es un reto, pues es necesario llegar a todo su público objetivo a través del internet. Pensando en Esumer, se encuentra el

Centro de investigaciones y prospectiva, encargado de desarrollar diferentes servicios integrales para empresas, tanto públicas como privadas, entes territoriales y organizaciones de la Economía Solidaria. Programas que es necesario sean promocionados tanto dentro como fuera del país, ya que ha contado con un poco más de 40 años de experiencia desarrollando programas de formación empresarial en áreas como: mercadeo, finanzas, logística, comercio internacional, administración y prospectiva. Y como se menciona en el párrafo anterior, es un reto para el CIP que todas estas experiencias se puedan dar a conocer a todos los públicos de interés.

De allí la importancia del plan de mercadeo digital, ya que las nuevas generaciones están siempre conectadas a la web y las tendencias en mercadeo llevan a que las empresas oferten sus servicios online, rompiendo barreras geográficas y logrando visibilización, pues si no te ven, no existes.

Por tanto, la presente propuesta de plan de mercadeo, se plantea como una herramienta de investigación y posicionamiento para los servicios del CIP de Esumer con la finalidad de formular las estrategias para que, de manera acertada, sirva para competir en el mercado con un importante número de opciones como son otras IES y entidades públicas y privadas generadoras de conocimiento. De éste modo la formulación del presente plan permitirá tener una visión mercadológica estratégica que permita darle un enfoque comercial y de marketing digital adecuado al centro como generador de ingresos y referente en conocimiento.

Ilustración 1: Árbol de Problemas



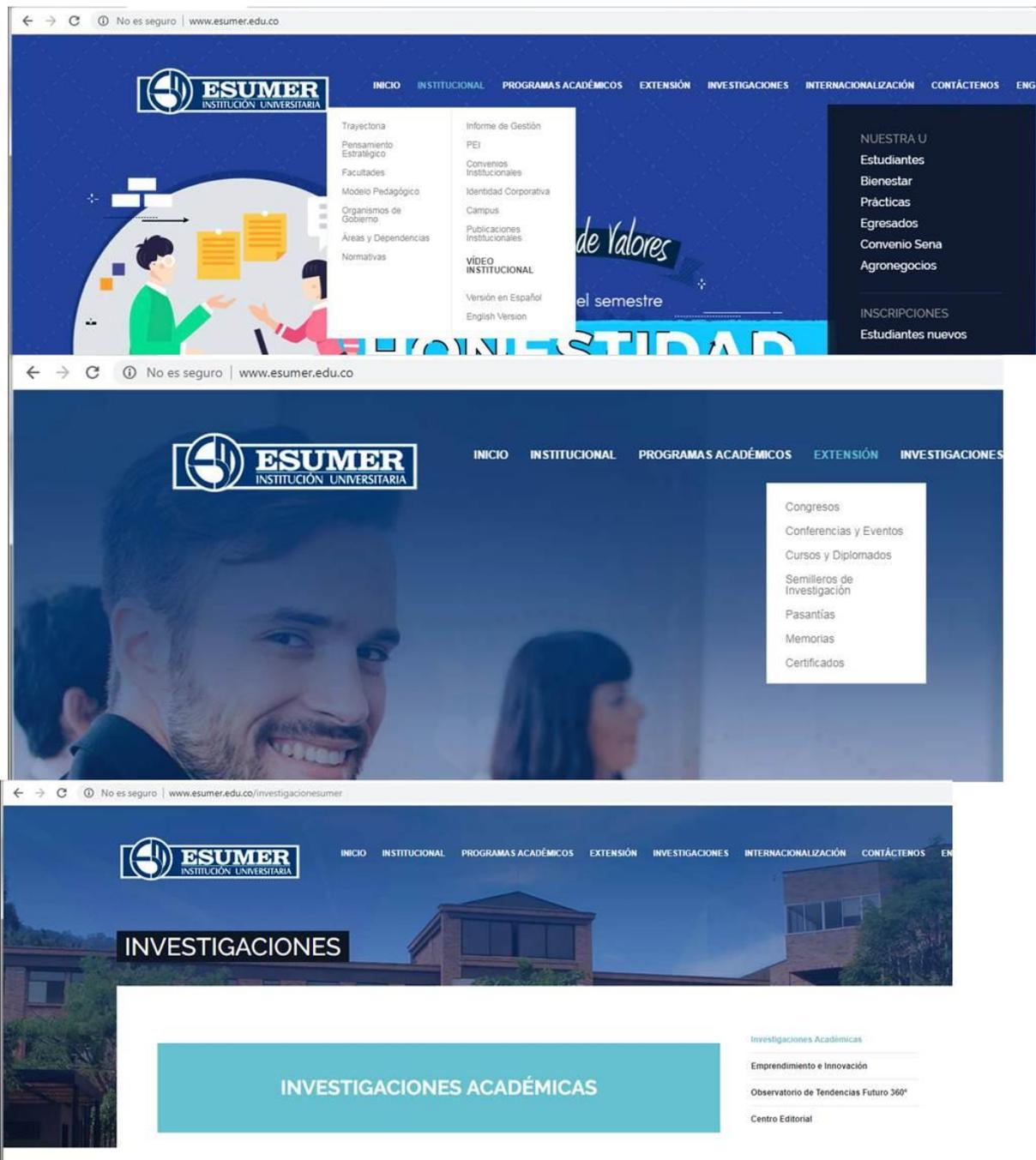
Fuente: Elaboración Propia.

A través del anterior árbol de problemas, se busca presentar el problema principal que pretende plantear el presente anteproyecto, y es que en Esumer no hay una estrategia clara de divulgación por medios digitales de los servicios que ofrece el CIP. Este problema tiene como una de sus causas la falta de promoción y divulgación en los medios digitales de los servicios ofrecidos por el Centro, un segundo es, en la página web institucional no se encuentra información de los servicios que ofrece el Centro de Investigaciones y Prospectiva, y que ellos tiene como efectos, que no hay suficientes proyectos con entidades privadas que puedan beneficiarse de los servicios, además de la poca visibilidad ante otras empresas tanto públicas como privadas.

Para soportar este árbol, a continuación, se muestra una imagen de la página web institucional con los despliegues de los temas donde se consideraría está el CIP, pero que no está. Lamentablemente en toda la página web no hay ninguna información del Centro de Investigaciones y Prospectiva.

De allí cobra valor la propuesta de realizar un plan estratégico de mercadeo digital para el CIP.

Ilustración 2: Imágenes de la página web de Esumer



Fuente: Tomado de: www.esumer.edu.co Combinación de imágenes propia.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

En el año de 1970 buscando formar personas en el tema de mercadotecnia, tema que no era existente entonces, nace la institución que hoy se conoce como Esumer, enfocado en la enseñanza del mercadeo y las ventas. En sus inicios fue impulsada por Diriventas (Asociación Nacional de Dirigentes de Ventas).

Luego en 1972 cambia su nombre a Esumer (Escuela Superior de Mercadotecnia) enfocada en la capacitación e investigación en las áreas de ventas y mercadeo. En 1977 logra la aprobación ante el Ministerio de Educación Nacional como Institución de Educación Superior, ofreciendo carreras tecnológicas en mercadeo, ventas y áreas afines.

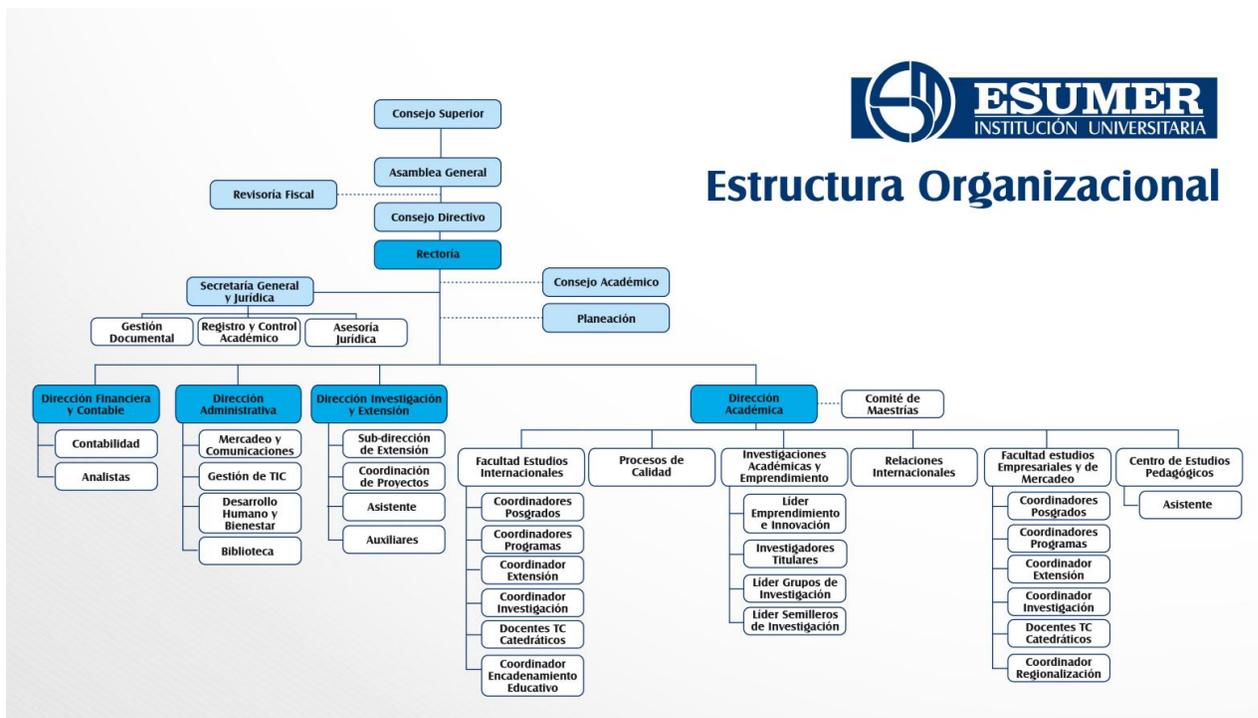
Desde el año 2005, Esumer es Institución Universitaria, con programas de pregrado y posgrado, permitiendo así que los graduados en las Tecnologías continuaran sus ciclos profesionales para las carreras universitarias.

Esumer no solo se ha enfocado en ofrecer servicios académicos en carreras tecnológicas, de pregrado y posgrado, sino que también ofrece servicios corporativos como asesorías, consultorías, investigación y programas de extensión. En este última ha buscado a través de la creación del Centro de Investigaciones y Prospectiva, tener convenios y proyectos interinstitucionales en temas de responsabilidad social empresarial.

Actualmente cuenta con 3 sedes, la principal ubicada en Robledo, donde se ofrecen las tecnologías y carreras universitarias. La segunda sede, ubicada en el 4º piso del Centro Comercial Premium Plaza, donde se ofrecen carreras profesionales, formación continua y posgrados; y la tercera sede está ubicada en la Fe, que busca fortalecer las relaciones con las empresas y los egresados, así como dar continuidad

a los procesos prospectivos, de innovación e internacionalización, con miras a la acreditación institucional.

Ilustración 3: Estructura organizacional de la Institución Universitaria Esumer



(Esumer, 2018)

La Universidad debe tener 3 funciones principales, formación o docencia, investigación y extensión. Dentro de esta misma función misional, se crea el programa de extensión que inicia en el mismo tiempo que la Universidad, hace 45 años. Alrededor del año 1993 se toma la decisión que el programa sea un centro de costos sostenible con enfoque de unidad de negocio, es así como nace el Centro de Investigaciones y Prospectiva, donde su objetivo va dirigido a la consultoría, a través de servicios de asesoría, investigación y cursos de fortalecimiento empresarial y social. El tema de la prospectiva ha formado parte de la filosofía institucional, por eso, hace 22 años se incorpora como eje central del Centro, ya que Esumer ha sido pionero en el tema a nivel nacional.

1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

El sector en el que se encuentra la Institución Universitaria Esumer es el Educativo, el subsector en el que se mueve el Centro de Investigaciones y Prospectiva, es el de Gestión del Conocimiento, específicamente en programas corporativos e investigaciones académicas que ofrecen soluciones integrales a las empresas privadas y públicas, corporaciones, organizaciones solidarias entre otras.

Entonces, ¿qué es la gestión del conocimiento? Es sencillamente, eso que una empresa sabe hacer administrarla a través de una sistematización de experiencias, habilidades, técnicas, estrategias etc., que han sido útiles en un contexto determinado y disponerla para el bien común. En palabras sencillas, eso que cada uno sabe hacer, que le ha dado resultado, que ha sido una técnica que proporciona credibilidad y óptimo rendimiento, sistematizarla, o escribirla, documentarla y enseñarla a otros.

Hoy más que nunca, las empresas han visto que esto da resultado, y hace que los procesos y las estrategias tengan consecuencias de impacto en sus servicios y productos y que finalmente lleve a generar mejores ganancias, beneficios simbólicos y satisfacer a los consumidores.

1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

Aunque no se encontraron, hasta el momento, información clara de la fecha aproximada en el que este sector de Gestión del Conocimiento inició en Colombia hay bastante información desde el 2010 que desde el gobierno nacional a través del Ministerio de Educación Nacional ha venido gestionando y presentando proyectos que

propicien tanto en las universidades como en el ámbito empresarial el tema de la gestión del conocimiento como estrategia de mejora y competitividad.

Cada vez son más las empresas que ven la importancia de mejorar el tema de gestión de conocimiento entre sus empleados, con el fin de dar continuidad a los procesos y proporcionar estrategias que permitan la mejora continua y obtener así mejores resultados en ventas que se evidencian en las ganancias materiales.

La gestión del conocimiento en Colombia ha permitido que empresas de todos los sectores económicos identifiquen la importancia de mantener y fortalecer el recurso humano propio que ayuda a mejorar la competitividad de estas. Puede permitirles mejorar sus productos actuales hasta desarrollar nuevos productos, solamente basados en el conocimiento.

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN

Somos una institución de educación superior que formula, desarrolla y hace seguimiento a sus procesos formativos, integrados a los procesos administrativos de las organizaciones públicas y privadas, y en asocio con éstas. (Esumer, 2016)

Teniendo en cuenta que Esumer es una institución de educación superior es fundamental que este tema vaya en su misión, ya que su razón de ser es ofrecer servicios educativos. En miras de que la misión debe ir alineada al planteamiento estratégico de la institución, se considera la misión un poco corta para dar a entender su pensamiento estratégico.

Análisis: La misión se enfoca básicamente a procesos, ya sean formativos, administrativos propios y de otras organizaciones, aunque es claro, se piensa que ésta puede ampliarse de tal forma que integre palabras clave de su pensamiento estratégico como, prospectiva, escenarios, investigación, desarrollo, entre otras, que son pertinentes en el día a día de la organización y que por la misión ser tan corta; no refleja realmente todo lo que estratégicamente realiza la organización al interior y para otras organizaciones nacionales e internacionales.

Así mismo, en dicha misión es poca la claridad que brinda con respecto a los beneficios o necesidades que satisface con los procesos que formula, desarrolla y hace seguimiento.

En conclusión, la misión de la Institución Universitaria Esumer podría replantearse ampliando el panorama de lo que realmente abarca la institución, para

que ésta pueda convertirse en la guía o carta de navegación para todas las áreas o dependencias de la universidad.

Propuesta de misión para el CIP:

Generar conocimiento útil y aplicable en temas empresariales, territoriales, sociales y de desarrollo local para las diferentes entidades, públicas y privadas que les permita sistematizar sus experiencias y tener información clara para la toma de decisiones que favorezcan los procesos de mejora y la creación de tejido social y comunal, tanto a nivel de empresa, de ciudad, de departamento e incluso de país.

2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN

En el año 2019 seremos reconocidos en el ámbito regional, nacional e internacional, como escuela de creación y desarrollo de pensamiento empresarial, en las áreas del Mercadeo, los Negocios Internacionales, la Administración, las Finanzas y la Gerencia, cimentada en la integración de los procesos docente, investigativo y extensionista. (Esumer, 2016)

Escenario Deseado al 2019

En el 2019, Esumer avanzará claramente hacia la realización de su renovada visión. La excelencia académica y productiva se ha difundido en todas las dependencias con base en las lecciones de la experiencia de éxitos referentes; la sostenibilidad mejora entrando en un ciclo virtuoso impulsado por la excelencia académica con pertinencia empresarial y por la conectividad y articulación con pares nacionales e internacionales, así como con sectores sociales, económicos y gubernamentales que llevarán a la Acreditación Institucional.

Este escenario involucra a diversos actores para llevar a cabo acciones claves tales como estudios compuestos, sincronización institucional, nuevas alternativas

pedagógicas, capacidades para gestionar la complejidad, la espiritualidad y la resurrección de los valores como preocupación principal, la creación de formas de acompañamiento intra organizacional, inter organizacional y extra organizacional, inyecciones de valor e imagen organizacional integral.

El alcance de estos objetivos planteados para el 2019 implica una política de talento y desarrollo humano consolidada y dirigida a sus estamentos y empleados, basada en la orientación al compromiso y la pertinencia con Esumer. Así mismo, el escenario está soportado en una infraestructura física y técnica de avanzada y un buen manejo financiero de enfoque cualitativo y cuantitativo, lo cual permite a Esumer la generación de propuestas y proyectos visionarios y movilizadores que contribuyan al crecimiento económico, a la sostenibilidad ambiental y al desarrollo social de la ciudad, la región y el país, e incluso a nivel internacional. (Esumer, 2016)

Nuevamente se presenta en la visión de Esumer la necesidad de plantear objetivamente las palabras clave que se resaltan en su planteamiento estratégico como, prospectiva, escenarios, investigación y desarrollo, entre otros. Aunque en la descripción del escenario deseado amplía la visión, ésta por sí sola debería ir integrada a la misión y los valores corporativos, que la misma visión de fe de qué alcanzará.

Haciendo un análisis sencillo de lo que la visión debería plantear, al parecer la misión, que es el norte junto con la visión deberían dar a entender que Esumer además de ser una institución universitaria y que como institución de educación superior presta servicios educativos, también debería plantear que como universidad se destaca por tener un pensamiento estratégico y prospectivo, que formula proyectos, en beneficio de las empresas privadas y públicas, además que tiene un enfoque social, acompañando proyectos de desarrollo territorial y social como es el acompañamiento a las alcaldías, empresas sin ánimo de lucro y organizaciones solidarias.

Por otra parte, se evidencia la claridad en lograr su visión a través de su personal, reconociendo la importancia de tener políticas claras del talento humano consolidando a sus empleados para alcanzar los objetivos propuestos en su visión.

Propuesta de visión para el CIP surgida de este ejercicio académico:

Ser en el año 2022 el centro de pensamiento y conocimiento preferido por las empresas y entidades en Antioquia que delinear el futuro y la prospectiva de la región.

2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS

Solidaridad – Compromiso Social: Trabajamos para contribuir con el bienestar de nuestra sociedad.

Innovación:

Tenemos una actitud creativa, audaz y emprendedora.

Servicio:

Conocemos los requerimientos de nuestros grupos de interés y satisfacemos sus necesidades y expectativas. “Tratamos a nuestros clientes como nos gustaría ser tratados”.

Honestidad:

Somos transparentes, claros y éticos en las actitudes y acciones que emprendemos.

Actitud Prospectiva:

Conformamos un equipo de trabajo con visión y actitud hacia el largo plazo.

Trabajo en Equipo:

Asumimos compromisos Individuales hacia fines comunes.

En los valores corporativos se ve reflejado la orientación de Esumer hacia el compromiso social, pensamiento prospectivo y el trabajo en equipo, valores que realmente se identifican en la labor que desempeña y que, si fuera una persona, sería ese su característica principal. Adicionalmente se sugiere incorporar, el siguiente valor en función de los preceptos de este trabajo:

Capacidad investigativa:

Tenemos la capacidad de planear, ejecutar, valorar y comunicar los resultados de nuestros procesos de investigación.

Sentido empresarial:

Comprendemos los retos y las realidades de los movimientos sociales y empresariales por ello se trabaja en el desarrollo de espacios de asesoramiento que les permitan avanzar y mejorar.

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Variables estratégicas

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Esumer encuentra en las comunidades la posibilidad de prospectar en el tiempo, la continuidad y el éxito de su expectativa social de desarrollo. En consonancia con la RSE, Esumer implementa modelos que articulen a las comunidades y sus propios intereses, en consonancia con los propósitos de corresponsabilidad solidaria Esumeriana.

• **Gestión del Conocimiento - Investigación – Desarrollo - Innovación (GC+I):** Consolidar en los diferentes estamentos que integran la comunidad académica

institucional, la apropiación y fomento de la investigación básica y aplicada para el mejoramiento de procesos, métodos y técnicas productivas, que a través de nuevo conocimiento impacten la economía y desarrollo de la sociedad.

- **Glocalización:** Conciencia y apuesta de la institución por propiciar el progreso de las comunidades a través de la conjugación y articulación de las esferas globales y locales, propiciando el fortalecimiento del propio pensamiento, al mismo tiempo que se amplían las fronteras del conocimiento.

- **Relación Empresa – Educación – Estado (EEE):** El desarrollo de una sociedad no es responsabilidad exclusiva de un solo actor. Por lo tanto, Esumer, promueve la relación permanente de los actores educativos, empresariales y estatales, buscando potenciar efectivamente la región y el país. (Esumer, 2016)

Ilustración 4: Soporte Estratégico de la Institución Universitaria Esumer



(Esumer, 2018)

Teniendo en cuenta que, estrategia es una forma de competir en el mercado y que un objetivo supremo es crear valor para el cliente o consumidor, a la vez que la organización obtiene una mayor rentabilidad; Esumer se ha enfocado en cumplir su estrategia misional, a través de diferentes estrategias que le permiten obtener mayor rentabilidad, una de ellas está centrada en el Centro de Investigaciones y Prospectiva, quién es su brazo social y empresarial entre los desarrollos de conocimiento de las facultades y la realidad de la sociedad; por ende su estrategia competitiva busca que a través de sus enfoques prospectivo, articulación al desarrollo, investigación y alianzas público privadas, puede ser modelo de desarrollo empresarial territorial.

Desde el modelo de Michael Porter, la estrategia competitiva para Esumer, parte de conocer la realidad empresarial y comprender la diferenciación del enfoque desde lo académico, la investigación y aplicarlo a las empresas a través de un acompañamiento donde se logre articular el proceso de investigación, la economía y el territorio, con la prospectiva y su aplicación a las empresas.

Es aquí donde la diferenciación se identifica con la especialidad del tema prospectivo y territorial, sus servicios van enfocados al acompañamiento integral a organizaciones, tejidos sociales y comunales para el desarrollo local, además de la formulación de planes prospectivos – estratégicos como el acompañamiento para el desarrollo empresarial integral entre otros, teniendo en cuenta que el sector de Gestión del Conocimiento, su competencia directa son las Instituciones Universitarias que se enfocan a través de sus centros de extensión a prestar servicios similares, aunque no exactamente con la experiencia en temas prospectivos que ha sido la especialidad del CIP.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. SOBRE LA CONSULTORÍA EN COLOMBIA

A través del presente escrito se busca proveer información al lector sobre el ejercicio de la consultoría en Colombia. La consultoría es un servicio profesional que lo puede ofrecer empresas, o profesionales independientes expertos en temas específicos que requieren experiencia especial. Ampliando el concepto de consultoría, se expresa la siguiente definición: “La consultaría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios” (González, 2011).

Aunque en Colombia pareciera que la consultoría es un tema relativamente nuevo, ya que es últimamente que se ha hablado del tema, y al parecer se ha hecho evidente gracias a la tendencia de hablar de innovación y gestión del conocimiento; cada vez más profesionales con conocimientos profundos y experiencia en determinada área, son los que las empresas de consultoría buscan para llevar a cabo sus servicios en el tema de generación de conocimiento. Esta es una innovación necesaria para la empresa de hoy, ya que estos expertos en determinados temas han recogido un sinnúmero de experiencias abarcando diferentes tipos de empresas que hace que su conocimiento sea mayor y de mejor aprovechamiento.

A través de los años, algunos expertos en gestión del conocimiento, han recolectado información en el tema de consultoría, que ha hecho de éste un modelo para llevar a cabo en cada sector. También ha hecho que palabras administrativas básicas como FODA o DOFA (Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas)

tengan ciertas características aplicables al modelo de la consultoría como, por ejemplo; FODA Dinámico, “que a diferencia del FODA tradicional, es proactivo, es decir, genera sus propias oportunidades y ataca las amenazas a través de las fortalezas que se tengan” (Celaya, 2015).

El 23 de abril de 1999, la revista Dinero publicó en el tema “Tendencias” acerca de la Consultoría, y dicen textualmente: “La consultoría reúne dos de los conceptos más revolucionarios del mundo de los negocios de hoy: la globalidad y la industria basada en el conocimiento”. Aunque este tema se ha hecho revolucionario en el mundo, a través de grandes firmas de consultoría, empresas que hoy pueden acompañar un proceso administrativo en una empresa en Argentina y al siguiente día viajar a Bélgica; en Colombia, un país relativamente pequeño, este tema ha tomado auge a través de las universidades, quienes han sido las iniciadoras de la gestión del conocimiento y es en esta área donde se enfoca la consultoría a través de los centros de extensión o de investigación de los entes de educación superior.

3.1.1. LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA

El concepto de la educación superior: “La educación superior hace referencia a toda educación postsecundaria formal, universitaria y no universitaria, con una duración de al menos dos años (OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), 2016)”

Entre los años 1945 y 1954 la educación superior creció, y se impulsa a través de la formación de los dirigentes del país, una de las universidades fuertes era la Universidad Nacional de Colombia, en este tiempo, se discutía el tema de cómo combinar lo académico con la realidad del país, ya que los universitarios se centraban tanto en la academia que poco se encontraba la aplicación de estos saberes a la realidad.

En Colombia la educación superior se fortalecer a través del Plan Quinquenal elaborado en 1957, el cual buscaba erradicar el analfabetismo, dando fuerte apoyo a la estructura institucional de la primaria, a mediados de los 80's surge el impulso a la educación secundaria y carreras técnicas y se les da mayor importancia y viabilidad financiera a las carreras universitarias.

3.1.2. TIPOS DE ENTIDADES EDUCATIVAS ENFOCADAS A LA CONSULTORÍA

Cuando se habla de consultoría, no solo se habla de ayuda de un experto a las organizaciones o empresas que requieren mejorar diferentes procesos dentro de ellas, la consultoría también va de la mano de la formación y la investigación; la tendencia en las universidades tanto públicas como privadas es llevar el ejercicio académico a la práctica, no solo a través de sus egresados, sino también implementando a través de sus programas de extensión, centros de investigación y consultoría.

Hay algunos casos exitosos en la ciudad de Medellín que proporcionan información a través de sus páginas web donde permite conocer qué servicios ofrecen en este tema, a continuación, se mencionan algunas universidades reconocidas de la ciudad:

Universidad de Antioquia; a través del CIC – Centro de Investigación y Consultorías, “es la unidad de gestión integral de procesos académicos y administrativos encargada de brindar apoyo y fomento directo al desarrollo de dos ejes misionales de la Universidad de Antioquia: la investigación y la consultoría” (Antioquia, 2018). CIC no solo está enfocado a ofrecer servicios de consultoría a las empresas del país y de otros países, también está orientado a guiar a las empresas o profesionales que deseen formalizar su empresa de consultoría. Este servicio es ofrecido a través de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad.

Este Centro de Investigación es el resultado de fusionar dos Centros importantes dentro de la universidad, como lo eran el CIE – Centro de Investigaciones Económicas y el CICA – Centro de Investigaciones y Consultorías Administrativas, ambos buscando responder a las necesidades que el medio social y empresarial exigían.

EAFIT – es otra universidad que ha enfocado sus esfuerzos en aportar a la sociedad soluciones en diferentes áreas, es así como se crea el CICE – Centro para la Innovación Consultoría y Empresarismo, el cual brinda a empresas, gobiernos, instituciones educativas, organizaciones sociales y emprendedores soluciones en áreas como; Técnicas, administrativas, mercados, tanto nacionales como internacionales, ambientales y sociales, procesos formativos y TIC (Tecnología de la información y la comunicación).

Como lo expresan en su página web, “Desde su creación, el CICE ha atendido organizaciones de diferentes sectores de orden regional y nacional, entre las que se cuentan las principales empresas (pequeñas, medianas y grandes) de la ciudad y del país; emprendedores; instituciones educativas públicas y privadas; entes gubernamentales; e instituciones sociales de primer y segundo nivel” (EAFIT, 2018)

En Colombia las universidades deben tener dentro de su objeto misional el proveer un centro de investigación que permita transferir a la sociedad los conocimientos adquiridos y que la academia y la realidad social puedan confluir en el marco de una sociedad sostenible a través de diferentes áreas del conocimiento.

3.1.3. HACIA DÓNDE VA LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL...TENDENCIAS

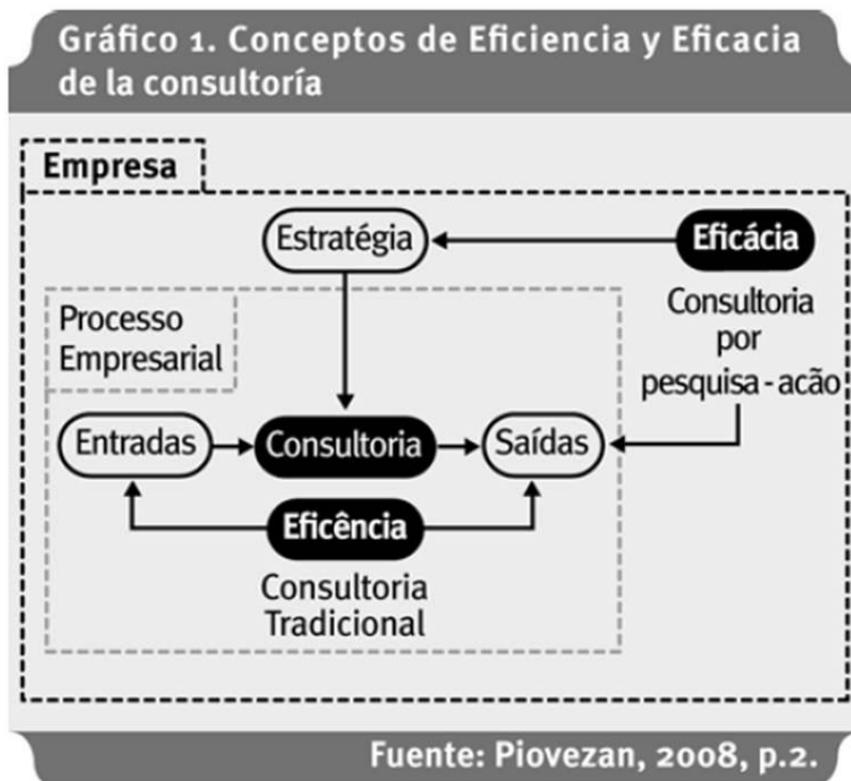
La consultoría a nivel internacional es bastante antigua, en Colombia se fueron dando a medida que el mercado fue cambiando y así requiriendo de expertos externos a la organización que a través de sus conocimientos lograran aportar a la empresa

mejoras en el tiempo ya sea de sus procesos administrativos, contables, humanos o de mercadeo.

La tendencia en la consultoría va dirigida hacia la gestión del conocimiento, cómo multiplicar lo aprendido para que las organizaciones, ya sean sociales o con ánimo de lucro puedan fortalecer sus procesos para crear valor. La consultoría empresarial es dirigida por personas, seres humanos que como tales pueden presentar errores o situaciones que no sean las mejores para la organización, por ello, el mismo ejercicio de la consultoría requiere tener ciertos parámetros y características para lograr los objetivos de transferir conocimiento a las organizaciones.

Teniendo en cuenta otros autores, se presenta la siguiente gráfica de conceptos de Eficiencia y Eficacia de la consultoría.

Ilustración 5: Conceptos de Eficiencia y Eficacia de la consultoría



(González, 2011) Pág. 72

La eficiencia hace referencia a procesos internos de la organización teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta y la eficacia se centra en el impacto que tiene la misma consultoría y el mejoramiento de los procesos en la organización.

3.1.4. TIPOS DE SERVICIOS QUE PRESTAN LAS EMPRESAS DIGITALES

Es necesario brindar claridad acerca del concepto de qué son las empresas digitales, “una empresa digital es una organización en la que casi todos los procesos importantes de la empresa y las relaciones con clientes proveedores y empleados, así como los activos corporativos, se administran a través de medios digitales” (Laudon, 2004)

En esta época se hace mucho más necesario estar conectados, la realidad de las organizaciones hoy es que a medida que se conectan a través de la red se acortan distancia, se obtiene información y se hacen más sencillos los procesos y las relaciones, es así como la empresa digital juega un papel importante en nuestra economía. Hace muchos años la publicidad compartido por las páginas amarillas Publicar S.A. tenía un enfoque de “si no estás en páginas amarillas no existes” actualmente, no es cierto existir si estás en páginas amarillas, la realidad de las organizaciones es su existencia en la red, sino estás en la red no existes.

De allí el fundamento de las empresas digitales, existir en las redes, ya sea a través de una página web, blogs, redes sociales entre otros, es que los usuarios o consumidores tengan la oportunidad de conocerlos, visitarles y saber quiénes son y qué ofrecen a través de la red. Mucho más en estos tiempos que nos encontramos con generaciones que han nacido directamente en la era digital y que su cercanía con la red es mucho más profunda que los que han nacido en la época del desconocimiento de la tecnología digital.

Para los Millennial, grupo de personas nacidas en los años 80's son la generación digital, siempre están conectados y son muy sensibles a la publicidad que se encuentra en la red, además tienen altos valores sociales y éticos. A este grupo de personas les resulta fácil estar al día con las tendencias del mercado, en temas como medio ambiente, el cuidado del planeta y cómo ayudar para mejorarlo, también son expertos en las compras por internet, ya que este es su medio favorito para la adquisición de productos.

Las empresas digitales surgen a partir de resolver estas necesidades específicas de esta población, una de las estrategias de la empresa digital es estar conectados todo el tiempo, tener al consumidor siempre informado de lo que está a la vanguardia o de los cambios de productos o servicios, siempre conectados, siempre brindar información. Aquí se desconocen las fronteras que pueden tener las empresas, ya que fluye la información de tal forma que cualquiera en cualquier parte puede conocerla y evaluarla para tener claro si es lo que busca o no. La estrategia específica de la empresa digital como también de la tradicional es conocer a ese cliente y saber qué tanta información y cuánta necesita.

3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.1. QUÉ ES E IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

Para empezar a desarrollar y ampliar el tema sobre un plan estratégico de mercadeo, es necesario ahondar en el término mercadeo o marketing, que para el análisis de este escrito es importante tenerlo en cuenta; además de palabras claves como relación con los clientes, satisfacción de necesidades, publicidad, promoción, creación de valor, diseño de estrategias, entre otras.

En el mundo del mercadeo hay bastantes autores que recopilan sus definiciones al respecto, algunos de ellos son Kotler y Armstrong en su libro: “Fundamentos de marketing 8ª edición, resumen el concepto de la siguiente manera: “Marketing es la administración de relaciones perdurables con los clientes” (Kotler, 2008). En general, hablando claramente, el marketing se enfoca en crear relaciones con los clientes, buscando satisfacerlos de tal forma que vuelvan a comprar.

Por muchos años en Colombia, las empresas ofrecían productos y servicios sin importar mucho lo que el cliente quisiera, simplemente se enfocaban en vender, tal vez pensando que eran los únicos y que siempre tendrían al cliente a su merced. A partir de 1990 cuando se da inicio a la apertura económica, las empresas se dan cuenta que existen otras empresas que venden lo mismo, a mejor precio y algunos con mejor empaque. ¡Oh sorpresa! Se dan cuenta que el cliente puede elegir y como puede elegir, puede tomar decisiones basados en diferentes aspectos, unos podrían elegir equis producto por el precio, otros por su empaque y así se encontraron con varios aspectos que hacían que el cliente decidiera dónde quería comprar y qué quería comprar.

Es así como las empresas debían reaccionar y crear estrategias que les permitiera que el cliente les elija una y otra vez. En esos momentos, cuando la empresa se da cuenta que necesita conocer a su cliente para poder crear productos o servicios a su gusto con el fin de que su cliente no se vaya o que regrese. Es aquí en este punto donde entra a jugar un papel importante el plan estratégico de mercadeo, un plan que permita crear estrategias donde la empresa cree valor para sus clientes y que logre tener relaciones sólidas con estos y a cambio ellos puedan darle su dinero.

En este proceso de mercadeo que es relativamente sencillo, como lo explican Kotler y Armstrong se busca entender las necesidades del cliente para así diseñar una estrategia impulsada por el mismo cliente que cree relaciones duraderas y agradables para los clientes para captar el valor de éstos con el fin de crear utilidades y calidad para el cliente. Como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 6: Proceso del Marketing



Fuente: elaboración propia.

El proceso se ve sencillo, en realidad es sencillo, pero en su trasfondo requiere que la organización centre todos sus esfuerzos en conocer y entender a sus clientes, esta herramienta sirve para ayudar al consumidor a tomar decisiones con respecto a una marca, producto o servicio y que, al lograrlo, la organización obtiene rentabilidad.

Entonces, para lograr satisfacer a los clientes y hacer que vuelvan a comprar es necesario crear una estrategia que facilite conscientemente este proceso; es así como se amplía el concepto de estrategia teniendo en cuenta su aplicación al marketing.

Según Chiavenato (Chiavenato, 2017) “La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual”. En el tema organizacional, la estrategia es anticiparse a lo que va a lograr con el fin de competir frente a otros y tener éxito. No se puede ir por el mundo empresarial sin una estrategia, qué va a hacer, cómo lo va a hacer, con qué recursos, para quién entre otros, diseñar la estrategia de mercadeo es similar, cómo se va a anticipar con equis producto a satisfacer las necesidades del mercado, puede ser aún antes que éste mismo las identifique.

3.2.1.1 COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADEO

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica es la capacidad que tiene la empresa de anticiparse a las acciones futuras del mercado, es importante tener claro que esta anticipación está dada por la correcta lectura que haga la organización de sus clientes o consumidores, que puedan conocer el entorno, conocer el comportamiento del consumidor y del mercado, no es posible anticiparse a algo si no lo conozco, específicamente si no conozco sus movimientos y su comportamiento.

La planeación estratégica del mercadeo está orientada al mercado, y estas se definen dando respuesta a preguntas sencillas como: ¿quién somos?, ¿dónde nos encontramos?, ¿dónde queremos llegar? Y ¿cómo lo conseguiremos? (Rodríguez Ardura, 2006) Estas preguntas deben ser respondidas no solo por los gerentes o

dueños de la organización, sino en conjunto con todos sus empleados o aliados de mejora del proceso.

El preguntar ¿quién somos? No es otro que saber ¿Cuál es la misión de la compañía? Es la razón por la que existe, y esta debe reflejar la intención de satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello, la organización debe tener claro que conoce su entorno, por ello la declaración de la misión puede ser actualizada, porque su entorno va cambiando y en caso de que el entorno cambie, pero la misión de la organización no se actualiza, su misión no cumple la intención principal de satisfacer necesidades de los clientes.

Al dar respuesta a la segunda pregunta, ¿dónde nos encontramos? Plantea un conocimiento real y actual de la situación de la organización, aquí debe ser claro el análisis que realice la empresa de las situaciones controlables y no controlables, aunque es importante trabajar la matriz DOFA, (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) también en la actualidad se encuentran otras variables importantes que deben ser tenidas en cuenta para el análisis de la situación, como lo son el macro entorno, la industria o sector, los competidores y mercados, y finalmente bajarlo a conocer al interior de la organización. La búsqueda de un análisis profundo es la principal herramienta que se quiere utilizar, que el hallazgo pueda servir para saber exactamente dónde está la organización.

Una vez se tiene clara la situación actual de la organización y se planteen estrategias claras con los hallazgos, es importante responder la siguiente pregunta es ¿dónde queremos llegar? Es claro que, como dice el dicho popular “el que no sabe para dónde va, cualquier bus le sirve” en las organizaciones también se encuentran con falta de un objetivo claro, debe ser primordial para la empresa tener un objetivo claro, de esta forma no apuntará en todas las direcciones, sino que será concreta y mantendrá un norte que llevará a todos los integrantes de la organización a tener claridad en cómo sus acciones pueden ayudar a lograr los objetivos generales. Y es importante que el planteamiento de ¿a dónde queremos llegar? Sea realista, alcanzable, medible, porque de esta forma obtendrán mejores resultados, porque el

objetivo se logra si se conoce realmente dónde está la organización con qué recursos cuenta, tanto económicos, materiales y físicos como humanos, para saber dónde quiere llegar.

Una vez se tiene claro los objetivos, es importante responder ¿cómo lo conseguiremos? Y es aquí donde se plantea la estrategia, cómo se alcanzarán los logros, que herramientas se utilizarán, qué personas se deben tener en cuenta y cuántos recursos se necesita. Como dice el libro “Principios y estrategias de marketing” Sus autores buscan plantear que la estrategia de marketing resulta de estudiar tres criterios distintos como son: “la ventaja competitiva que persiguen desarrollar, el modo en que contribuyen al crecimiento de la organización y la posición relativa que defienden con respecto a la competencia” (Rodríguez Ardura, 2006)

Cada empresa cuenta con un reconocimiento específico de producto o marca frente a sus competidores, esta ventaja puede orientarle a que se enfoque en cuál es la ventaja competitiva interna y cuál es la externa y de allí plantear la estrategia para enfrentar las diferentes situaciones.

Al analizar los componentes de la estrategia del mercadeo, es imposible no dejar claro que el componente principal de la estrategia es el conocimiento profundo y real que se tiene de la misma organización y de su mismo entorno, este análisis le puede dar pie para alcanzar las metas propuestas.

3.2.2 COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADEO DIGITAL

Al parecer cuando se habla de planeación estratégica de mercadeo, se parte de un tema claro para muchos especialistas del mercadeo y que posibilita la comprensión del tema desde la estrategia organizacional y el marketing, pero al

parecer, es otro cuento bien raro para muchos al hablar de planeación estratégica del mercadeo digital.

Teniendo en cuenta lo visto en la sección anterior, la planeación estratégica busca crear estrategias concretas para la empresa desde el punto de vista de capturar valor y devolver satisfacción a los clientes. En el sentido del marketing digital no es diferente, la estrategia planteada es desde los mismos componentes, la única diferencia la hace el medio que se utiliza para lograr los objetivos.

Partiendo del principio del concepto de marketing digital, “es parte de un todo, provocando que se unan los medios tradicionales con los digitales en la búsqueda del logro de objetivos” (Sánchez Torres, 2014) la idea comprensible es saber qué tanto se conoce a sí misma la organización y su entorno que logre identificar el medio digital a utilizar para realizar su planeación estratégica de marketing.

En muchas oportunidades las empresas han visto la necesidad de aparecer en los medios digitales, pensando, tal vez que sea el mejor lugar para obtener nuevos clientes o mejore su ejercicio comercial de posicionamiento de marca, pero la realidad es otra, que si no conoce realmente quién es su público objetivo y cuáles son los recursos con los que cuenta la organización, el marketing digital no tendría el efecto en las ventas que se espera o no cumpliría el objetivo planteado. No es pensar que porque está de moda es lo que la empresa necesita.

También es de reconocer que los medios digitales son cada vez más usados por la sociedad actual, por ello son más tenidos en cuenta para la planeación integrada del mercadeo. Desde que salió el primer sitio web en 1991, la manera en que las empresas han cambiado su manera de comercializar ha sido considerable. Pero es una realidad, que el marketing digital no puede reemplazar, por ahora, el marketing tradicional, por eso se trabaja desde una propuesta integrada donde lo tradicional y lo digital se conjugan para plantear una mejor estrategia que dé resultados convincentes que creen valor a las organizaciones.

3.2.2.1 MERCADEO APLICADO A LAS ESTRATEGIAS DIGITALES

La actualidad cibernética no permite, en muchas ocasiones reaccionar lentamente ante la multiplicidad de publicidad de la internet, cada consumidor está expuesto a un sin número de publicidad e información que, en muchas ocasiones al sentirse tan saturado, cierra su mente a lo que pueda llegar nuevo y simplemente se centra en lo que ya conoce.

Este ejercicio publicitario en internet, al parecer, puede hacer sentir a muchos consumidores como cuando se va al pasaje comercial el hueco, donde venden zapatos, las vendedoras lo llaman, le hablan, le muestran, lo halan y todas al mismo tiempo que lo único que provoca es salir corriendo de allí y no comprar nada.

Es similar en internet, ya se está abriendo una nueva pestaña cuando llega una nueva publicidad donde invitan a comprar de inmediato. La idea de que el mercadeo digital también tenga estrategias específicas, es una propuesta desde lo práctico y el conocimiento real de quiénes son los consumidores, qué les interesa, y aún que no les interesa, donde en busca de generar esa estrecha relación con ellos, no se les pone los molestos anuncios para que no los distraiga de lo que realmente están buscando.

Este es un desafío realmente alto para los especialistas en mercadeo digital, que realmente se puedan integrar en la organización el mercadeo tradicional con el mercadeo digital y plantearse posibles soluciones donde pueda elaborar las estrategias adecuadas,

Entonces es así como entendemos que las estrategias digitales van orientadas a que la empresa tenga presencia en línea, es decir, que tengan presencia en un sitio web, blogs, correos electrónicos y redes sociales.

3.2.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Según Karen Gentleman, en su libro; *Mercadotecnia de Centros Comerciales*, hace mención al concepto de Investigación de Mercados (Gentleman, 2005) “Es el proceso de recolección de información acerca de los clientes que asiste a las empresas en la toma de decisiones”.

Otro concepto transmitido por el profesor Jorge Iván Sierra en su clase de Investigación de Mercados el 1 de octubre de 2018 para el grupo 1 de la Especialización de Gerencia en Mercadeo, dice: “La investigación de mercados es un proceso sistemático y objetivo en el desarrollo de información para la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo (Sierra, 2018)”.

La importancia de la investigación de mercados radica en que es un proceso y como tal debe ser de una manera ordenada, sistemática, es decir, planeada con claridad. Este proceso inicia con recolectar información y esta recolección de información debe tener un rigor científico con el fin de aclarar una hipótesis, pero realmente en este caso no tomaría decisiones basado en esta información, este tipo de investigación se llama, Investigación básica o científica, el siguiente estudio para la recolectar información es la aplicada, la cual tiene el mismo rigor científico, pero se aplica y se analiza para tomar decisiones.

En muchas organizaciones consideran que el problema es uno, pero no se fijan que realmente es el síntoma, por ejemplo: “mis ventas son muy malas” identifican erróneamente que el problema es que vende poco, cuando realmente ese es el síntoma y la causa hay que identificarla y verificarla, es decir elaborar todo un proceso claro y objetivo con el fin de tomar decisiones. En el proceso de toma de decisiones es necesario tener en cuenta la importancia de reconocer una situación de decisión, definir el problema de decisión, identificar diferentes cursos de alternativas de acción, evaluar los cursos de acción, seleccionar un curso de acción adecuado e implementar y modificar.

Siempre que se realiza una investigación de mercados es indispensable contar con la gerencia, ya que, sin esta, el proceso no sería validado por alguien de autoridad y podría terminar en simplemente un documento más para archivar. Por ello debe ser claro la selección de una estructura administrativa, la cual debe estar bajo la gerencia directamente y para ello se deben tener en cuenta tres criterios:

- Debe estar situada en el lugar donde toman las decisiones.
- Debe estar libre de influencia o manipulación indebidas por parte de las personas que llevan a cabo proyectos de investigación.
- Debe satisfacer la demanda de proyectos de investigación rápida.

Toda investigación de mercados debe contar con un diseño y fuentes de datos. Por ello hay que tener en cuenta inicialmente los tipos de investigación existentes:

Tabla 1: Tipos de investigación

TIPO DE INVESTIGACIÓN	CONCEPTO
INV. EXPLORATORIA	Reconocer y definir el problema de decisión
	Identificar los cursos de acción
INV. CONCLUYENTE	Evaluar los cursos de acción
	Seleccionar un curso de acción
INV. MONITOREO DEL DESEMPEÑO	Implementar ajustes



Fuente: elaboración propia.

Una vez se identifican los tipos de investigación, es importante hacer el diseño de la investigación, este diseño realmente es un plan básico que sirve de guía para las bases de recolección de datos y así realizar el análisis del proyecto de investigación.

Erróneamente cuando se habla de investigación de mercados, muchos entienden que se habla de encuestas, entrevistas, entre otras, pero realmente éstas son diseños que permiten utilizar una metodología para lograr la recolección de datos, hay varias formas de recolección de datos, y dependiendo del diseño elegido se puede decir cuál es la opción que mejor se adapta a las necesidades de dicha investigación. Por ejemplo, está la encuesta, dentro del diseño de sección transversal, o los paneles, que es diseño longitudinal, éste es más tradicional, ya que busca coger expertos a probar el producto y se le hace la misma pregunta por vario tiempo para hacer la medición y así estar seguro de su confiabilidad. Estos paneles son cuando se requieren necesariamente seres humanos, ya que hay que probar sabores, olores, texturas, entre otros; ya para químicos y parecidos, son estudios técnicos no con expertos, sino a través de laboratorios.

Es de resaltar que en la investigación de mercado no es posible tener exactitud y certeza, todo es probable o confiable. Por ejemplo, cuando se le pregunta a un encuestado hay que tener en cuenta los factores personales, si ese día está de buen ánimo, si tiene prisa o el tiempo disponible; hay que tener en cuenta factores situacionales, como la variación del medio ambiente, también la manera cómo se formulan las preguntas, no interpretarlas. Las preguntas deben ser claras, sencillas, no ambiguas entre otros.

3.2.3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADO A CENTROS DE INVESTIGACIÓN

La investigación de mercados es una herramienta estratégica para tomar decisiones con respecto al precio de un producto, el posicionamiento de una marca o el lanzamiento de un nuevo producto, entre otros, en el caso de los Centros de Investigación no es diferente, es importante identificar realmente cuál es el problema

que tiene el Centro de Investigación, causas y efectos, para lograr diseñar el tipo de investigación que se requiere.

En muchos escenarios se ha visto que la investigación de mercados va orientada a las grandes empresas que les permita recolectar información, procesarla y tomar decisiones que les beneficie como el aumento de sus ingresos. Pues este tema ya no es solo de las grandes empresas privadas con ánimo de lucro, también va orientada a las empresas sin ánimo de lucro, es más, también se identifica que las ideas y el conocimiento puede verse como negocio no con ánimo de lucro, pero tampoco con ánimo de pérdida.

En el escenario de los centros de investigación, que en su mayoría están como parte de extensión de las universidades, buscan satisfacer las necesidades de los ciudadanos o las empresas, aunque no sean con fines lucrativos, si buscan generar auto sostenimiento para mejorar y avanzar en sus procesos de investigación y consultoría.

3.2.3.2 TENDENCIAS EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DIGITALES

Actualmente las empresas y los expertos en marketing obtienen demasiada información, una sobre abundancia de datos que como no se cuenta con el tiempo disponible, esta no es fácil de procesar, además es necesario tener un criterio para priorizar, estructurar la información y transmitirla.

Hay una tendencia en el mercado llamado; *storytelling* que simplemente es contar historias, historias con sentido y significado, que relaciona a los consumidores con la organización. Este trata de hacer de la comunicación un proceso que narre una historia de la marca o del producto. Las empresas empezaron a cambiar su forma de comunicar sus campañas basadas en el posicionamiento de la marca por relatos que cuenten una historia con el fin de llegar a las emociones del consumidor.

Como lo dicen María Jesús Merino y Estefanía Yagüez en su libro, Nuevas tendencias en investigación y marketing: “La gente ya no consume productos, ni

tampoco marcas, sino las historias que estos representan” (Merino, 2012) . De allí la importancia de que las empresas conozcan las tendencias en ciertos temas para saber hacia dónde dirigir sus campañas publicitarias.

Este es como una sincronía de una obra maestra, la organización identifica las necesidades del cliente, sus deseos y expectativas, diseña una investigación de mercados para confirmar y corroborar esa hipótesis, elabora una estrategia bien planeada de cómo cumplir satisfactoriamente esa expectativa del cliente, se interesa por él y conoce cuál es la mejor forma de llegarle y por qué medio.

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

La siguiente tabla muestra la relación de los factores críticos en la industria de **asesoría y consultoría**, presentados en orden de importancia, la calificación que obtiene la empresa en cada factor y el valor promedio en que queda la medición.

Tabla 2: Factores claves de Éxito

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
TIPO DE FCE	FCE	P. RELATIVO	Calificación empresa	Ponderación
Hacia el interior de la organización	Consultores	15%	4	0,6
	Innovación	10%	4	0,4
	Tecnología de proceso	5%	2	0,1
	Capital	10%	4	0,4
	Comunicación	10%	3	0,3
Hacia el mercado de la organización	Branding	10%	2,5	0,25
	Customer intimacy	15%	3	0,45
	Metodologías Aplicadas	15%	3	0,45
	Mercadeo	10%	2	0,2
TOTAL (promedio calificación empresa en los F.C.E.)			3,15	

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla, a nivel interno, los factores críticos más importantes para la industria en la que compete el CIP Esumer, son calidad de consultores y capital financiero y a nivel externo Gestión de servicio y metodologías aplicadas.

En una escala de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima, la empresa obtiene una calificación promedio de 3.15. La calificación dada a la empresa en cada factor clave, se realiza desde la valoración y percepción del equipo de trabajo y gracias a las entrevistas con el equipo gerencial de la empresa.

4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

La siguiente tabla evidencia aquellos factores situacionales externos que afectan el sector de **asesoría y consultoría** y que las compañías como **CIP Esumer** no pueden controlar y que pueden afectar de manera positiva o negativa el cumplimiento de los objetivos que tendrá más adelante el plan.

Tabla 3: Análisis del entorno externo

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO		
FUERZAS DEL ENTORNO	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS
FUERZAS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	La ubicación estratégica de Esumer en la comuna 7 y su experiencia que le ha permitido darse a conocer en el territorio.	Que hay organizaciones sociales que creen estar capacitadas para trabajar en el territorio y hacer lo que el CIP hace.
FUERZAS ECONÓMICAS	Esumer cuenta con un músculo financiero que le permite apalancar proyectos de gran magnitud.	El CIP específicamente, no tiene recurso humano propio, sino que, cuando hay proyectos o contactos es que contrata el personal, pero no le permite continuar con los mismos que ya han estado en anteriores proyectos y que ya saben cómo es el proceso.
FUERZAS POLÍTICAS Y FISCALES	La legalidad en el manejo de los proyectos. No pertenecer a un grupo político específico, ser neutral porque le permite hacer su trabajo con transparencia, sin limitaciones.	No pertenecer a ningún grupo político. Este también es negativo, ya que en muchas ocasiones el CIP se queda sin proyectos cuando hay elecciones de nuevos cargos.
FUERZAS TECNOLÓGICAS	La capacidad económica y de apertura a las nuevas tecnologías de sus directivos	No cuentan con un software que les permita la sistematización de los proyectos y logro de los procesos.
FUERZAS INTERNACIONALES	Apertura a mercados internacionales.	Falta de darse a conocer como CIP internacionalmente.
FUERZAS MEDIOAMBIENTALES	Entidades públicas y privadas desarrollando proyectos estratégicos en pro del medio ambiente.	Darse a conocer en el tema medio ambiental sería difícil, pero por su reconocimiento no es imposible.

Fuente: elaboración propia.

Producto del análisis perceptual realizado en compañía del equipo administrativo del CIP Esumer, se establece que dentro de los factores analizados, los que más pueden afectar a la compañía son: **no tener recursos humano propio disponible para atender de inmediato un proyecto y no haber realizado un proceso de marca internamente** y los que más pueden favorecerle son: **la posición neutra a nivel político y contar con un buen músculo financiero**; por tanto en la etapa de formulación de estrategias, es posible que sean tenidas en cuenta algunas de las aquí citadas.

4.3. ANÁLISIS DOFA

En sesión de trabajo conjunta entre el equipo gerencial de la empresa y el equipo de estudiantes para este trabajo, se definen las siguientes fortalezas y debilidades competitivas, es decir, realizando un ejercicio lo más sensato y real posible, disponiendo como fortaleza, aquello en lo que se le podría llegar a sacar ventaja a los competidores de referencia y como debilidad; aquello en lo que dichos competidores, tienen ventajas sobre el CIP Esumer.

Tabla 4: Análisis DOFA

ANALISIS DOFA	
ANALISIS INTERNO (CAPACIDADES EMPRESA)	
Fortalezas	Debilidades
F1. La capacidad financiera para apalancar los proyectos	D1. Falta de personal fijo, en su mayoría son contratistas
F2. Los consultores con los que viene trabajando.	D2. La poca visibilidad en medios digitales internos de lo que se hace
F3. Trabajo con excelencia, por su entrega total a los proyectos excediendo las expectativas de los clientes.	D3. Falta de software para sistematizar lo que se hace, aciertos y desaciertos, experiencias entre otros
F4. Las instalaciones.	D4. Comunicación con el resto de la empresa, muchos empleados de Esumer no saben qué hace el CIP.

ANALISIS EXTERNO (DEL ENTORNO)	
Oportunidades	Amenazas
O1. El reconocimiento en el territorio, en el sector público y en el ámbito de la empresa privada.	D1. Poca visibilidad en los medios tradicionales y digitales de lo que hace el CIP, hay comerciales de Esumer y sus carreras, pero no del CIP y sus servicios.
O2. Los servicios que ofrece el CIP son muy específicos y pocas instituciones lo hacen de la manera que lo hace el CIP.	D2. Entidades sin ánimo de lucro que hacen lo mismo, pero no con la misma excelencia pero que se muestran más.
O3. Cuenta con metodologías propias que podría registrar como propiedad intelectual.	D3. Profesionales independientes que ofrecen servicios de consultoría.
O4. Pocas instituciones gestionan proyectos en territorios complejos, tanto física como socialmente.	D4.

Fuente: elaboración propia.

4.3.1. CRUCES DOFA

Teniendo definido el conjunto de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se procede con los cruces de la tabla siguiente, ajustando la redacción de forma lógica, que concuerde y tenga sentido la posible estrategia resultante.

Tabla 5: Cuadro de Cruces DOFA

CRUCES DOFA	
FO - ESTRATEGIAS OFENSIVAS	FA - ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
EO 1. Aprovechar el reconocimiento que se tiene en el sector público y el equipo de consultores para ampliar su cobertura al darse a conocer en todos los estamentos, tanto públicos como privados	FD 1. Su capacidad financiera para apalancar los proyectos le permite fortalecer una estrategia de visibilización de lo que se hace a través de los medios de comunicación.
EO 2. Como los servicios que ofrece el CIP son muy específicos y pocas organizaciones en el sector los ofrecen, deberían aprovechar que son buenos en lo que hacen y van más allá de lo que piden los proyectos, para comunicarlo estratégicamente	ED 2. Por su fortaleza del recurso humano capacitado con el que cuenta, una estrategia sería promover canales de capacitación o formación para las entidades sin ánimo de lucro que, aunque se pueden contar como competencia, no cuentan con un músculo financiero tan grande como Esumer y podrían ser aliadas en el ente político.
DO - ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN	DA - ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA
ER 1. Contando con el reconocimiento que tienen en el sector, podrían promover una aplicación que, al tener toda su experiencia sistematizada, permita que los territorios y las empresas puedan tener acceso a dicha plataforma para realizar diagnósticos concisos con el fin de identificar en qué requieren fortalecimiento y que el CIP cobre por ello.	ES 1. Es importante crear estrategias de comunicación para que tanto al interior como al exterior de la empresa se visibilice con mayor cobertura lo que hace el CIP.
ER 2. Elaborar una estrategia comunicacional al interior de la empresa para que los empleados de las demás dependencias de la universidad sean también promotores de los servicios que ofrece el CIP y puedan divulgar información en otros medios.	ES 2. Comprar un software que permita sistematizar la experiencia tanto de los empleados directos como de los consultores externos.

Fuente: elaboración propia.

Luego de analizar todos los cruces de variables surgidos del DOFA, se proyectan como posibles estrategias clave dentro del plan de mercadeo, en orden de importancia, aprovechamiento del reconocimiento que se tiene en el sector público para darse a conocer en estamentos públicos y privados, como estrategia de tipo ofensiva y la elaboración de una estrategia comunicacional al interior de Esumer, para

volverlos a su vez a los diferentes públicos en promotores de los servicios, como estrategia de tipo reorientación.

4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

Bajo el entendido que la estructura de mercado es el perfil que se crea en el mercado, cuando se encuentra la oferta y la demanda, en el cuadro siguiente se realiza el análisis de la estructura en que compite el CIP Esumer y a su vez, acorde con la estructura definida, cuáles son las variables o frentes de marketing más importantes y que debe atender de forma prioritaria la empresa y que a su vez le sirve como guía para sus inversiones y esfuerzos de marketing.

Tabla 6: Análisis de la estructura del mercado en el que se compite

ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL				
ESTRUCTURA DEL MERCADO EN LA QUE SE COMPITE				
Monopolio	Oligopolio indiferenciado	Oligopolio diferenciado	Competencia perfecta	Competencia monopolística
		X		
VARIABLES DE MARKETING PRINCIPALES A TENER EN CUENTA EN EL PLAN				
Hay pocos competidores, ya que lo que hace el CIP es muy específico, en su mayoría de competidores son instituciones universitarias, pero no ofrecen exactamente lo mismo. Las variables principales serían: Innovación, canales de distribución, <i>Branding</i> y <i>Value for Money</i>				

Fuente: elaboración propia.

Para el mercado en el que se compite es muy importante que la empresa seleccionada para ejecutar un proyecto, primero pueda desplazarse al lugar de la ejecución, segundo, la relación con el cliente es fundamental, ya que si ésta no fluye no hay cómo se lleve a cabo el proyecto y que éste sea exitoso.

El anterior análisis muestra que la industria de asesoría y consultoría, compite en una estructura de Oligopolio diferenciado, ya que son pocos competidores, con un producto muy susceptible de diferenciar, en el que el precio se da en función de la diferenciación y que es un sector con unas relativas barreras de ingreso altas.

4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

En el siguiente cuadro se analizan, gracias a las entrevistas con los responsables de toma de decisiones al interior de la empresa intervenida, la experiencia, conocimiento y las percepciones que tiene el autor sobre el sector, los principales competidores, es decir, aquellos que se estima le compiten de forma más directa al CIP Esumer, acorde con la posición competitiva de la organización; no se realiza un listado exhaustivo de todos los competidores, sino sólo de aquellos a quienes se espera enfrentar de forma directa gracias a este plan de mercadeo; focalizando la acción competitiva.

4.4.2.1. ESTRUCTURA PRIMARIA - COMPETIDORES INMEDIATOS

Tabla 7: Competidores Directos

ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES		
DIRECTOS (estructura primaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas
CICE - Centro para la Innovación Consultoría y Empresarismo. EAFIT	Poca experiencia en el ámbito territorial. No hay desplazamiento de sus consultores a territorios complejos.	Reconocimiento en el sector empresarial por su amplia experiencia en temas comerciales y administrativos
Centro de Extensión Universidad Nacional de Colombia	Más ligado a los procesos de ingeniería que al ámbito social	Reconocimiento en el sector empresarial, especialmente de construcción e investigación de terrenos.
Centro de Investigación y Consultoría UdeA	Aunque tiene reconocimiento, su fuerte no es el tema social y de territorio	Reconocimiento en el sector empresarial, nacional e internacional y su investigación en diferentes ámbitos empresariales

Fuente: elaboración propia

4.4.2.2. ESTRUCTURA SECUNDARIA - COMPETIDORES INDIRECTOS

Tabla 8: Competidores Indirectos

ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL		
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES		
INDIRECTOS (estructura secundaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas
Prospectiva S.A.S	Poca visibilidad en el sector social - empresarial	Un equipo de trabajo multidisciplinario y especializado
Profesionales Independientes	No hay una imagen corporativa que les dé seguridad a sus clientes	Mejor precio con iguales especialidades

Fuente: elaboración propia.

El análisis realizado en el punto anterior es producto de percepción y experiencia, del grupo de trabajo involucrado en la realización, no producto de una investigación aplicada con clientes u otros públicos en el sector; debido a lo limitado del tiempo y de los recursos para la presentación de esta propuesta y haciéndolo sin apasionamiento y libres de sesgo, sin el deseo de favorecer la empresa intervenida.

4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

De nuevo y continuando con las sesiones de trabajo y entrevistas con el personal gerencial del CIP Esumer, al revisar el tema del impacto y la transformación que actualmente y para el periodo en el que se formula este plan, tiene la industria, el siguiente es el resultado que tiene en el sector en que compete la empresa, las 5 fuerzas competitivas bajo el modelo del profesor Michael Porter; aclarando para cada caso si es: alto, medio o bajo y su debida justificación.

Tabla 9: Análisis de las fuerzas competitivas

ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL		
ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS		
No.	FUERZAS COMPETITIVAS	ANALISIS DE LA SITUACION
1	RIVALIDAD COMPETIDORES ACTUALES	Alto: Estos competidores están pendientes de las licitaciones que se presentan desde las empresas del Estado, ya que éste constituye un buen porcentaje de sus ingresos, además de ofrecer sus servicios a las grandes empresas privadas.
2	PARTICIPANTES POTENCIALES	Medio: Los diferentes graduandos de las especializaciones y maestrías de las diferentes universidades de la ciudad y del país, aún de las universidades internacionales que tienen convenios con el Ministerio de Educación Colombiano con validación de títulos. Estos especialistas y Magister, constituyen una gran participación en el mercado de la consultoría en Colombia.
3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	Medio: Los sistemas de información en línea, que puede orientar a la empresa a capacitarse de manera autónoma sobre un tema específico que requiera apoyo de un consultor. Además, las urgencias que se presenten en las empresas que requieran de un recurso financiero y esto hace que aplacen el tema de consultoría. Otro aspecto que puede sustituir la consultoría, puede ser la falta de planeación estratégica de la organización que hace que no vean importante, ni prioritario la consultoría para su organización. En el tema público, los diferentes cambios normativos que se pueden presentar como opositor a la ejecución de proyectos por operadores, como también puede ser el mandatario de turno y su decisión de hacer favores especiales a entidades votantes que les asigne los proyectos.
4	PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	Alto: En entidades públicas, el poder de negociación está en sus manos, ya que se asigna por decreto un rubro a determinado proyecto y el operador debe someterse a él. Medio: En el caso de las entidades privadas, se puede negociar, pero finalmente, por la alta competencia, éste puede decidir con quién es más conveniente realizar dicho proyecto de consultoría.
5	PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	Bajo: El poder de negociación de los proveedores es bajo, teniendo en cuenta el poder de negociación de los compradores, para el CIP es difícil acordar con los proveedores de acuerdo a la solicitud de éstos, ya que tiene un rubro asignado para dicho proyecto.

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de fuerzas competitivas tienen un nivel de impacto entre alto y medio, situación que se da básicamente por las características estructurales del sector, es decir por las barreras de entrada, barreras de salida, etc. que ofrece la industria de consultoría y asesoría.

4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR

Tabla 10: Estructura comercial y de mercadeo de los competidores del sector

ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO DE LOS COMPETIDORES DE REFERENCIA EN EL SECTOR			
	Mi empresa	CICE - EAFIT	CENTRO DE EXTENSIÓN - UNIVERSIDAD NACIONAL
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y DE MERCADEO (dónde vende a nivel geográfico, cómo lo hace, cómo llega al mercado, etc.)	El proceso comercial consta de: Licitaciones, ante las entidades públicas; presentación de propuestas a las empresas privadas con las que han trabajado; hay un equipo que gestiona los proyectos ante las entidades públicas y privadas. El proceso es muy directo, no se da tanto por medios digitales, ni publicitarios, es más a través de su equipo base del CIP que van y gestionan. Los lugares hasta la fecha son las principales ciudades del país y otras regiones, especialmente, rurales de Antioquia.	Realizan los contactos a través de su equipo de trabajo, por su reconocimiento en el mercado empresarial, hace que lleguen a ellos fácilmente, también a través de la página web http://www.eafit.edu.co/innovacion/acerca-de/Paginas/presentacion.aspx Su mayor impacto es en las principales ciudades del país, han llegado a otros países, como Estados Unidos, India y varios países de Latinoamérica.	La Universidad Nacional se enfoca en gestionar proyectos a nivel nacional, se hace a través de licitaciones, de visitas y contactos con su equipo base y a través de la página web http://www.humanas.unal.edu.co/2017/extension/programa-de-extension-y-educacion-continua/consultorias-y-asesorias .
CÓMO ESTÁ CONFORMADA EL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO (estructura del área)	El CIP cuenta con un equipo de trabajo que está conformado por tres profesionales encargados de los proyectos que van llegando, y otros tres profesionales que gestionan los talleres y conferencias hacia las empresas.	Cuentan con un equipo profesional de base, con el que gestionan los proyectos y una vez van realizando los contratos, se contrata a los profesionales de acuerdo al perfil requerido para dicho proyecto.	No cuentan con un área comercial y de mercadeo directamente. El equipo base es quién se encarga de buscar y gestionar los proyectos para cada área de extensión, cada facultad tiene su programa de extensión y se encarga de llevar a cabo sus proyectos y de gestionarlos de tal forma que sean auto sostenibles.

Fuente: elaboración propia.

4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Es importante tener claro que, en los productos específicos del Centro de Investigaciones y Prospectiva, no hay un competidor que contenga los mismos servicios/productos, sino que los competidores aquí mencionados cumplen con algunos de los productos/servicios similares.

Tabla 11: Mapa de Productos y precios de los competidores – producto 1

MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS DE LOS COMPETIDORES DE REFERENCIA					
Producto	VARIABLES	Mi marca/empresa	Producto	CICE - EAFIT	CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y CONSULTORÍA UDEA
ACOMPAÑAMIENTO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL INTEGRAL	OBJETO	Es el tratamiento global de los aspectos intervinientes en las empresas, mediante la identificación y análisis de sectores estratégicos, con el propósito de generar ideas de negocios y llevarlas hasta su maduración y/o consolidación.	FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	Eficiencia y productividad empresarial y gestión y mejoramiento empresarial	Apoyar, fomentar y contribuir a la generación, transmisión, aplicación y gestión del conocimiento desde las ciencias contables, administrativas y económicas al servicio de las necesidades de los distintos actores de la sociedad.
	METODOLOGÍA	Diseño de planes estratégicos adecuados a cada empresa, con objetivos claros, con actividades que permitan dar cumplimiento a los objetivos planteados, siempre dándole el enfoque prospectivo.		Consultoría y acompañamiento a través de profesionales expertos en los diferentes temas que arroje el diagnóstico empresarial.	Existen protocolos claros para el proceso a seguir en para la presentación de propuestas de investigación como de consultoría, según sus respectivas condiciones.
	PRECIO	El presupuesto se adecua a las necesidades específicas de la empresa y se llega a acuerdos.		El presupuesto se adecua a las necesidades específicas de la empresa y se llega a acuerdos.	El presupuesto se adecua a las necesidades específicas de la empresa y se llega a acuerdos.
	OBSERVACIÓN	Los proyectos que requieran se sistematizan como cúmulo de experiencias del CIP.			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12: Mapa de Productos y precios de los competidores - producto 2

Producto	Variables	Mi marca/empresa	Producto	CIC - UDEA
IDENTIFICACIÓN DE VOCACIONES ECONÓMICAS	OBJETO	Está enmarcada dentro del concepto de desarrollo económico sostenible de un territorio. Lo que se pretende es servir como orientación para aquellos procesos de intervención que busquen la identificación de vocaciones territoriales.	GRUPO DE ESTUDIOS REGIONALES	El GER, realiza aportes en temas de desarrollo local tales como: diagnósticos sobre sectores productivos, integración comercial, y competitividad regional, con especial énfasis en Antioquia.
	METODOLOGÍA	Se aplica mediante un sistema de generación de valor territorial, las anteriores fases serán realizadas teniendo en cuenta las dimensiones, social, cultural, económico, físico-espacial, ambiental, político administrativo, jurídico normativo y en ciencia y tecnología.		El GER, articula las actividades de investigación, consultoría y extensión alrededor de cuatro líneas; desarrollo económico regional y local, geografía económica; género, políticas e inclusión económica y social.
	PRECIO	El presupuesto se adecua a las necesidades específicas de la empresa y se llega a acuerdos.		El presupuesto se adecua a las necesidades específicas de la empresa y se llega a acuerdos.
	OBSERVACIÓN	Los proyectos que requieran se sistematizan como cúmulo de experiencias del CIP.		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13: Mapa de productos y precios competidores - producto 3

Producto	Variables	Mi marca/empresa	Producto	CIC - UDEA
ACOMPañAMIENTO INTEGRAL A ORGANIZACIONES, TEJIDOS SOCIALES Y COMUNALES PARA EL DESARROLLO SOCIAL	OBJETO	Se trabaja en el desarrollo de espacios que permitan la orientación, acompañamiento e implementación de las organizaciones en cuatro ejes fundamentales.	GRUPO INVESTIGADOR EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL - GESTOR	Generación de conocimiento científico sobre gestión organizacional y la transferencia de dicho conocimiento a organizaciones a través de la investigación, la consultoría y la educación permanente.
	METODOLOGÍA	El modelo se origina en la indagación y reconocimiento de las realidades y retos del movimiento social y comunitario del país, la región y la localidad. Se aplica en áreas de trabajo en las que se involucra la intervención, las macroactividades que obedecen a los desarrollos y construcciones con los actores involucrados.		Se trabaja con metodologías estratégicas para el tipo de organización, que incluye temáticas relacionadas con la dirección estratégica, la teoría organizacional, la gestión de procesos y operaciones, y gestión tecnológica en innovación.
	PRECIO	El presupuesto se adecua a las necesidades específicas de la empresa y se llega a acuerdos.		El presupuesto se adecua a las necesidades específicas de la empresa y se llega a acuerdos.
	OBSERVACIÓN	Los proyectos que requieran se sistematizan como cúmulo de experiencias del CIP.		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14: Mapa de productos y precios competidores - producto 4

Producto	Variables	Mi marca/empresa	PROSERES - PROSPECTIVA ESTRATÉGICA S.A.S
FORMULACIÓN DE PLANES PROSPECTIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETO	Se busca orientar y promover procesos que movilicen a los diversos sectores, así como a los agentes gubernamentales, económicos y sociales, para escoger y construir su futuro.	Proceso de inmersión práctica para el desarrollo de capacidades estratégicas en las organizaciones.
	METODOLOGÍA	Ésta se emplea a través de; enfoque territorial sistémico, que abarca la dimensión social, económica, físico-espacial, política. También el enfoque participativo, como el comité directivo, comité técnico asesor, mesas temáticas y comisiones temáticas.	Metodología de aprendizaje acción en resolución de problemas empresariales, institucionales, académicos y corporativos. Aprendiendo - haciendo para la organización.
	PRECIO	El presupuesto se adecua a las necesidades específicas de la empresa y se llega a acuerdos.	El presupuesto se adecua a las necesidades específicas de la empresa y se llega a acuerdos.
	OBSERVACIÓN	Los proyectos que requieran se sistematizan como cúmulo de experiencias del CIP.	Se ofrecen cursos online en prospectiva, certificados por universidades extranjeras.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15: Mapa de productos y precios competidores - producto 5

Producto	Variables	Mi marca/empresa	
REDES Y MESAS SECTORIALES	OBJETO	Este se encuentra enmarcada en el programa Enforma, que cuenta con tres componentes fundamentales; emprendimiento, fortalecimiento y asociatividad empresarial.	No se encuentra aún un competidor directo
	METODOLOGÍA	Contempla la realización de talleres de sensibilización en Asociatividad Empresarial en 5 municipios del Área Metropolitana (Envigado, Caldas, La Estrella, Itagüí y Sabaneta) para conformar un total de 4 mesas sectoriales con mínimo 20 actores y 6 redes empresariales con mínimo 20 empresas.	
	PRECIO	El presupuesto se adecua a las necesidades específicas de la empresa y se llega a acuerdos.	
	OBSERVACIÓN	Los proyectos que requieran se sistematizan como cúmulo de experiencias del CIP.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16: Mapa de productos y precios competidores - producto 6

Producto	Variables	Mi marca/empresa	Producto	CIC - UDEA
MARKETING TERRITORIAL	OBJETO	Se basa en la comunicación como eje centralizador rodeado de los conceptos básicos de apropiación - identidad, información, promoción y la movilización social.	GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN MARKETING - IMARK	Se consideran procesos de Marketing a través de intervenciones de alto impacto y metodologías innovadoras.
	METODOLOGÍA	Es un modelo transversal a todas las metodologías de intervención del Centro de Investigaciones y Prospectiva, donde la comunicación tiene un enfoque participativo y constructivo en el acompañamiento de los diferentes modelos de intervención.		Metodologías innovadoras con intervenciones de alto impacto y un alto nivel de compromiso.
	PRECIO	El presupuesto se adecua a las necesidades específicas de la empresa y se llega a acuerdos.		El presupuesto se adecua a las necesidades específicas de la empresa y se llega a acuerdos.
	OBSERVACIÓN	Los proyectos que requieran se sistematizan como cúmulo de experiencias del CIP.		

Fuente: elaboración propia.

4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

A continuación, se hace la descripción de los principales segmentos de mercado que actualmente atienden dentro de la categoría de **consultoría** la empresa, el análisis incluye: perfil del consumidor típico, los medios a los que se expone, una descripción del proceso de compra y una descripción de los insights o motivadores de la decisión de compra.

Tabla 17: Análisis del cliente y consumidor

ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR DE LA EMPRESA						
TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO	TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA	TIPO DE SOLUCIÓN	GRADO DE LEALTAD HACIA LA MARCA	PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA	MEDIOS CONVENCIONALES A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO	MEDIOS ALTERNATIVOS A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO
EMPRESARIAL	RACIONAL	LIMITADA	BAJA	Por necesidad latente de la empresa. Por una nueva ley o resolución del estado. Por realización de un diagnóstico. Por resolución de un plan estratégico.	Relaciones interpersonales (conocer a alguien de la entidad) Experiencia de otra empresa. Radio - Prensa	Los medios alternativos más comunes son los medios digitales, es decir, página web, videos informativos de la entidad y sus productos o servicios.
PÚBLICA	RACIONAL	LIMITADA	MEDIA	Por presupuesto del plan de desarrollo asignado para la entidad, sea Alcaldía, Descentralizados, Gobernaciones o Ministerios.	Relaciones interpersonales (conocer a alguien de la entidad) Licitaciones	Los medios alternativos más comunes son los medios digitales, es decir, página web, videos informativos de la entidad y sus productos o servicios.

Fuente: elaboración propia.

El tipo de solución que aplica para ambos segmentos, son definidos como **limitados**, se refiere a que el grado de involucramiento, es decir la cantidad de tiempo, dinero y pensamiento que se dedica a la compra del portafolio de soluciones que ofrece el CEP es **alto**.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. FICHA TÉCNICA

Tabla 18: Ficha Técnica de la Investigación de Mercados

Ficha técnica de la investigación	
EMPRESA CONTRATANTE:	CENTRO DE INVESTIGACIONES Y PROSPECTIVA
EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:	NATALY GARCÍA MEDINA
REFERENCIA DEL ESTUDIO:	Necesidades y Percepciones
OBJETIVO:	Identificar el nivel de conocimiento que tiene la comunidad empresarial Antioqueña de los servicios que presta el CIP
NATURALEZA DEL ESTUDIO:	Cuantitativa
TÉCNICA:	Encuesta personal.
INSTRUMENTO:	Cuestionario estructurado, con 21 preguntas,
ELEMENTO MUESTRAL:	Coordinadores de proyectos o directivos de empresas Antioqueñas
ALCANCE:	Medellín y municipios aledaños
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:	No aplica por tratarse de un sondeo
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	12 encuestas
	La muestra recolectada se divide así, por rango de edad:
	Menor de 30 años (5)
	31 - 50 años (6)
	51 años en adelante (1)
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	Del 1 al 26 de abril de 2019.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados se toman como un sondeo, que describe una tendencia general de los resultados, sin ser estos concluyentes por usar una muestra no representativa, a pesar que se realiza toda la investigación en sus diferentes etapas de manera técnica.

5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó por medio de una encuesta a 12 empresas privadas del Valle de Aburrá, un 83% ubicadas en Medellín y un 17% en Envigado. Además de éstas se encuentra que todas son legalmente constituidas y un 42% de estas con más de 20 años de constituida. Es importante resaltar que el 77% de estas empresas tienen necesidades específicas en consultoría y el 92% dispuestas a contratar servicios de consultoría.

Esta investigación le permitirá al CIP identificar que en 12 empresas del Valle de Aburrá no es conocido y aunque conocen a Esumer, no hay relación alguna con el Centro de Investigaciones y prospectiva.

A través de las entrevistas (ver anexo) se identificaron fortalezas importantes del CIP que es importante potencializar y mostrar como, por ejemplo:

- La agilidad administrativa en procesos de legalización, de contratación, de presentación de facturas y pagos.
- La capacidad de dirección de su director.
- La capacidad de respuesta de sus colaboradores.
- La capacidad de respuesta para atender necesidades masivas y rápidas frente al proceso.
- Respaldo absoluto, más que un proveedor, el CIP es un aliado.
- Su compromiso con las metas.
- El acompañamiento en soluciones.
- Siempre es propositivo.
- Se adapta, es flexible.
- No se quedan cortos con lo que hacen.
- Disposición a explorar.

También es de destacar que, aunque los dos entrevistados han contratado servicios del CIP, no conocen con exactitud a qué se dedica el CIP, ni que otros servicios ofrece que ellos puedan aprovechar.

Una segunda investigación que se realizó a través de una auditoría de marketing permitió encontrar que:

- Dada la falta de estrategia de marketing de medios digitales, no se cuenta con objetivos propuestos, ni indicadores.
- Claridad deficiente en la aplicación de estrategias de *endomarketing*.
- El material institucional existente en referencia al marketing es insuficiente y no evidencia la labor de los servicios del CIP, el cual no aporta a la construcción de presencia y posicionamiento de marca.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante recomendar al CIP, la importancia del presente plan de marketing digital con el fin de fortalecer la imagen del centro tanto al interior de la institución como ante posibles clientes, ya que estos últimos no lo conocen.

5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

De manera concreta la investigación de mercados busca responder la pregunta:

¿Qué nivel de conocimiento y percepción tiene la comunidad empresarial Antioqueña de los servicios que presta el CIP de Esumer?

5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Identificar el nivel de conocimiento que tienen de los servicios del CIP el gremio empresarial del Área Metropolitana.
- Determinar el nivel de imagen que tiene Esumer en el gremio empresarial del Valle de Aburrá.

- Conocer qué servicios requiere el gremio empresarial en temas de consultoría y asesoría en el Valle de Aburrá.
- Establecer las motivaciones para acceder a los servicios de consultoría de algunas empresas del Valle de Aburrá.
- Determinar el perfil de las empresas dispuestas a utilizar los servicios del CIP.

Cada uno de estos objetivos será abordado mediante preguntas dentro de la investigación aplicada.

5.5. METODOLOGÍA APLICADA

La investigación de mercados es un proceso que busca obtener información de las variables del entorno (micro y macro) la cual será de utilidad para el Centro de Investigaciones y Prospectiva, para su toma de decisiones estratégicas e insumo para la formulación del Plan Estratégico de Mercadeo.

Este instrumento se encargará de obtener y proveer datos e información del entorno, y como estos pueden, directa e indirectamente influyen en el desarrollo del CIP.

Para el caso de la presente investigación se propone realizar dos tipos de técnicas, una sobre las características del público interés y otra sobre la percepción y necesidades en el tema de consultoría en las empresas:

Características del público interés:

- Qué, porqué, cómo, cuándo, cuánto y dónde adquieren servicios de consultoría.
- Evolución de los hábitos de uso de los servicios de consultoría y los motivos que lo originan.
- Referencias de instituciones que ofrecen estos servicios.
- Características importantes que valoran de los servicios de consultoría.

- Razones de preferencias.

Características de las necesidades en el tema de consultoría:

- Búsqueda de mejores prácticas en otras organizaciones.
- Perspectivas del sector de consultoría.
- Identificar diferentes segmentos que son opciones para ampliación de mercados.

Para ello los instrumentos a utilizar serán, encuesta y entrevista, la encuesta será para las empresas que no conocen el CIP y la entrevista con las empresas que ya han utilizado los servicios del CIP con el fin de conocer por qué lo han elegido.

Las empresas a las que se les aplicará la investigación cuantitativa descriptiva, mediante técnica de encuesta, son empresas medianas que han contratado servicios de consultoría en la ciudad y que están ubicadas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Las empresas a las que se les aplicará la entrevista, serán 2, entre empresas públicas y privadas que ya han contratado los servicios del CIP en los últimos 10 años.

5.6. LIMITACIONES

La encuesta se realizó con normalidad, las preguntas fueron claras y el tiempo fue realmente el que se definió para ella. La limitación principal se encontró en la disposición de tiempo de las personas a encuestar, ya que, las personas que se buscaba entrevistar eran de cargos directivos de las empresas y son quienes mayor limitación de tiempo tiene.

5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En los hallazgos se presentan los resultados obtenidos en cada variable o pregunta abordada en la investigación, mediante la figura respectiva, sin agregar o eliminar nada, tal cual lo encontrado; posteriormente en la etapa de conclusiones se hará el análisis como un componente analítico de cada pregunta.

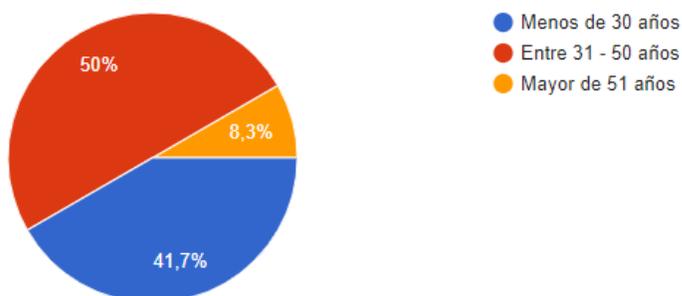
5.7.1. INFORMACIÓN VARIABLES DE CLASIFICACIÓN

0.1 Rango de edad.

Ilustración 7: Rango de edad de los encuestados

Rango de edad

12 respuestas



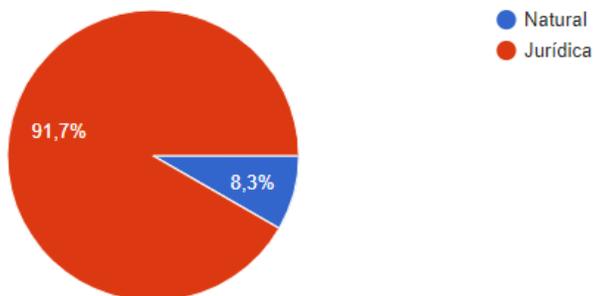
Fuente: Elaboración propia

0.2 Tipo de empresa.

Ilustración 8: Tipo de empresa

Tipo de Empresa

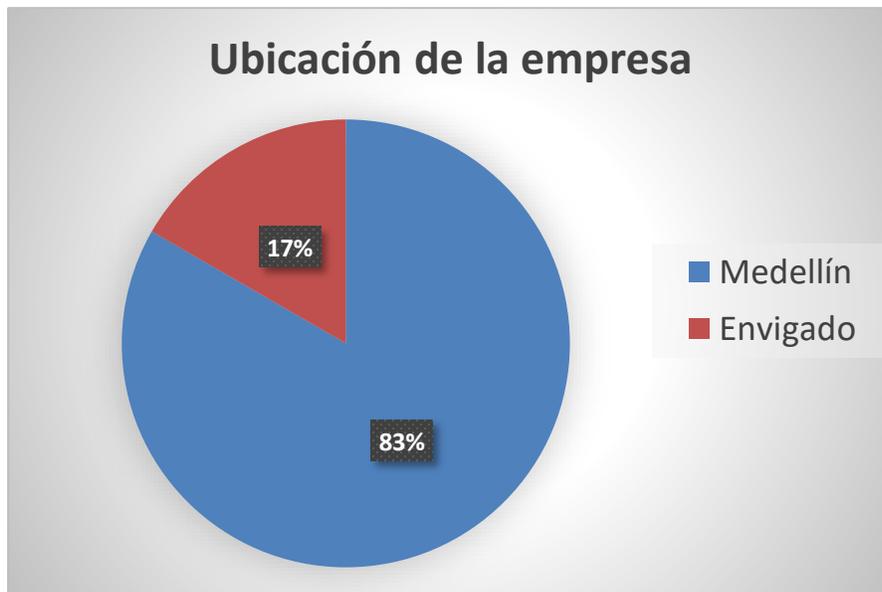
12 respuestas



Fuente: Elaboración propia

0.3 Ubicación de la empresa

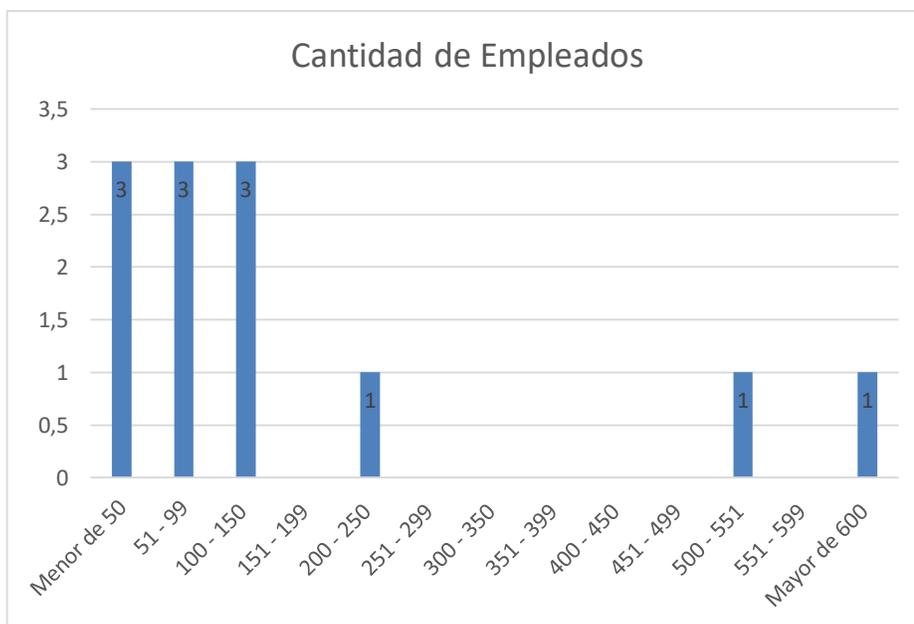
Ilustración 9: Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: elaboración propia.

0.4 Cantidad de empleados

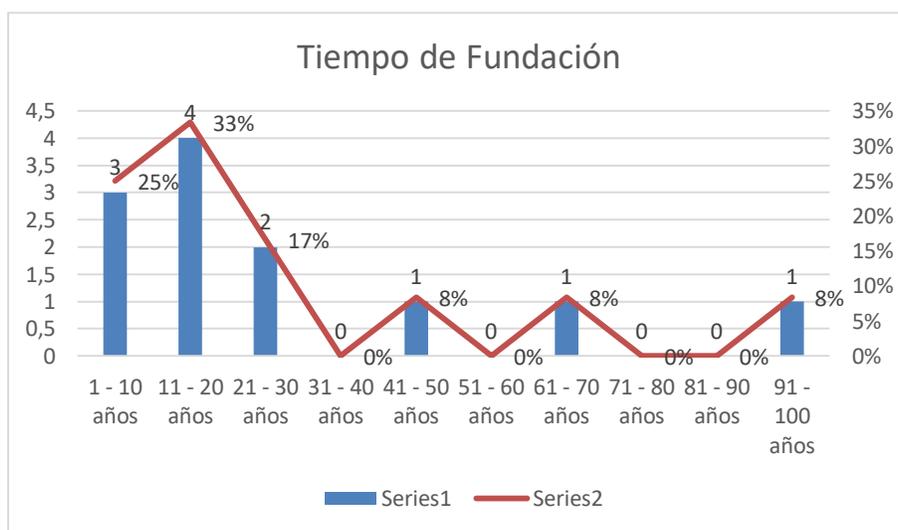
Ilustración 10: Cantidad de empleados



Fuente: elaboración propia

0.5 Tiempo de Fundación de la empresa:

Ilustración 11: Tiempo de Fundación

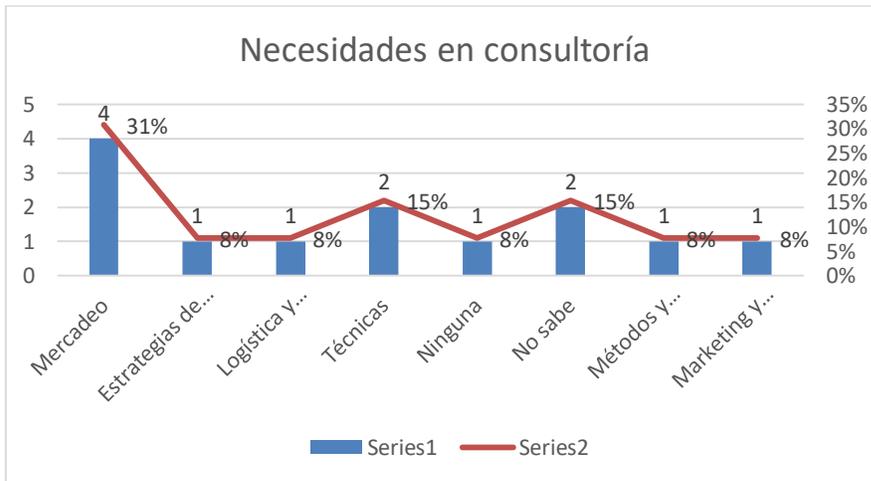


Fuente: elaboración propia.

5.7.2. RESULTADOS GENERALES

0.6 ¿Qué necesidades en consultoría o asesoría tiene su empresa o entidad?

Ilustración 12: Necesidades en consultoría



Fuente: elaboración propia.

0.7 ¿Estaría dispuesto a contratar servicios de consultoría o asesoría?

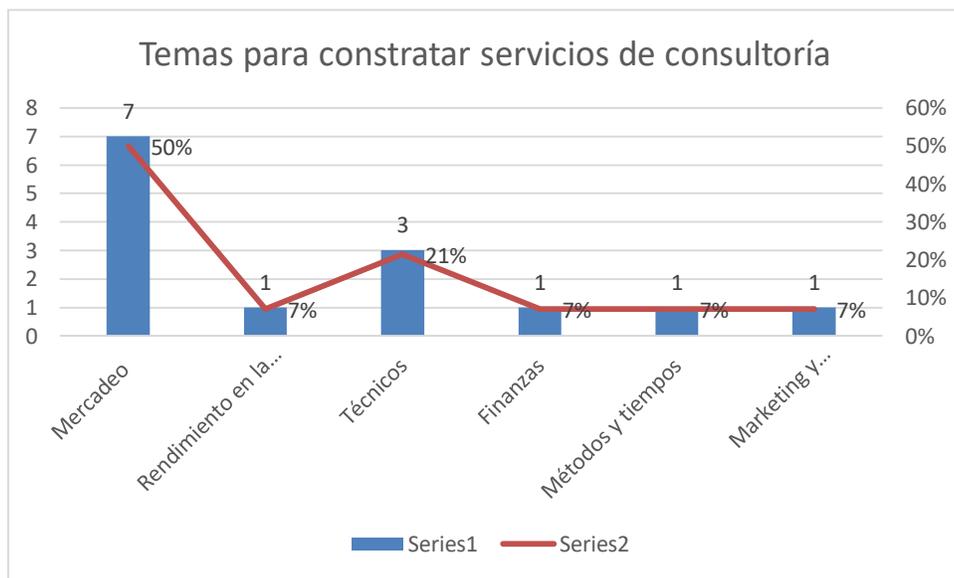
Ilustración 13: Disposición a contratar servicios de consultoría



Fuente: elaboración propia.

0.8 ¿En qué temas específicamente contrataría servicios de consultoría o asesoría?

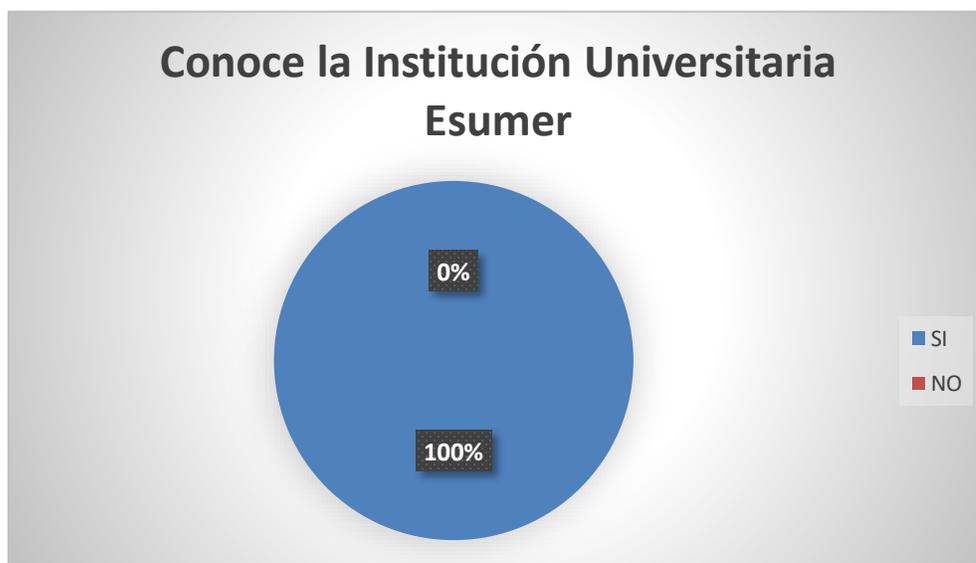
Ilustración 14: Temas para contratar servicios de consultoría



Fuente: elaboración propia.

0.9 ¿Conoce la Institución Universitaria Esumer?

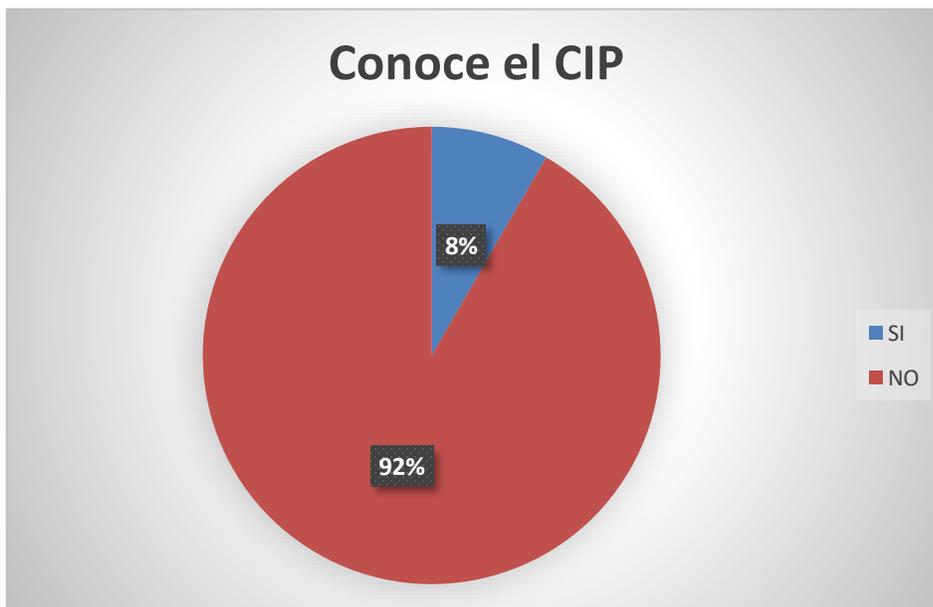
Ilustración 15: Conoce a Esumer



Fuente: elaboración propia.

0.10 ¿Conoce el Centro de Investigaciones y Prospectiva de Esumer?

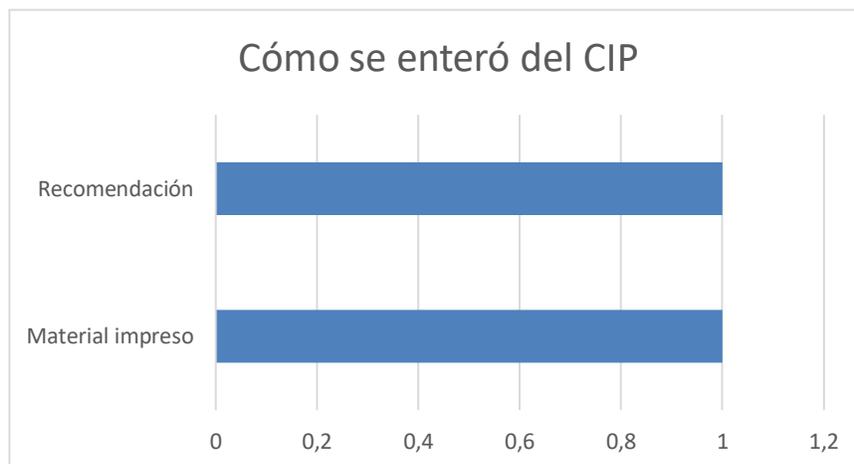
Ilustración 16: Conoce el Centro de Investigaciones y Prospectiva de Esumer



Fuente: elaboración propia.

0.11 ¿Señale los medios por los que se enteró del Centro de Investigaciones y Prospectiva?

Ilustración 17: Medios por los que se enteró del CIP



Fuente: elaboración propia.

El total de encuestados fueron 12 personas de empresas legalmente constituidas, que en su planta de empleados tienen un número igual o superior a 7 personas, con años de fundación mayores a 10. En el ejercicio de esta investigación a través de la técnica de encuesta se evidencia, el conocimiento que se tiene de la Institución Universitaria Esumer con un 100% de respuestas positivas, no siendo igual para el Centro de Investigaciones y Prospectiva de la misma institución.

Las necesidades en consultoría son muy puntuales y reales, que en su mayoría son temas que trabaja el CIP y que los puede abordar tranquilamente ya que, son temas que son de su experticia y que lo han desarrollado con metodologías propias a través de los años. Como, por ejemplo: mercadeo con un 50% de necesidad en las empresas encuestadas.

Además, de esta investigación a través de encuestas, se realizaron 2 entrevistas a entidades que han trabajado con el CIP, permitiendo ampliar el horizonte de lo que hace o no hace el centro para darse a conocer a otras entidades, tanto públicas como privadas.

Así mismo, se realizó una auditoría de marketing digital adaptada a lo que se quiere de la presente investigación, con el fin de conocer cómo el CIP a través de Esumer puede tener estrategias digitales que le permitan darse a conocer de manera efectiva en otras esferas de la comunidad empresarial.

5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES

Se conoce a Esumer como Institución Universitaria, pero no se le conoce como entidad que presta servicios de fortalecimiento empresarial y social a empresas públicas y privadas.

Aunque el CIP es una extensión de la Universidad es importante darse a conocer a la comunidad empresarial, dada su trayectoria y experiencia.

Hay necesidades puntuales en temas de mercadeo que evidencian una buena oportunidad para el CIP.

El CIP no cuenta con un espacio en la página web de la Universidad.

5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Pregunta No. 2 – Rango de edad: cabe anotar que en 42% de los entrevistados son menores de 30 años y ya están en un cargo directivo en su empresa y que están abiertos a temas de consultoría externa para esta.

Pregunta No. 8: Tiempo de fundada la empresa – es importante identificar que en empresas con más de 50 años de fundación como es el 25% para esta investigación, estén abiertos y consideren realmente la necesidad de recibir consultoría externa.

Pregunta No. 9: ¿Qué necesidades de consultoría tiene su empresa o entidad? Este punto es de vital importancia para esta investigación, ya que se evidencia que un 54% de las empresas encuestadas presentan necesidades en temas que maneja generalmente el CIP, como son; mercadeo, estrategias de relacionamiento, logística y transporte, marketing y comunicación política.

Relación entre la pregunta 10 y 11: Es de resaltar que hay conocimiento de la Institución Universitaria Esumer como institución de Educación Superior que ofrece carreras universitarias, pero solo una persona conoce al CIP y le relaciona con Esumer, esta falta de conocimiento del Centro de Investigaciones y prospectiva, debe generar inquietud entre sus directivas, para lograr promover de mejor manera los servicios ofrecidos por extensión, especialmente en temas empresariales y de prospectiva.

5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Con base en los resultados obtenidos en la investigación, se recomienda;

Realizar una estrategia de posicionamiento y mercadeo que incluya al CIP como un área importante de la Institución Universitaria Esumer.

En medio de los grandes cambios en la era digital, es importante que en los diferentes medios digitales con los que cuenta la universidad, se cree una estrategia para dar a conocer el CIP.

Crear un portafolio de servicios del CIP, tanto digital como físico y hacer visitas a empresas privadas del Valle de Aburrá, con el fin de darse a conocer y ofertar los servicios que presta, mediante actividad comercial.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS

Tabla 19: Objetivo del Plan

OBJETIVOS DE VENTAS	VENTAS	Incrementar de un 5% a un 10% las ventas de la universidad en la línea de consultoría en el período 2019 - 2020
	PARTICIPACIÓN	Obtener una participación en la generación de utilidades de la compañía de al menos un 5% del total del período del 2019 al 2020.
OBJETIVOS DE SERVICIO	SATISFACCIÓN	Lograr un porcentaje de satisfacción del cliente del CIP en un 90%
OBJETIVOS DE MERCADEO	CLIENTES	Conquistar 3 clientes nuevos institucionales para el CIP para el período 2019 - 2020.
	POSICIONAMIENTO	Lograr un nivel de recordación y

		posicionamiento de la marca CIP en los públicos internos de Esumer, al menos del 20% en el período 2019 - 2020.
--	--	---

Fuente: elaboración propia.

6.2. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS

Tabla 20: Macro estrategias

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO
Fortalecer el portafolio de servicios del CIP, de tal forma que se puedan ofrecer los servicios que mejor solucionen las necesidades del mercado
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO
Monitorear los precios de la competencia, identificando las organizaciones que ofrecen consultoría
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA Y VENTAS
Plantear objetivos para una <i>fansite</i> en la página web de Esumer con los servicios del CIP
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN
Capacitación al personal de Esumer en cuánto a los servicios que ofrece el CIP y sus valores agregados.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO

**Fortalecer y promocionar la marca CIP al interior del Esumer
(Endomarketing)**

Fuente: elaboración propia.

6.3. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS

Tabla 21: Formulación de estrategias

MACROESTRATEGIA
Fortalecer el portafolio de servicios del CIP, de tal forma que se puedan ofrecer los servicios que mejor solucionen las necesidades del mercado
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO
1.1. Ampliación de la línea empresarial.
1.2. Potencialización de la línea de servicios prospectivos.
MACROESTRATEGIA
Monitorear los precios de la competencia, identificando las organizaciones que ofrecen consultoría
ESTRATEGIAS DE PRECIO
2.1. Aplicación de cliente incógnito para monitorear los precios de la competencia.
2.2. Diseño y elaboración de piezas publicitarias adaptadas para medios de comunicación digital resaltando el <i>value for money</i> .
MACROESTRATEGIA
Crear la <i>fansite</i> en la página web de Esumer con los servicios del CIP.
ESTRATEGIAS DE PLAZA-VENTAS
3.1. Aplicación de acciones de marketing de contenidos.
3.2. Análisis de contenidos mediante <i>dashboard</i> .

MACROESTRATEGIA
Capacitación al personal de Esumer en cuánto a los servicios que ofrece el CIP y sus valores agregados.
ESTRATEGIAS DE PROMOCION
4.1. Mejoramiento de los niveles de capacitación del contact center para ofertar y dar respuesta sobre los servicios del CIP.
4.2. Realización de encuesta anual de satisfacción del cliente del CIP y su disponibilidad a recomendar a Esumer.
MACROESTRATEGIA
Fortalecer y promocionar la marca CIP al interior del Esumer (Endomarketing)
ESTRATEGIAS DE SERVICIO
5.1. Generación de campañas de endomarketing en Esumer.
5.2. Asignación de representante comercial para vender los servicios del CIP.
5.3. Implementación de acciones de social media en redes para el personal de Esumer.

Fuente: elaboración propia.

6.4. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO

Tabla 22: Plan táctico de la variable producto

Fortalecer el portafolio de servicios del CIP, de tal forma que se puedan ofrecer los servicios que mejor solucionen las necesidades del mercado			
AMPLIACIÓN- EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABL ES	PERIODO/TIEM PO	PRESUPUE STO

Desarrollo de acciones que permitan ampliar los servicios del CIP en la línea empresarial, como: elaboración de planes de mercadeo, acompañamiento empresarial en temas financieros, entre otros, teniendo en cuenta la experiencia de éste.	Profesional de la línea de desarrollo empresarial	Enero - Junio de 2020	15.000.000
DETALLE DE LAS ACCIONES O TÁCTICAS			
Revisar los servicios que se han ofrecido en la línea empresarial			
Definir los servicios específicos de la línea empresarial			
Concretar los perfiles de clientes para cada servicio de la línea empresarial.			
Desarrollo de material publicitario para medios digitales.			
Comunicación con los empleados de la Institución para dar a conocer los servicios de la línea empresarial.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
Desarrollo de acciones que potencializar los servicios del CIP en temas prospectivos, partiendo de lo que ya se ha hecho y darlo a conocer.	Dirección general del CIP	Enero - Junio de 2020	21.000.000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Revisar los servicios ofrecidos en temas prospectivos.			
Definir los servicios específicos de temas prospectivos que se adapten mejor al mercado			
Desarrollar material publicitario para medios digitales			
Comunicar a los empleados de la institución los servicios en temas prospectivos.			

SUBTOTAL PPTO. MARGINAL \$36.000.000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23: Plan táctico de la variable precio.

Monitorear los precios de la competencia, identificando las organizaciones que ofrecen consultoría			
AMPLIACIÓN- EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Implementar la cultura de investigación a través de la técnica de cliente incógnito para continuamente estar monitoreando los precios de la competencia y la nueva competencia que se pueda presentar.	Departamento de Mercadeo	Permanente	9.823.392
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Identificar qué información se quiere conocer de la competencia.			
Diseñar una guía para la persona que realizará la investigación de cliente incógnito.			
Elegir la persona adecuada para realizar la investigación de cliente incógnito.			
Elaborar la lista de las empresas y/o personas naturales que ofrecen servicios de consultoría.			

AMPLIACIÓN- EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Desarrollar una estrategia de marketing digital que permita dar a conocer los servicios del CIP en todas las redes sociales.	Profesional de comunicación audiovisual	Mayo - Junio de 2020	7.000.000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Revisión de los servicios ofrecidos por el CIP			
Definir el mensaje que se quiere comunicar en redes sociales			
Identificar qué colores y formas elige el CIP para comunicar sus servicios			
Elegir las piezas publicitarias que mejor se adapte al mensaje que se quiere comunicar.			
SUBTOTAL PPTO. MARGINAL \$16.823.392			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24: Plan táctico de la variable plaza - ventas.

Crear la fansite en la página web de Esumer con los servicios del CIP			
AMPLIACIÓN- EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Implementar la cultura de contenidos digitales, donde el personal de la institución genere continuamente contenidos que se permitan comunicar en la web y en las redes sociales.	Departamento de Mercadeo	Permanente	15.000.000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Elaborar un análisis profesional del estado actual de la comunicación digital del CIP			
Elaborar el mensaje que se quiere comunicar a través de la web y las redes sociales			
Elaborar contenidos adaptables a dispositivos móviles			
Crear una <i>landing page</i> que permita interactuar con los posibles clientes			
Capacitar al personal de atención al cliente para que provean la información adecuada con los servicios que presta el CIP			
AMPLIACIÓN- EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear una estrategia de análisis de contenidos a través de una herramienta que mejor se adapte a las necesidades y experiencias del CIP.	Departamento de mercadeo	Permanente	2.500.000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Elegir la herramienta <i>dashboard</i> que mejor se adapte a los contenidos que generará el CIP.
Conformar un equipo de trabajo que esté en capacidad de realizar lecturas de infografías de datos que genere la herramienta.
Definir un protocolo de lectura de informes de contenidos
Definir los KPI's web clave para la Institución
SUBTOTAL PPTO. MARGINAL \$17.500.000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25: Plan táctico de la variable promoción.

Capacitación al personal de Esumer en cuánto a los servicios que ofrece el CIP y sus valores agregados.			
4.1. Mejoramiento de los niveles de capacitación del <i>contact center</i> para ofertar y dar respuesta sobre los servicios del CIP.			
AMPLIACIÓN- EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Capacitar al personal que atiende las llamadas del contact center en tiempos de respuesta y conocimiento de los servicios del CIP.	Departamento de Relaciones humanas y de personal - Dirección del CIP	Permanente	11.000.000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Elaborar un documento informativo con todo el portafolio de servicios del CIP.			
Acordar el mensaje que se quiere comunicar, protocolo de servicio y guía.			
Establecer las rutas para dar respuesta a las solicitudes de los posibles clientes.			
Crear estrategias de medición de respuesta.			

AMPLIACIÓN- EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Monitorear estratégicamente las acciones comunicativas de los clientes del CIP a través de una encuesta anual de satisfacción.	Personal de Mercadeo del CIP (propuesta de crearlo)	Octubre - Noviembre de cada año	15.000.000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Establecer el formato para la elaboración de la encuesta.			
Generar un formulario de Google con el fin de hacer la encuesta sencilla y fácil de responder.			
Contratar el personal idóneo para la estadística y análisis de las encuestas aplicadas.			
SUBTOTAL PPTO. MARGINAL \$26.000.000			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26: Plan táctico de la variable servicio.

Fortalecer y promocionar la marca CIP al interior del Esumer (Endomarketing)			
AMPLIACIÓN- EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Definir una estrategia clara que permita dar a conocer los servicios del CIP al interior de la institución, donde los empleados puedan dar a	Director del CIP	Permanente	2.500.000

conocer claramente el centro de investigación.			
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Establecer comunicación directa con la dependencia de Relaciones humanas y personal.			
Tener claridad del mensaje que se quiere comunicar al interior de la institución acerca del CIP.			
Realizar una reunión trimestral con todos los empleados por áreas para darles a conocer los servicios del CIP.			
Medir la rentabilidad cuantitativa y cualitativa de las acciones de comunicación y RRPP.			
AMPLIACIÓN- EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Elaborar el perfil de la persona encargada de vender los servicios del CIP de acuerdo a los clientes que se quieren alcanzar.	Director del CIP	Octubre - Noviembre de 2019	33.600.000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Elaboración del perfil del representante comercial para el CIP.			
Entrevista de la persona adecuada para vender los servicios del CIP.			
Contratación del nuevo representante de ventas de los servicios del CIP.			
Puesta en marcha del plan de marketing del CIP.			
AMPLIACIÓN- EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Definir una estrategia de medios digitales en redes para el personal de Esumer,	Departamento de Mercadeo y Relaciones	Permanente	2.500.000

que permita mantener comunicación directa con ellos y que ellos conozcan los servicios que presta el CIP.	humanas y de personal		
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Definir cuáles son las redes sociales acordes al personal de ESUMER			
Elaborar un guion con el mensaje que se quiere transmitir en redes sociales para los empleados.			
Crear un grupo de empleados de Esumer en las redes sociales.			
Conformar un equipo de trabajo encargado de alimentar la información en redes sociales para el personal interno.			
SUBTOTAL PPTO. MARGINAL \$38.600.000			

Fuente: elaboración propia.

6.5. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 27: Presupuesto del plan de mercadeo.

RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PRODUCTO	
SUBTOTAL	36.000.000
PARTICIPACION	27%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PRECIO	
SUBTOTAL	16.832.392
PARTICIPACION	12%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: Plaza y ventas	
SUBTOTAL	17.500.000
PARTICIPACION	13%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: Comunicación	

SUBTOTAL	26.000.000
PARTICIPACION	19%

RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: SERVICIO

SUBTOTAL	38.600.000
PARTICIPACION	29%

GRAN TOTAL \$	134.932.392
GRAN TOTAL %	100%

Fuente: elaboración propia.

Por el momento histórico que vive el VCIP, donde la clave es posicionamiento, la mayor parte del presupuesto de mercadeo se dirige a las variables producto y comunicación. Los pesos asignados en el presupuesto de mercadeo por variable, se ajustan a la estructura de mercado en que compite la empresa, lo cual se debe convertir en una guía para tener una mayor efectividad en el uso de los recursos.

6.6. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

El total corresponde al valor incremental de las ventas que se requiere para subsidiar los gastos del plan de mercadeo.

Presupuesto plan	\$134.932.392
Margen	0,35
Punto equilibrio	\$385.521.120

El valor total obtenido en el punto de equilibrio, corresponde al valor incremental de las ventas y que es requerido para subsidiar los gastos que supone el plan de

mercadeo propuesto, adicionalmente el margen bruto es realizado con un promedio ponderado de acuerdo a todos los servicios que ofrece el CIP.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

Se mencionan aquí elementos específicos requeridos para la ejecución del plan, no de la operación habitual de la organización, resaltando lo que es clave para el buen funcionamiento del plan propuesto.

7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Tabla 28: Requerimientos para la implementación del Plan

A NIVEL DE ESTRUCTURA	A NIVEL DE RECURSOS	A NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL
<p>Creación de nuevas responsabilidades, teniendo en cuenta que es necesario tener un comercial que venda los servicios del CIP, alguien que se encargue de hacer visitas comerciales.</p>	<p>En términos económicos se requiere \$134.932.392 para la implementación del plan, además de adquirir contratos con Google Adwords y otras herramientas de marketing digital que permitan establecer relaciones a través del medio digital con los clientes y nuevos clientes</p>	<p>En términos de formación y capacitación es importante capacitar a los públicos internos sobre el tipo de servicios que ofrece el CIP y lo que hace, además de formar al equipo del CIP en temas de básicos de manejo de herramientas digitales.</p>

Fuente: elaboración propia.

7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Si bien el compromiso en el alcance de este trabajo es la formulación, no la implementación del plan, conscientes que todo plan de mercadeo debe contar con unos indicadores críticos que permitan conocer en detalle y de forma rápida si los objetivos se están cumpliendo, se dota este trabajo de una guía de indicadores, los cuales guardan una relación directa con los objetivos planteados en plan presentado para el CIP, Esumer, por supuesto en un proceso de implementación deberá afinarse y evaluar la pertinencia y alcance de los mismos.

Tabla 29: Tabla de indicadores de Gestión del plan de mercadeo

OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Incrementar de un 5% a un 10% las ventas de la compañía en la línea de consultoría en el período 2019 - 2020.	Índice de incremento de ventas	Porcentaje	$\frac{\text{Total de ventas período anterior}}{\text{Ventas actuales}}$	10%	Trimestral	Personal Comercial
Obtener una participación en la generación de utilidades de la compañía de al menos un 5% del total del período del 2019 al 2020.	Índice de participación	Porcentaje	$\frac{\text{Total de ventas Esumer}}{\text{Ventas del CIP}}$	5%	Trimestral	Personal Comercial

Lograr un porcentaje de satisfacción del cliente en un 90%	Índice de Satisfacción del cliente	Porcentaje	<u>% de clientes satisfechos</u> % de clientes total atendidos	90%	Trimestral	Área de calidad/ Servicio al cliente
Conquistar 3 clientes nuevos institucionales para el CIP para el período 2019 - 2020.	Índice de nuevos clientes	Unidad	<u>Cientes Nuevos</u> Clientes totales	3	Anual	Dirección General del CIP
Lograr un nivel de recordación y posicionamiento de la marca CIP en los públicos internos de Esumer, al menos del 10% en el período 2019 - 2020.	Índice de recordación	Porcentaje	<u>Empleados con recordación</u> Total empleados	10%	Trimestral	Personal Comercial

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La estructura de trabajo presentado por ESUMER para la realización de un plan de mercadeo cumple con todos los objetivos para generar un plan estratégico aplicable a cualquier organización, de cualquier sector o categoría.

De acuerdo a la información recolectada se concluye, que el Centro de Investigaciones y Prospectiva tiene gran experiencia, trayectoria y especialidad en el sector público en temas relacionados con la consultoría y ejecución de proyectos empresariales y sociales. Sólo que este conocimiento del CIP es limitado, ya que entre los clientes consultados es conocida la Institución Universitaria Esumer, pero no el Centro de Investigaciones y Prospectiva como parte de ésta.

Además, entre los hallazgos de la investigación se identifica que, el Centro no está incluido dentro de la información de la página Web de la institución, que, el personal interno no tiene conocimiento de los servicios que ofrece el CIP y que éste depende en gran medida de las licitaciones que presente ante entidades públicas, dejando un gran espacio entre las empresas privadas que necesitan los servicios que presta el CIP, pero no lo conocen.

Otro hallazgo en temas de Marketing Digital es, no cuentan con información en la página web de Esumer, por ende no tienen palabras clave para ser encontrados, no hay una *landing page*, que pueda recolectar información de quiénes les buscan, no hacen parte de los buscadores de Google para ser encontrados por las palabras clave como, consultoría empresarial, consultoría social, prospectiva, territorio, desarrollo empresarial integral, vocaciones económicas, tejidos sociales y comunales para el

desarrollo social entre otros, que puedan facilitar el darse a conocer a diferentes entidades.

Recomendaciones

Se recomienda al Centro de Investigaciones y Prospectiva implementar el presente plan estratégico de mercadeo, lo cual le permitirá un mayor conocimiento de las estrategias que debe tener en cuenta en el momento de ofrecer los servicios que presta. Una de las estrategias sería de endomarketing, donde no solo su personal sino también el personal de Esumer, puedan ser capacitados en todos los servicios que ofrece el Centro y así ser trasmisores de los servicios que presta el CIP.

Además, se invita a que pueda tener un área comercial dentro de su equipo de trabajo, no solo con personal capacitado en temas de mercadeo, sino también en temas de marketing digital, ya que por este medio es estratégico dar a conocer los servicios del Centro. Qué también puedan implementar aplicaciones como, *Google Ardwords* y otras herramientas de marketing digital que permitan establecer relaciones a través del medio digital con los clientes y nuevos clientes.

Por último, se recomienda mantener en continuo monitoreo la satisfacción del cliente y los demás indicadores propuestos en el presente plan, con el fin de mantener estrategias claras para ofrecer a los clientes y nuevos clientes los servicios adaptados a sus necesidades y con nombres de acuerdo a la comprensión que éstos tienen de los temas.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. (3a. ed.) . McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>.
- González, J. J. (2011). Necesidades de Consultoría en las Mipymes del Valle de Sugamuxi en Boyacá. *Cuadernos de Administración* , pág. 67-79.
- Gentleman, K. (2005). *Capítulo 1: La Investigación de Mercado*. (2005). *Mercadotecnia de Centros Comerciales*, 1–40. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=37219972&site=ehost-live>.
- Kotler, P. y. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Laudon, K. C. (2004). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Educación.
- Merino, M. d. (2012). *Nuevas Tendencias en Investigación y Marketing*. Madrid: ESIC.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). (2016). *EDUCACIÓN EN COLOMBIA*. París: MEN (Ministerio de Educación Nacional).
- Rodríguez Ardura, I. (. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Eureka Media, S.L.
- Sánchez Torres, W. C. (2014). *Mercadeo Electrónico*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Sierra, J. I. (2018). *Clase de Investigación de Mercados*. Medellín.

CIBERGRAFÍA

Antioquia, U. d. (2018). <http://www.udea.edu.co>. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/unidades-academicas/facultades/ciencias-economicas/investigacion>

Universidad EAFIT. (25 de noviembre de 2018). Soluciones por área. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/innovacion/soluciones-por-area/Paginas/soluciones-por-area.aspx>

Institución Universitaria Esumer. (18 de Agosto de 2018). Misión y Visión. Recuperado de <https://www.esumer.edu.co/institucional/mision-y-vision.aspx>

Institución Universitaria Esumer. (18 de Agosto de 2018). Informe a Pares Académicos. Recuperado de <https://www.esumer.edu.co/institucional/informe-a-pares-academicos.aspx>

Institución Universitaria Esumer. (18 de Agosto de 2018). Áreas y Dependencias. Recuperado de <https://www.esumer.edu.co/institucional/areas-dependencias.aspx>

Merodio, J. (15 de Abril de 2019). Factores de negocio. Recuperado de www.10BusinessFactors.com

ANEXOS

Los siguientes anexos hacen parte fundamental de la investigación de mercados, ya que se conocen algunas opiniones y conceptos desde otros puntos de vista para el presente plan de mercadeo y su énfasis en el tema digital.

ANEXO 1

Tabla 30: Ficha entrevista 1

GUIA PARA ENTREVISTA	
Público objetivo: Clientes u operadores de proyectos del CIP	Variables a analizar: <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del CIP - Percepción del CIP - Nuevas oportunidades de mercado Motivaciones de compra
Entrevistado: Mauricio Villada Ruiz	Entrevistador: Nataly García Medina
Fecha: Abril 15 de 2019	Lugar: Presencia Colombo Suiza
Problema de investigación: ¿Qué nivel de conocimiento y percepción tiene la comunidad empresarial Antioqueña de los servicios que presta el CIP de Esumer?	
Variable 1: Conocimiento del CIP	
Preguntas:	

1. ¿Conoce el Centro de Investigaciones y Prospectiva de Esumer?

R= Si

2. ¿Hace cuánto lo conoce? Y ¿cómo lo conoció?

R= Lo conoce desde el año 2007 cuando solicitaron servicios para formar microempresarios en el área textil. Desde allí se ha venido trabajando mancomunadamente en diferentes proyectos.

3. ¿Qué conoce del CIP?

R= Es una extensión de la universidad Esumer, que se encarga de la investigación empresarial que investiga los territorios y hacia dónde va la ciudad.

Variable 2. Percepción del CIP

Preguntas:

4. ¿Qué destaca del CIP?

R= La agilidad administrativa en procesos de legalización, de contratación, de presentación de facturas y pagos.

La capacidad de dirección de su director.

La capacidad de respuesta de sus colaboradores.

5. ¿Qué aspectos podría mejorar el CIP?

R= Ninguno

Variable 3. Nuevas oportunidades de mercado

Preguntas:

6. ¿Qué identifica que el medio necesita y el CIP no ofrece?

R= Se evidencia en el CIP proyectos de índole social, especialmente orientado a las necesidades psicosociales de los diferentes territorios.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 31: Ficha entrevista 2

GUÍA PARA ENTREVISTA	
<p>Público objetivo:</p> <p>Clientes u operadores de proyectos del CIP</p>	<p>Variables a analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del CIP - Percepción del CIP - Nuevas oportunidades de mercado Motivaciones de compra -
<p>Entrevistado:</p> <p>Sara Margarita Vives Zapata – Coordinadora de Desarrollo Empresarial de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia</p>	<p>Entrevistador:</p> <p>Nataly García Medina</p>
<p>Fecha:</p> <p>Abril 15 de 2019</p>	<p>Lugar:</p> <p>Edificio Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia sede centro.</p>
<p>Problema de investigación:</p> <p>¿Qué nivel de conocimiento y percepción tiene la comunidad empresarial Antioqueña de los servicios que presta el CIP de Esumer?</p>	
<p>Variable 1: Conocimiento del CIP</p>	
<p>Preguntas:</p> <p>7. ¿Conoce el Centro de Investigaciones y Prospectiva de Esumer? R= Si</p> <p>8. ¿Hace cuánto lo conoce? Y ¿cómo lo conoció?</p>	

R= Antes del proyecto Crecer es Posible no conocía el centro, lo empezó a conocer a través de Olga Ospina que ya había trabajado con ellos; conocía a Esumer ya que es egresada de allí.

9. ¿Qué conoce del CIP?

R= Es una extensión de la universidad Esumer, que se encarga de la capacitación y formación de empresas y empresarios.

Variable 2. Percepción del CIP

Preguntas:

10. ¿Qué destaca del CIP?

R=

- La capacidad de respuesta para atender necesidades masivas y rápidas frente al proceso.
- Respaldo absoluto, más que un proveedor, el CIP es un aliado.
- Su compromiso con las metas.
- El acompañamiento en soluciones.
- Siempre es propositivo.
- Se adapta, es flexible.
- No se quedan cortos con lo que hacen.
- Disposición a explorar.

11. ¿Qué aspectos podría mejorar el CIP?

R=

- Descontextualización de algunos docentes, pero también es comprensible por que responden a las necesidades rápidas del momento y que quieren apoyar.
- Es necesario una dedicación del 100% de personas para contrataciones amplias que sean apoyo a los procesos y que no solo esté al frente la coordinadora.

Variable 3. Nuevas oportunidades de mercado
Preguntas: 12. ¿Qué identifica que el medio necesita y el CIP no ofrece? R= Se evidencia en el CIP proyectos de índole social, especialmente orientado a las necesidades psicosociales de los diferentes territorios.

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 2
MICRO AUDITORÍA DE MARKETING DIGITAL.

Adaptado de los 10 factores de Juan Merodio. (Merodio, 2019)

Tabla 32: Factor 1 - Web

ANÁLISIS DE MARKETING DIGITAL - ESUMER				
FACTOR 1 – WEB				
#	PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE
1	¿Se ha hecho un análisis profesional de la situación de la web?	1		
2	¿Se le ha preguntado al menos a 10 personas ajenas a la empresa sobre la web (facilidad de uso, diseño...)?		1	
3	¿Se ha comprobado si se ve bien y es 100% funcional en los principales navegadores?	1		
4	¿Está adaptada a dispositivos móviles?	1		
5	¿Tiene implementado un mapa de calor en la web?	1		
6	¿Usan sistemas de Web Chat como atención al cliente en la web?	1		
7	¿Usan landing pages?		1	
8	¿Usan fotos y videos en la web?	1		
9	¿La web transmite la filosofía de la empresa?	1		
ESTRATEGIA				
10	¿Hay definido un protocolo para enfocar la web a los clientes?	1		
11	¿Tienen claro cómo alinear la web con los objetivos globales de la ESUMER?			1
12	¿Tienen una estrategia web claramente definida?	1		
13	¿Han tenido en cuenta la psicología del color al realizar el diseño de la web?			1
14	¿Se guía al usuario en su visita hacia el objetivo de la Empresa?	1		

	INDICADORES			
15	¿Miden analíticamente los resultados de la web?	1		
16	¿Se hace un seguimiento mensual a esos resultados?	1		
17	¿Se tiene creado un dashboard de analítica web?	1		
18	¿Tienen definidos los KPI´s web clave para la Institución?			1
		13	2	3

(Merodio, 2019)

ANÁLISIS DEL FACTOR 1 - LA WEB	#	%
SI	13	72%
NO	2	11%
NO SABE	3	17%

Tabla 33: Factor 2 - Contenido y Contexto

ANÁLISIS DE MARKETING DIGITAL – ESUMER				
FACTOR 2 - CONTENIDO Y CONTEXTO				
#		SI	NO	NO SABE
1	¿Esumer tiene claro lo que quiere comunicar?			1
2	¿Los clientes perciben ese mensaje?			1
3	¿Existen datos que comprueben la percepción de los clientes?			1
	ANÁLISIS			
4	¿Se generan contenidos no comerciales?	1		
5	¿Los contenidos se generan al menos con frecuencia semanal?	1		
6	¿Se generan contenidos de tipo texto en un blog?			1
7	¿Se generan contenidos visuales (imágenes, infografías)?	1		
8	¿Se generan contenidos en video?	1		
9	¿Se generan contenidos en audio (podcast)?		1	
10	¿Se generan contenidos basados en el conocimiento del usuario?	1		
	ESTRATEGIA			
11	¿Hay definida una estrategia de marketing de contenidos?	1		
12	¿Se trabaja el posicionamiento en buscadores de sus contenidos?	1		
	ACCIONES			
13	¿Se ha creado un calendario de contenidos por canal?		1	
14	¿Usas call to action en tus contenidos?			1
15	¿Usas herramientas para personalizar los contenidos hacia los usuarios?			1
	INDICADORES			
16	¿Miden analíticamente los resultados del contenido generado?	1		
17	¿Se hace alguna herramienta profesional en la medición?	1		
18	¿Se tiene creado un <i>dashboard</i> de analítica de contenidos?		1	
19	¿Saben cómo relacionar el marketing de contenidos y el context marketing con el ROI?		1	
	TOTAL	9	4	6

(Merodio, 2019)

Tabla 34: Análisis del factor 2

FACTOR 2 - CONTENIDO Y CONTEXTO	#	%
SI	9	47%
NO	4	21%
NO SABE	6	32%

Fuente: elaboración propia

Tabla 35: Factor 3 - Digital Media

ANÁLISIS DE MARKETING DIGITAL - ESUMER
FACTOR 3 - DIGITAL MEDIA

#	PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE
1	¿Conocen con detalle las acciones digitales de su competencia?		1	
2	¿Saben si su competencia realiza acciones en buscadores?	1		
	ANÁLISIS			
3	¿En ESUMER realizan acciones digitales de manera habitual?	1		
4	¿Ha dado resultados positivos demostrables con datos?			1
5	¿Los empleados están formados en temas digitales?		1	
6	¿Está el SEO de los medios propios adecuadamente optimizado?	1		
7	¿Tienen conocimiento de la calidad del tráfico que llega desde buscadores?	1		
	ESTRATEGIA			
8	¿Hay definida una estrategia desde medios digitales?		1	
9	¿Hay claridad en los pasos a seguir para realizar campañas digitales?		1	
10	¿Está definido el objetivo principal para la empresa para los próximos 12 meses?	1		
11	¿La ESUMER aplica endomarketing?		1	
12	¿Se realizan mensualmente acciones de e-mail marketing efectivas?		1	
	ACCIONES			

13	¿Se invierte en publicidad para medios tradicionales?	1		
14	¿Se invierte en publicidad para medios digitales?	1		
15	¿Se invierte en publicidad para redes sociales?	1		
16	¿Se invierte más en medios tradicionales que en medios digitales?	1		
17	¿Existe un departamento interno o externo profesional de comunicaciones y RRPP?	1		
	INDICADORES			
18	¿Hay medición de los resultados en medios digitales?	1		
19	¿Se mide la rentabilidad cuantitativa y cualitativa de las acciones offline?			1
20	¿Se mide la rentabilidad cuantitativa y cualitativa de las acciones online?			1
21	¿Se mide la rentabilidad cuantitativa y cualitativa de las acciones de comunicación y RRPP?			1
	TOTAL	11	6	4

(Merodio, 2019)

Tabla 36: Análisis factor 3

FACTOR 3 - DIGITAL MEDIA	#	%
SI	11	52%
NO	6	29%
NO SABE	4	19%

Fuente; Elaboración propia

Tabla 37: Factor 4 - Social Media

ANÁLISIS DE MARKETING DIGITAL - ESUMER
FACTOR 4 - SOCIAL MEDIA

#	PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE
1	¿Usan las redes sociales en la empresa?		1	
2	¿Saben cuáles son las redes sociales acordes a la ESUMER?		1	
3	¿Conocen con detalle qué hace la competencia en redes sociales?		1	
	ANÁLISIS			

4	¿Actualizan diariamente los perfiles de las redes sociales?		1	
5	¿Se han obtenido resultados demostrables para el negocio?		1	
6	¿Se tiene una moderada interacción con los contenidos que publican en redes sociales?	1		
7	¿Conocen como es el nuevo cliente 2.0?			1
8	¿Tienen una buena interacción (Engagement) en redes sociales?	1		
9	¿Se diferencian de la competencia con acciones disruptivas?		1	
ESTRATEGIA				
10	¿Hay definida una estrategia de social media?		1	
11	¿Hay claridad en lo que pueden aportar las redes sociales a ESUMER?	1		
12	¿Conocen con detalle al cliente?	1		
13	¿Tienen creado un mapa de empatía?			1
14	¿Generan contenidos para redes sociales adaptados a la estacionalidad de ESUMER?	1		
15	¿Tienen definido el papel que cumplirá cada red social?		1	
INDICADORES				
16	¿Hay medición de los resultados en medios digitales?	1		
17	¿Saben cómo relacionar la social media con el ROI?		1	
18	¿Tienen definidos los KPI'S de social media claves para la ESUMER?		1	
TOTAL		6	10	2

(Merodio, 2019)

Tabla 38: Análisis factor 4

FACTOR 4 - SOCIAL MEDIA	#	%
SI	6	33%
NO	10	56%
NO SABE	2	11%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39: Factor 5 - Reputación

**ANÁLISIS DE MARKETING DIGITAL - ESUMER
FACTOR 5 - REPUTACIÓN**

#	PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE
1	¿Saben que dice de su marca en internet?		1	
2	¿Saben lo que dicen de la competencia?	1		
3	¿Saben qué dicen de los directivos y docentes de la ESUMER en internet?			1
4	¿Saben qué dicen los clientes acerca de ESUMER?			1
5	¿Saben con exactitud qué dicen los empleados de la ESUMER?			1
6	¿Saben con exactitud qué dicen los proveedores de la ESUMER?			1
7	¿Sabes dónde hablan de ella, online u offline?		1	
	ANÁLISIS			
8	¿Saben si lo que dicen de la ESUMER es bueno?			1
9	¿Saben si lo que dicen de la ESUMER es cierto?			1
	ESTRATEGIA			
10	¿Hay definida una estrategia de reputación online?			1
11	¿Consideran crítico para ESUMER la reputación online?			1
12	¿Conocen los pasos que deben dar para implementar la reputación online?			1
13	¿Tienen definido las palabras clave que quieren monitorizar?	1		
14	¿Tienen creado un plan de contingencia ante posibles crisis?			1
	ACCIONES			
15	¿Tienen definido un presupuesto exclusivo para la gestión de reputación de marca online?			1
16	¿Tienen contratada alguna herramienta profesional de monitorización de marca?			1
	INDICADORES			
17	¿Miden analíticamente los resultados de reputación de marca?		1	
18	¿Se mide en tiempo real todo lo que se dice de ESUMER?		1	
	TOTAL	2	4	12

(Merodio, 2019)

Tabla 40: Análisis factor 5

FACTOR 5 – REPUTACIÓN	#	%
SI	2	11%
NO	4	22%
NO SABE	12	67%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41: Factor 6 - Big Data Marketing

ANÁLISIS DE MARKETING DIGITAL - ESUMER
FACTOR 6 - BIG DATA MARKETING

#	PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE
1	¿Saben qué datos online hay en el sector educativo?			1
2	¿Saben qué datos se pueden extraer de las principales redes sociales?			1
3	¿Saben qué datos externos influyen en la decisión de compra de los productos de la ESUMER?	1		
	ANÁLISIS			
4	¿Tienes datos completos y actualizados de los estudiantes y egresados?	1		
5	¿Usas esos datos de manera proactiva?	1		
6	¿Los datos cumplen la legalidad vigente?	1		
7	¿Se ha hecho una auditoría profesional de los datos de la ESUMER?			1
8	¿Se está almacenando algún otro tipo de datos útiles para ESUMER?			1
	ESTRATEGIA			
9	¿Saben con exactitud qué datos necesitan de sus estudiantes?	1		
10	¿Saben con exactitud qué datos les interesaría conocer de sus clientes potenciales?	1		
11	¿Saben cómo utilizar de manera efectiva esos datos y utilizarlos y aplicarlos en la institución?	1		
12	¿Saben cómo utilizar de manera efectiva esos datos y utilizarlos para la toma de decisiones?	1		
13	¿Saben con exactitud qué es Big Data?	1		
	ACCIONES			
14	¿Usan algún CRM?			1

15	¿Saben cómo cruzar datos de distintas fuentes?			1
16	¿Saben cómo extraer los insights?			1
17	¿Saben cómo integrar los datos en la gestión de la empresa para la toma de decisiones?			1
INDICADORES				
18	¿Usan alguna herramienta profesional en la captación de datos?	1		
19	Además de captar los datos, ¿los usan para mejorar los procesos en tu empresa?			1
TOTAL		10	0	9

(Merodio, 2019)

Tabla 42: Análisis factor 6

FACTOR 6 - BIG DATA MARKETING	#	%
SI	10	53%
NO	0	0%
NO SABE	9	47%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43: Factor 7 - Influence Marketing

**ANÁLISIS DE MARKETING DIGITAL - ESUMER
FACTOR 7 - INFLUENCE MARKETING**

#	PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE
1	¿Puede resultar útil el marketing de influencia para ESUMER?		1	
2	¿Saben si su competencia lo usa?		1	
3	¿Tienen identificado quiénes lo usan y sus acciones?		1	
ANÁLISIS				
4	¿ESUMER se ha planteado usar el marketing de influencia?			1
ESTRATEGIA				

5	¿Tienen creado un mapa de influencia para ESUMER y sus productos?			1
6	¿Conocen si en su sector existen <i>influencers</i> ?			1
7	¿Hablan de la marca algún <i>influencers</i> al menos una vez al mes?			1
ACCIONES				
8	¿Han realizado una campaña de <i>influencers</i> ?			1
9	¿Cuentan con recursos específicos para la gestión de <i>influencers</i> ?			1
10	¿Responden a las menciones de los usuarios al menos hasta 4 horas?	1		
11	¿Al menos el 30% de las menciones de la marca vienen orgánicamente de los usuarios?			1
12	¿Tienen definido un presupuesto específico para el marketing de influencia?			1
INDICADORES				
13	¿Tienen contratada alguna herramienta profesional para identificación de <i>influencers</i> ?			1
14	¿Miden analíticamente los resultados de tus acciones con <i>influencers</i> ?			1
15	¿Tienen creado un <i>dashboard</i> de medición del marketing de influencia?			1
16	¿Tienen definidos los KPI's de marketing de influencia claves para tu negocio?			1
TOTAL		1	3	12

(Merodio, 2019)

Tabla 44: Análisis factor 7

FACTOR 7 - INFLUENCE MARKETING	#	%
SI	1	6%
NO	3	19%
NO SABE	12	75%

Fuente: elaboración propia.