

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN
DE MERCADO DE SAHER INGENIERÍA LTDA.**

SANDRA LILIANA DUQUE QUINTERO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN
DE MERCADO DE SAHER INGENIERÍA LTDA.**

SANDRA LILIANA DUQUE QUINTERO

**Pasantía para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios
Internacionales**

**Directora
ELSY RODRÍGUEZ
Comunicadora Social**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

Com. Soc. ELSY RODRÍGUEZ

Directora

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Junio de 2009.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 SISTEMATIZACIÓN	14
1.3 JUSTIFICACIÓN	15
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. CONCEPTUALIZACIÓN	18
3.1 MARCOS DE REFERENCIA	18
3.1.1 Marco Teórico	18
3.1.2 Marco Legal	20
3.1.3 Marco Conceptual	25
4. METODOLOGÍA	28
5. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	30
5.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	30
5.1.1 Antecedentes. Historia	30
5.1.2 Portafolio de Servicios	31

5.1.2.1 Productos	31
5.1.3 Ubicación	33
5.2 PENETRACIÓN DEL MERCADO	33
6. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA	35
6.1 MATRIZ DOFA	35
7. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR	36
7.1 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	36
7.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	36
7.3 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE COMPETITIVO	38
7.3.1 Barreras de entrada	39
7.3.2 Productos sustitutos	39
7.3.3 Análisis de los clientes	39
7.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR	40
7.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	40
7.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR	41
7.7 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	41
7.8 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL SECTOR	41
8. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	44
8.1 ANÁLISIS INTERNO	44
8.1.1 La empresa y su función	44
8.1.2 Definición del negocio	44
8.1.3 Misión de la empresa	44
8.1.4 Visión de la empresa	44
8.1.5 Valores	44

8.1.6 Objetivos de la Organización	44
8.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTERNO	45
9. ANÁLISIS DEL MERCADO	47
9.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA	48
9.2.1 Productos	48
9.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	50
9.3.1 Perfil del consumidor	50
9.4 PRECIOS COMERCIALES	51
10. ANÁLISIS DE LA MEZCLA DE MARKETING	54
10.1 PRODUCTO	54
10.1.1 Portafolio de servicios	54
10.2 PLAZA	54
10.3 PROMOCIÓN	54
10.4 PRECIO	55
10.5 COMPAÑÍA	55
10.6 CLIENTES	56
10.6.1 Competencia	58
10.7 CONTEXTO AMBIENTAL	58
11. MATRIZ DE COMPETENCIA	59
11.1 VENTAJA COMPETITIVA	59
12. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	61
13. SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO	62
13.1 MICRO SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	62

13.1.1 Demográfica	62
13.1.3 Enfoque de compra del cliente	63
13.1.4 Económico	63
13.1.5 Político legal	63
14. OPCIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	64
14.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	64
14.2 ESTRATEGIAS OPERATIVAS	65
15. MEDICIÓN Y CONTROL DEL PLAN	70
15. 1 PLAN DE CONTINGENCIA	70
16. PRESUPUESTO PARA LA MEZCLA DE MERCADEO	71
17. CONCLUSIONES	72
18. RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Portafolio de servicios	31
Cuadro 2. Productos	31
Cuadro 3. Matriz DOFA de Saher Ingeniería	35
Cuadro 4. Evaluación de la situación del medioambiente externo MATRIZ E.F.E.	37
Cuadro 5. Análisis de la competencia	38
Cuadro 6. Conclusiones del análisis del sector	41
Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Desempeño Interno. Matriz E.D.I.	46
Cuadro 8. Análisis del mercado	47
Cuadro 9. Productos	48
Cuadro 10. Proyecciones de Ventas	54
Cuadro 11. Portafolio de servicios	54
Cuadro 12. Personal de la empresa	56
Cuadro 13. Matriz de la competencia	59
Cuadro 14. Presupuesto estrategias	71

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estrategias corporativas	64
Figura 2. Estrategias Operativas	66

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Participación de Mercado	39

RESUMEN

SAHER INGENIERÍA Y/O JESÚS LEONARDO SÁNCHEZ ALBA es una empresa de asesoría en Ingeniería que presta servicios de asistencia técnica en **electricidad, electrónica, mecánica y telecomunicaciones** en los servicios de instalación, reparación, mantenimiento general y suministro de partes especializadas. Sus fundadores fueron los señores Jesús Leonardo Sánchez Alba Ing. Electricista de la U. Autónoma de Occidente y Alejandro Sánchez Alba Administrador de la U. Autónoma de Occidente

El presente trabajo de desarrollo del Plan de Mercadeo Estratégico para la empresa SAHER INGENIERÍA LTDA., pretende reunir en este documento los conceptos básicos, con el fin de describir las acciones estratégicas a emprender por esta organización para ampliar su portafolio de servicios de ingeniería, diseñando las estrategias y tácticas requeridas para su comercialización como servicio de ingeniería aplicada.

Para la comprensión de su contexto metodológico se definirán los conceptos que permitirán contener el marco teórico correspondiente, para comprender sus propósitos y alcances desde los conceptos generales hasta los particulares de cada una de las variables de la estrategia, y su interacción con las demás variables.

Definidos los conceptos se centra la atención en el diseño del Mapa de Competitividad, pasando posteriormente a las acciones que el desarrollo del plan describa como convenientes de considerar, finalizando en los sistemas de control y verificación del cumplimiento de las acciones, elaborando las mediciones a través de indicadores.

En el desarrollo del proyecto se debe apreciar una secuencia lógica y secuencial partiendo del diagnóstico organizacional, que permite la obtención de los factores críticos de éxito. Seguidamente se generan las estrategias que le permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos. En tercera instancia se crea un sistema que permita a la empresa verificar y controlar el plan estratégico mediante indicadores de gestión, base para adoptar los correspondientes correctivos y mejoras.

Los desarrollos del proyecto deben responder a cuestionamientos como:

¿Tiene SAHER INGENIERÍA una perspectiva completa de las necesidades de sus clientes que le permitan identificar las mejores oportunidades, así como tiene descritas las acciones necesarias para asegurar el éxito de su nuevo servicio?

¿Necesita SAHER INGENIERÍA herramientas de mercadeo más elaboradas?

¿Necesita SAHER INGENIERÍA posicionarse mas en el mercado para que se le confiera o atribuya la confiabilidad necesaria?

Con esto se quiere brindar a SAHER INGENIERÍA más que una guía unas herramientas que le permitan destacarse ante la competencia en el sector de la asesoría en ingeniería.

INTRODUCCIÓN

SAHER INGENIERÍA es una empresa de asesoría en ingeniería que quiere complementar el portafolio de servicios con una nueva línea de servicios denominada **Análisis de Riesgos en Seguridad Industrial** como estrategia para crecer en la facturación por nuevos servicios en clientes actuales y penetración en clientes potenciales, y con la pretensión adicional de atenuar su actual dependencia de facturación en los servicios tradicionales que muestran síntomas de saturación, con la consecuente guerra de precios por el exceso de oferta.

Para direccionar debidamente su gestión de mercadeo SAHER INGENIERÍA no dispone de un Plan de Mercadeo Estratégico que le permita direccionar sus esfuerzos de manera estratégica. Por lo tanto, el objetivo principal de este trabajo es desarrollar un Plan de Mercadeo Estratégico para la empresa SAHER INGENIERÍA que le permita enfocar y guiar su gestión integral de mercadeo y ventas.

De una forma específica El Plan Estratégico de Mercadeo tiene como propósito primordial contener de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. Tales opciones deberán seguidamente convertirse en Planes de Acción.

Como característica destacada, el mercado está cambiando su concepción del riesgo, modificando sus intenciones y motivaciones de compra de seguridad industrial, considerándola actualmente dentro de las prioridades de compras, razón por la cual estos nuevos servicios están adquiriendo relevancia y deben consecuentemente convertirse en SAHER INGENIERÍA como sustitutos de otros con altos niveles de saturación, cuya tendencia en precio permite predecir que en el corto plazo serán productos sin el adecuado retorno financiero.

Estas situaciones que ha estado evaluando y que están afectando el desempeño de SAHER INGENIERÍA LTDA., son los factores críticos a considerar en el diseño, formulación y desarrollo del Plan Estratégico de Mercadeo.

Un propósito inherente y complementario a este ejercicio es lograr que SAHER INGENIERÍA LTDA. incorpore en su gestión de mercadeo la necesidad de evaluar permanentemente el comportamiento de sus productos para mejorar e innovar su portafolio de productos y servicios.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa SAHER INGENIERÍA LTDA. es una empresa de gran experiencia de servicio en asesoría al sector industrial, no obstante lo anterior, su mercadeo es empírico, no cuenta con la estructura y la función de mercadeo necesaria para el desarrollo y control de las estrategias que permitan identificar y aprovechar las oportunidades y controlar su desempeño y participación de mercado.

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

SAHER INGENIERÍA requiere de recuperar la participación de mercado, considerándose que el factor determinante para su deterioro ha sido la competencia en precios generado por actuales y nuevos competidores que están utilizando como estrategia competir en precios y condiciones, erosionado la estabilidad y rentabilidad del sector.

- **Síntomas:** decrecimiento en facturación en clientes tradicionales y dificultad para acceder a nuevos clientes.
- **Causas:** la saturación de ofertas y cotizaciones con precios más bajos y condiciones aún por debajo del punto de equilibrio.
- **Pronóstico:** ampliar la cobertura del portafolio con un nuevo servicio que permita atender nuevos clientes y ampliar la penetración directa en clientes actuales del segmento industrial, así mismo ampliar el portafolio de partes con nuevas marcas de menor precio que permita atender a segmentos que prefieren productos de bajo precio comparativo.

1.2 SISTEMATIZACIÓN

¿Cuáles variables le permitirán a SAHER INGENIERÍA identificar su mercado y sus clientes?

¿Cuáles estrategias de mercadeo debe diseñar e implementar SAHER INGENIERÍA en el año 2010 para lograr incrementar su participación relativa de mercado del 25.0% al 40.0%?

¿Cómo controlar el desempeño de las principales variables de este plan de mercadeo, para adoptar los correctivos que permitan adoptar los correctivos necesarios?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El mercado de asesoría en ingeniería especializada ha estado soportando grandes cambios ocasionados por el ingreso de nuevos competidores diferentes de las tradicionales, que están cambiando las condiciones del mercado y que están incrementando la competencia, fundamentalmente compitiendo en precio y en condiciones de la oferta

Esta complejidad y los riesgos inherentes a introducir una línea de servicios sin el soporte de un plan motivaron el desarrollo de este estudio, con el propósito de permitir que SAHER INGENIERÍA en adelante apoye sus acciones comerciales en estrategias que permitan adoptar las condiciones del mercado y de los consumidores.

Todo lo anterior ha estado enmarcado por la incertidumbre económica, asociada a la incertidumbre sobre el desempeño de la industria para los próximos años. Estos períodos de riesgo e incertidumbre han obligado a explorar las condiciones del mercado antes de asumir riesgos, cuando se trata de iniciar una nueva línea de servicios, ingresando como en este caso, una nueva línea de servicios de riesgos en ingeniería.

Desde la perspectiva interna de los sectores de electricidad, electrónica, mecánica y telecomunicaciones, una percepción generalizada es la de disponer de un plan de riesgos para evitar los problemas de falta de previsión, generando nuevas oportunidades para introducir como una línea muy promisoría el **Análisis de Riesgos en Seguridad Industrial**.

Elaborar un plan de Mercadeo Estratégico para la Empresa SAHER INGENIERIA para el año 2009-2010, con el cual logre recuperar su participación de mercado y adicionalmente penetrar en nuevos segmentos, apoyada en su nueva línea de servicio de evaluación de riesgos en seguridad industrial, es una prioridad para la empresa.

Como futuro profesional en mercadeo, conocer las características y condiciones del mercado de la asesoría, y de manera particular el de una empresa de asesoría en ingeniería, me permitirá entender las implicaciones, las complejidades y los riesgos inherentes al ingresar en el sector de la asesoría en mercadeo, investigación de mercados o publicidad y los requerimientos para ser competitivo.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de mercadeo estratégico para la Empresa SAHER INGENIERÍA LTDA. /O JESÚS LEONARDO SÁNCHEZ ALBA, con el cual logre incrementar su participación relativa de mercado del 25.0% al 40.0%, a través de un nuevo servicio que permita mayor penetración en clientes actuales y captación de nuevos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y definir el mercado objetivo para el servicio de evaluación de riesgos en las empresas.
- Definir los factores claves de éxito y sugerir estrategias y tácticas, diseñar la estrategia de distribución y el marketing mix consistente con esa estrategia.
- Identificar los objetivos, metas e indicadores para evaluar el desempeño de las estrategias propuestas.

3. CONCEPTUALIZACIÓN

SAHER INGENIERÍA nace como una solución a la necesidad del sector industrial y comercial de obtener el respaldo de una empresa de servicios especializada en mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria de tecnología eléctrica, electrónica, mecánica y telecomunicaciones, con fundamento en el compromiso, la eficiencia, la responsabilidad y con un costo razonable. Lo anterior, a través de la calidad técnica y humana de personal idóneo y con la utilización de equipos y herramientas de nueva tecnología. Su principal propósito institucional es lograr la productividad de sus clientes, contribuyendo de esta manera al desarrollo y competitividad de la industria y comercio de la región.

3.1 MARCOS DE REFERENCIA

3.1.1 Marco Teórico. El marco teórico del proyecto se elaboró bajo con los conceptos, metodologías y aplicaciones contenidas en los siguientes textos:

Marketing Estratégico, Enfoque de toma de decisiones, de los Autores Walter, Boyd, Mullins y Larrèncè, Editorial: McGraw Hill, quienes especifican los diferentes conceptos, procedimientos y aplicaciones de la disciplina, en la toma de decisiones de mercadeo. Se destaca la definición del “Plan de Mercadeo Estratégico como la búsqueda de decisiones estratégicas que permiten crear diferenciación en los productos con respecto a la competencia; para de esa forma atraer nuevos clientes y conquistar nuevos mercados”

Mercadotecnia de Philip Kotler y Gary Armstrong, el cual define de gran manera los conceptos y conduce con casos hacia la práctica del mercadeo.

El Manual para preparar el Plan de Mercadeo del autor Ricardo Fernández de la Editorial Thomson, guía conceptual que describe los diferentes conceptos básicos y los procesos o etapas para la elaboración de un Plan de Mercadeo.

Apoyado en los anteriores autores se deduce que el desarrollo de un plan de mercadeo es un proceso tan riguroso que exige tiempo y dedicación para redactarlo y, lo más importante implementarlo, controlarlo y revisarlo; es quizá uno de los más importantes instrumentos de la planeación estratégica que busca aumentar las ventas orientando los negocios hacia la retención de los clientes actuales y la conquista de otros nuevos. Para organizar el plan es preciso realizar primero un diagnóstico situacional; Es decir analizar las fortalezas y las debilidades de la empresa, para formular posteriormente acciones estratégicas que consoliden el posicionamiento de los servicios en cada uno de los mercados donde opera la empresa.

El secreto para escribir un plan eficaz de mercadeo es la planeación disciplinada, un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado paso por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones, aunque en un principio sea más lento este método incrementa de modo extraordinario las probabilidades de éxito del producto o servicio, es algo totalmente planeado, fundamentado en una base de datos y de carácter exhaustivo, pero realizable.

En el plan de mercadeo figuran dos grandes componentes esenciales, la información básica, que comprende la evaluación del negocio (análisis) también llamada análisis situacional y el segmento de problemas y oportunidades; en segundo orden figura el plan propiamente dicho que se elabora con la información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos de mercadotecnia, el plan incluye todos los elementos comenzando con los objetivos de ventas y terminando con un presupuesto y calendario de las actividades necesarias para alcanzarlos¹.

Con el Plan de Mercadeo se pretende detallar y evaluar la situación actual de la empresa, en donde se realice un análisis de los clientes actuales o potenciales, las fortalezas y debilidades relativas de la compañía, la situación competitiva, las tendencias principales en el ambiente amplio que puedan afectar el producto, y en el caso de productos existentes, los resultado del desempeño pasado.

Con el fin de lograr un posicionamiento y reconocimiento entre nuestro mercado objetivo y potencial.

Hay tres partes fundamentales del Plan:

- **Primera.** El administrador de marketing detalla su evaluación de la situación actual, en donde se realiza un análisis de los clientes actuales o potenciales, las fortalezas y debilidades relativas de la compañía, la situación competitiva, las tendencias principales en el ambiente amplio que puedan afectar el producto, y en el caso de productos existentes, los resultado del desempeño pasado.
- **Segunda.** La estrategia para el periodo por venir, esta parte suele comenzar por delinear los objetivos (por ejemplo, el volumen de ventas, la participación del mercado, las utilidades, los niveles de satisfacción del cliente, etc.), que se trata de lograr con el producto o servicio durante el periodo de planeación, pormenoriza la estrategia de marketing, las acciones asociadas con cada una de las cuatro "pes" (producto, precio, promoción, plaza), que sean necesarias para implementar

¹ HIEBING, G. Jr .Como preparar el exitoso plan de Mercadoctenia. México: Editorial McGraw Hill,1992. p. 32.

la estrategia y la asignación de tiempos y lugares de responsabilidad para cada acción.

- **Tercero** y último, las implicaciones financieras y de recursos de la estrategia y los controles que se utilizarían para vigilar la ejecución y progreso del Plan a lo largo del periodo. Algunos planes especifican también algunas contingencias: la forma en que se modificará el plan si ocurren ciertos cambios en los ambientes de mercado competitivo externo.

3.1.2 Marco Legal. Se concibe la existencia de 4 grupos o categorías de empresas de asesoría que ofrecen y prestan servicios en Colombia.

Empresas de Asesoría de Nivel 1: Organizaciones formales conformadas por Asesores que poseen una estructura Organizacional, Profesional, Administrativa y Metodológica, como: McKinsey, Price, NEST, S&G, CEDE.

Son generalmente Sociedades anónimas o de responsabilidad limitada.

- Sus clientes son Organizaciones transnacionales, Multinacionales, Países y Grandes Empresas nacionales.
- Aducen la producción de la base del pensamiento y la incorporación de metodologías y nuevas prácticas, originadas en su base de investigación.
- Poseen expertos en diferentes países, ampliando la base de incorporación de prácticas exitosas.

Empresas de Asesoría de Nivel 2:

- Organizaciones formales conformadas por consultores asociados e independientes con pactos de exclusividad en clientes y temas, y con alianzas temporales con expertos. Algunos representan firmas extranjeras y poseen productos diferenciados: Ramírez & Orozco, Araujo Ibarra & Asociados.
- Realizan las actividades promocionales, administrativas y las de intervención frente a los clientes. Sus clientes son países, multinacionales y grandes empresas nacionales. Con el TLC han ingresado al mercado de las medianas y pequeñas empresas, generalmente a través de negociaciones con el estado, con asociaciones o gremios

Organizaciones que prestan Asesoría de Niveles 3 y 4:

- Conformado por Universidades, Corporaciones, Fundaciones, ONG's que sólo tienen una organización promocional para ofrecer servicios de Asesoría como: Cámaras de Comercio, ICESI, Fundación MAC.

- Sus clientes son empresas medianas y pequeñas nacionales y esporádicamente participan en proyectos puntuales con multinacionales y grandes empresas mediante acuerdos y uniones temporales con otras Universidades y Corporaciones nacionales e internacionales

Asesores Independientes considerado el Nivel 5:

- Define y acoge a todas las personas que ofrecen servicios de asistencia técnica a las empresas, prestando servicios tanto a través de organizaciones que prestan servicios de Asesoría como en forma independiente, en proporciones diferentes de su facturación.
- En este rango existen consultores con empresas bajo diferentes formas jurídicas, pero no constituyen empresas de consultoría.
- Sus clientes son empresas medianas y pequeñas nacionales, generalmente las pequeñas en mayor proporción. Prestan servicios a grandes empresas generalmente a través de Organizaciones que prestan consultoría.

Definición de la Asesoría: es un servicio que se origina en un conocimiento y concibe la formulación o diagnóstico, el ofrecimiento de una metodología y un proceso, con el propósito de entregar soluciones que la empresa pueda implementar.

Asesoría es llevar a un cliente a la realización de un propósito, orientándole o proponiéndole los caminos que puede y debe seguir.

La práctica se establece desde dos extremos: Acuerdos abiertos sin una especificidad predefinida y proyectos que establecen todos los contenidos y entregables. Los primeros casi que ligados a contratos que se establecen sobre montos generalizados que dependen de los resultados y avances preestablecidos y convenidos en el mismo. Las empresas de Asesoría han estandarizado la metodología, lo cual constituye su diferencial.

Las empresas de Asesoría y de consultores, desarrollan sus propuestas de servicio a través de un diagnóstico, de donde se deducen el alcance y los contenidos específicos de las actividades y productos.

Ventajas y desventajas de la Asesoría cómo profesión:

Ventajas:

- Posibilidad de desarrollo en diferentes campos.
- Conocimiento y funcionamiento de diferentes empresas.

- Puede generar buenos ingresos.
- Es un campo que se puede desarrollar constantemente “hacia donde va el mercado”
- Ser independiente da mayor libertad y disposición de tiempo.
- Libertad para ejercer y realizar aportes creativos.
- No es una labor rutinaria.
- Se requiere de bastante preparación y estudios, lo cual para algunos es sinónimo de estatus.
- Da mayores satisfacciones personales “requiere estar permanentemente actualizado eso de engrandecimiento y satisfacción profesional”.
- Se puede decidir o descartar el sector con el que se quiere trabajar.
- Proyección internacional.
- Las ventajas relacionan el conocimiento y la independencia como razones fundamentales.

Desventajas:

- El pago en algunas ocasiones no es favorable. El que sea un sueldo variable también constituye una desventaja.
- El tiempo de bajo trabajo.
- Ausencia de proyección internacional.
- Si el campo es nuevo no tener metodológicamente herramientas suficientes.
- Conseguir clientes.
- Una mala dirección de un proyecto puede dañar la imagen del consultor.

Como desventajas fundamentales se relacionan la adopción de esta profesión como práctica inmediata y por razones coyunturales, de personas que permanentemente afectan la estructura y los precios. También aducen como desventaja el ingreso y salida de empresas de Asesoría surgidas de oportunidades de contratos convenidos desde el inicio, generalmente en licitaciones con empresas del estado.

Tipos de consultorías más requeridos:

- Formación personal y a empresas.
- Asesoría gerencial.
- Evaluación de procesos y procedimientos para mejorar la productividad.
- Sistemas de costos.
- Adecuación de un sistema contable y planeación tributaria para pequeñas y medianas empresas.
- Proyectos enfocados en el aseguramiento de calidad y mejoramiento de los procesos Certificaciones de calidad (ISO 9000, 14000, BPM)
- Generación de planes de exportación (comercio exterior). Existe el interés de exportar pero no se tiene mucho conocimiento frente a este tema, falta orientación
- Alistamiento competitivo para el TLC.
- Planes de mercadeo estratégico e Inteligencia de mercados.
- Competencias.
- Innovación y emprendimiento.
- Automatización.
- Evaluación de marcas
- Proyectos relacionados con la distribución y canales de distribución. Logística.
- Sistemas de control interno. Indicadores para el sistema de Control Estratégico.
- Consolidación de pequeños grupos empresariales.
- Medición de riesgos.

Tipos de proyectos de Asesoría hacia el futuro: la búsqueda del mercado externo ha marcado nuevos énfasis, y con países por fuera del mercado andino por su volatilidad política.

China es el epitome y el paradigma, razón por la cual los proyectos alrededor de la productividad marcan la pauta.

Productividad en costos, comunicaciones, compras y en logística son los mas demandables desde una perspectiva de globalización.

Sistema de pago por resultados: las empresas como S&G NEST, PROSPECCIÓN están actuando bajo esta modalidad con proyectos de Asesoría que tienen un alto impacto en resultados. Se acuerdan montos por resultados relacionados generalmente con ahorros o nuevos ingresos.

Incentivos no económicos: casi ninguno refleja experiencias de contratación que incluyan opciones diferentes a las económicas y para la mayoría les parece una opción no generalizable.

Aducen que en ocasiones han llegado a pactos pero por conveniencia: comprar un dispositivo a un productor o adquirir productos de algún fabricante.

Sin embargo tampoco tendrían reparos en considerarlo, aunque para algunos el proceso no lo consideración como propuesta surgida desde ellos mismos.

Reflejan interés por un sistema de incentivos que premie los resultados de la consultoría, bajo modalidad de efectivo o elementos necesarios como entrenamiento o equipos de computación o comunicaciones o viajes

Valores de la Asesoría: se encontró que el costo real es muy variado y esta comprendido entre \$35.000 y \$ 50.000 la hora, especialmente en el área contable y tributación.

En gestión empresarial: Planeación Estratégica, Mercadeo, Sistemas de calidad, el costo varia entre \$ 70.000 y \$120.000 la hora.

Gestión de sistemas es más alto con un promedio de \$ 100.000 y \$ 180.000 hora, sin incluir los programas o licencias.

El costo de la Asesoría es variable según las firmas y tipos de consultores que las realizan independientemente del producto que se oferta y del cliente que la demanda.

El costo de la Asesoría es variable según:

- Las empresas de consultores
- Experiencia y resultados de los consultores
- Del producto que se oferta
- Tamaño de la empresa en ventas y activos

Reiteran que las diferencias parten de la comprobación de hechos exitosos que son el único valor agregado tangible dentro de una propuesta.

El mercado de la Asesoría es un mercado dinámico que se origina por necesidades coyunturales, Ej. el TLC lo cual establece la necesidad de tener un modelo que se proyecte sobre las expectativas de corto plazo.

La Asesoría esta inmersa como necesidad no solamente coyuntural, sino permanente, más aún con el auge de las tercerizaciones y búsqueda de nuevas oportunidades en los entornos externos. Lo que establecen las coyunturas son nuevas prioridades o énfasis desde el enfoque tecnológico, financiero y de mercadeo internacional, para aplicación local o global.

Como grandes conclusiones:

- 1** Existe una jerarquía fundamentada en la estructura, la investigación, la innovación y el relato de casos exitosos, que se manifiesta en los precios y en la calidad, desde la perspectiva de los consultores
- 2** Los contenidos específicos parten desde empresas que realizan diagnósticos y definen los tipos de proyectos desde la perspectiva de lo que requiere la empresa, hasta quienes solo venden tipos de Asesoría genéricos. Los primeros porque su portafolio y flexibilidad es una estrategia de diferenciación
- 3** Las fases, los productos y los resultados tienen en su mayoría diferentes denominaciones que obedecen a la estructura de la empresa y al lenguaje profesional de quien lo desarrolla
- 4** Las actividades específicas de cada fase no se revelaron, por cuanto se considera que constituyen la esencia propia y particular de acometer el desarrollo de la Asesoría de cada empresa.
- 5** Las hipótesis preliminares requieren reformularse y socializarse porque no coinciden con los hallazgos de esta fase².

3.1.3 Marco Conceptual. Los conceptos que intervienen o se aplican en este desarrollo son:

- **Análisis de la competencia.** Es la descripción, clasificación y caracterización de los principales competidores, en las variables que son determinantes para evaluar su posición y competitividad.
- **Análisis DOFA.** Es el análisis externo e interno de la posición de la empresa, expresado en oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades. Es la determinación del grado de libertad estratégica
- **Análisis situacional interno.** Es el análisis interno de las principales funciones organizacionales, para determinar sus capacidades y falencias y para definir consecuentemente las acciones requeridas para su mejoramiento.

² UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Estudio sobre las características, desarrollo y las tendencias de la Consultoría en Colombia. Cali: Universidad Autónoma de Occidente, Dirección de Extensión, Departamento de Consultoría y Asesoría, octubre de 2007. 1 archivo computador.

- **Análisis situacional externo.** Es el análisis del mercado y los participantes, especialmente los competidores, para conocer que tienen o no comparativamente con la empresa, y expresar las acciones que permitan contrarrestarlos.
- **Ciclo de vida.** Son las cuatro etapas convenidas por las que evoluciona un producto en el mercado: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive.
- **Crecimiento potencial.** Crecimiento posible que se puede alcanzar, analizadas las condiciones del mercado.
- **Cronograma.** Es el detalle minucioso y secuencial de las actividades que se desempeñarán para realizar un proyecto o una actividad del mismo.
- **Estados financieros.** Es el balance de situación financiera, de pérdidas y ganancias y el estado de la situación patrimonial de una organización dentro de un periodo.
- **Estrategias.** Son los planes para llegar a un objetivo o una meta propuesta.
- **Factores Claves de Éxito.** Los factores claves de éxito, son aquellas variables, seleccionadas que son determinantes para obtener la competitividad. Son las condiciones necesarias para cumplir los objetivos y las metas y para alcanzar el éxito en el sector. Crean diferencia entre el éxito y el fracaso dentro de una industria.
- **Marketing Mix.** Es la selección de cuatro variables controlables que una compañía define frente al mercado y la competencia; son los componentes básicos de la estrategia de mercadeo. Las cuatro variables son: producto, precio, promoción y distribución.
- **Mercadeo estratégico.** Es la relación documentada de las oportunidades económicas y del estado del mercado, que se elabora para definir como adaptadas a los recursos y capacidades de una organización, son el saber - hacer que describe el potencial de crecimiento y rentabilidad.
- **Misión.** Razón de ser de la empresa. Especifica el rol funcional que la empresa va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus recursos y actividades.
- **Nicho de mercado.** Segmento de mercado que se encuentra bajo la consideración de una compañía y que ofrece un atractivo y potencial de ventas significativas

- **Plan de mercadeo estratégico.** Es una comunicación escrita, documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y los programas de acción requeridos para alcanzar dichas metas.
- **Plaza.** Lugar en donde se desarrolla un mercado.
- **Precio.** Es el valor monetario asignado a un bien o servicio.
- **Posicionamiento.** Son las características con las cuales un producto es percibido por los consumidores. Son las imágenes y conceptos de una marca o producto establecidos en la mente de los consumidores
- **Promoción.** Conjunto de actividades que la empresa realiza durante un periodo, con el objetivo de incrementar las ventas o el conocimiento de un producto
- **Resumen ejecutivo.** Documento que acompaña informes y destaca de manera resumida los aspectos más importantes.
- **Tamaño del mercado.** Es la cantidad de posibles clientes con los que cuenta un mercado o el valor general de sus compras en una determinada categoría de productos.
- **Ventaja Competitiva.** Son aquellos factores que diferencian a la empresa de su competencia y la hace superior en el mercado. Debe expresar condiciones demostrables y sostenibles
- **Visión.** Es la situación deseada que la empresa proyecta en un tiempo determinado y que generalmente se elabora bajo consenso de toda la organización.

4. METODOLOGÍA

En el desarrollo del Plan de Mercadeo Estratégico se consideraron las siguientes fases:

- **Fase Uno – Conceptualización:** en esta primera fase se describen los conceptos significativos para la realización del Plan de Mercadeo Estratégico, tomando como base los marcos de referencia teórico, conceptual y legal que nos ayudarán a tener claridad para el desarrollo total del plan.
- **Fase Dos - Análisis Situacional:** en esta fase se realiza la recolección de información de la empresa como: antecedentes, información del sector y análisis del Marketing Mix, para lograr identificar deficiencias y oportunidades de la organización.

Las fuentes de información serán:

Fuentes primarias: Desarrollo de una investigación de mercados de tipo descriptiva y deductivo que relaciona los aspectos mas importantes del sector de la asesoría en ingeniería, describiendo comportamientos y nuevas necesidades existentes, como bases y criterios para lanzar al mercado un nuevo tipo de servicio de asesoría. Adicionalmente se realizarán entrevistas con directivos y asesores del Centro Nacional de Productividad para considerar el enfoque del estudio.

Fuentes secundarias: Informes de la empresa, consulta a una investigación de mercados realizada por la Universidad Autónoma de Occidentes sobre el estado y proyecciones de la asesoría en Colombia

Esta fase se encuentra dividida en cuatro módulos de análisis:

➤ **Módulo Uno:** se realiza un análisis situacional interno para conocer más la empresa, en donde se especifican la empresa y su función:Cuál es su negocio, Misión, Visión y valores, por ultimo, se realiza una evaluación del desempeño interno (cuadro de evaluación).

➤ **Módulo Dos:** se realiza el análisis situacional externo de las variables económica, social, cultural y tecnológica que intervienen en la empresa, para determinar el análisis del medio ambiente competitivo de la organización. Se evalúan las barreras de entrada y productos sustitutos, los clientes potenciales y reales y por último se realiza una breve descripción de los principales competidores.

➤ **Módulo Tres:** se realiza un análisis de la participación del mercado. También se adelanta el planteamiento de nuevas oportunidades, en donde se analizan las alternativas, la selección y definición del mercado objetivo resultante del problema y por último, se estudian los entornos micro y macro.

➤ **Módulo Cuatro:** se realiza un análisis DOFA de la empresa utilizando las 4P*s y las 4C*s para resumir el estado de la empresa, tanto interna como externamente.

- **Fase Tres - Formulación de Estrategias.** Se lleva a cabo un análisis completo del problema, formulación y justificación para identificar soluciones y oportunidades, se analizan los factores claves de éxito y se deduce la ventaja competitiva que posee la empresa frente a la competencia.

- **Fase Cuatro – Control Estratégico.** En esta fase se indica la forma de realizar las estrategias antes propuestas, en donde se especifican la implementación, control, evaluación, índices de evaluación, plan de contingencia, presupuesto para la implementación de las estrategias, costos, resultados financieros y P & G.

5. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Razón social de la Organización: SAHER INGENIERÍA LTDA. Y/O JESÚS LEONARDO SÁNCHEZ ALBA.

Nombre Comercial: SAHER INGENIERÍA LTDA.

NIT: 890323716-0

Tipo de Sociedad: Sociedad Limitada.

Gerente y Representante Legal: Jesús Leonardo Sánchez Alba - Ingeniero Electricista - Universidad Autónoma de Occidente

Administrador: Alejandro Sánchez Alba - Administrador - Universidad Autónoma de Occidente

Dirección: Calle 45 # 12A – 54

Teléfono: 6806881

Cámara de comercio: 469696-01 Cali

E-mail: saheringeneria@emcali.net.co

5.1.1 Antecedentes. Historia. SAHER INGENIERÍA nace como una solución a la necesidad del sector industrial y comercial de estar respaldado por una empresa de servicios en el campo de la electricidad, la electrónica, la mecánica, la comunicación y en las reparaciones locativas y el mantenimiento general de alta calidad, prestado con eficiencia, responsabilidad y a un costo razonable.

Todo lo anterior se cumple a través de personal idóneo y con la utilización de equipos y herramientas apropiadas. Uno de los objetivos principales es lograr la más alta calidad en los procesos, contribuyendo de esta manera a la eficiencia y la eficacia de la producción industrial y comercial de la región.

Se ha caracterizado por un servicio al cliente excelente, lo cual ha conducido a que en corto tiempo de gestión comercial se haya logrado ganar la confianza de destacadas empresas de la región Sur - Occidental colombiana.

Se ha adicionado al portafolio una amplia gama de soluciones de equipos que se comercializan o distribuyen, como variadores y motoredutores de velocidad para montajes eléctricos.

5.1.2 Portafolio de Servicios

Cuadro 1. Portafolio de servicios

Líneas de Servicios Tradicionales	Cobertura en servicio			
	Electricidad	Electrónica	Mecánica	Telecomunicaciones
Mantenimiento				
Reparación	Maquinaria Equipos	Equipos Instalaciones Redes	Maquinaria Equipos	Equipos Redes Instalaciones
Nuevos Servicios				
Evaluación de riesgos	Electricidad: Maquinaria Equipos	Electrónica: Equipos Instalaciones Redes	Mecánica: Maquinaria Equipos	Telecomunicaciones: Equipos Redes Instalaciones

5.1.2.1 Productos. Como complemento de la gestión de asesoría, se dispone del siguiente portafolio de partes y repuestos:

Cuadro 2. Productos

DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
Alcohol ISO propílico	
Bornas	
Braker LG 100 ^a	ABE 103 ^a
Breaker 125 ^a	ABS 203
Breaker 230/400V Merlin Gerin	C60N C6
Breaker de 2 switches 400V Merlin Gerin	C60N C4
Breaker de 3 switches 230/400V Merlin Gerin	K60 C10
Breaker de Circuito	NB50N

Cuadro 2. (Continuación).

DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
Breaker FAZ 220/380 A.C.	LGA
Cable 18 AWG	04-06-008-I
Clavija Trifasica de caucho 50A / 250V	
Compresor	MODEL 600-B
Contactador TELEMECANIQUE Bobina 110	40E
Contactador TELEMECANIQUE Bobina 220	LC1 D09
Control Fotoelectronico	5-13-96
Fuente de poder AUTONICS 100-240VAC	SPA-030-24
Interruptor 2P 60A 60A250V	41-9039
Motor Asincronico Trifasico 156EV	Tipo A 63 A4
Motor ATB Flender AGP	3~Mot 80
Motor NORD	Type SK 80 L/4
Motor SEW	135 700
Motor Siemens	3~Mot 1LA3 113-6YB60
Motor SIEMENS 12 HP	3~Motor 1LA7 131-2YA70
Potenciometro con perilla	53C32500
Rele de 11 pines 110 VACN KUHNKE	IEC 255-1-00
Rele de 11 pines 120-240 Volts ACI RJ	9737A230
Rele de 11 pines 250 VAC IDEA	MK3P-I
Rele de 11 pines 250 VAC Potter & Brumfield	881401
Rele de 8 pines 120V Potter & Brumfield	891803
Rele de 8 pines 250V-10 ^a 2000VA	TRP6822
Tarjeta	CODE No ETP604495
Termometro AUTONICS	T4WI-N3NJ5C
Termometro Electronico HANNA	HI9043
Transformador	DS 1-19
Transformador 1.5 mH 18 AMPs	RL01802
Variador DC 20 HP	
Variador E-TRAC WOOD'S	XFC2000-5B
Variador Magnetek GDP 505	GDP 505V-B011
Variador Magnetek GDP 505	GPD305
Variador OMRON	3G3JV-A2004-A
Variador SAFTRONICS Solid State Motor Controls	CIMR-PCU22P2
Variador SIEMENS Micromaster	6SE216-89B40

Cuadro 2. (Continuación).

DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
Variador SIEMENS Micromaster 420	XARD16-000503
Variador SUMITOMO	NTAC2000
Variador SUMITOMO 0,75 KW	AF30000
Variador TELEMECANIQUE	ATV18018M2
Variador VAR IT Flender ATB-LHOER	26-0230-022
Variador YASKAWA	CIMR-ACU21
Variador YASKAWA	CIMR-PCA21P5
Variador YASKAWA 6PD 305/J7	CIMR-J7AM20P2
Variador YASKAWA 6PD 315/V7	CIMR-V7AM20P2
Variador YASKAWA E7	CIMR-E7U2011
Ventilador COMAIR PROTON	
Ventilador de Variador	
Voltímetro	HPM-50 D-300
Voltímetro con forro de cuero	

5.1.3 Ubicación. La empresa opera actualmente desde una sola sede en Cali, ubicada en la zona industrial de la calle 45 #12A - 54, desde la cual se atiende al mercado con servicios, equipos y repuestos.

Las empresas que son clientes directos son atendidos por los ingenieros de planta, quienes se encargan de elaborar la propuesta, presentarla y definir los acuerdos con los clientes e implementar los acuerdos.

Las empresas que son clientes potenciales son prospectados y atendidos por los ingenieros de cada zona, quienes se encargan de presentar la organización, visitar la sede del cliente, verificar las necesidades y elaborar la propuesta, presentarla y definir los términos con los clientes.

5.2 PENETRACIÓN DEL MERCADO

La penetración del mercado o el ingreso de nuevos clientes se realiza frecuentemente por medio de referidos. Adicionalmente disponen de una página web, con información sobre la empresa, sus servicios, equipos y repuestos.

Relaciones Públicas. SAHER INGENIERÍA no tiene aún institucionalizado un plan y una gestión de relaciones públicas, excepto el plan de visitas rutinarias a las diferentes empresas vinculadas y potenciales.

Equipo de Ventas. Las ventas de la empresa se realizan a través de dos canales: en el punto de venta y por asesores comerciales que ofrecen los productos al nivel empresarial. Como política se cuenta con un plan de actualización constante, con el cual se pretende que el equipo de ventas logre un amplio conocimiento del producto. Para dar soporte de servicio y asesoría se dispone de personal de planta en el punto de venta.

La empresa SAHER INGENIERÍA no tiene aún debidamente estructurada la función de servicio al cliente, pero si se tiene un proceso de atención en el punto de venta de reclamaciones y sugerencias.

Reclamaciones y sugerencias de los clientes

Las reclamaciones mas comunes de los clientes de SAHER INGENIERÍA, de las cuales no se tienen registros, ni estadísticas, ni la existencia de un plan de acciones correctivas y preventivas son:

No Cumplimiento de la asesoría en el tiempo programado, por diferentes coyunturas, siendo la mas frecuente retrasos por solicitudes de los clientes, fallas en el diagnóstico del estado del problema, información deficiente o carencia de información para elaborar el diagnóstico

Incumplimiento de las Metas y Objetivos programados, por las mismas anteriores razones.

Modificaciones al plan de trabajo por deficiencias en le diagnóstico, con actividades no costeadas previamente

Puntos de vista diferentes con los clientes por comparación de la situación inicial en la cual se recibió la empresa y la situación en la cual se entrega.

Desacuerdos finales en los tiempos de las Fases de Verificación y Acompañamiento de la asesoría.

Diferencias en el uso y aplicación de las metodologías propuestas.

Falta de capacitación suficiente, cuando se requiere aplicar la metodología implementada

6. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA

6.1 MATRIZ DOFA

Cuadro 3. Matriz DOFA de SAHER INGENIERÍA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Dispone de la tecnología que le permite atender los requerimientos de los diferentes clientes	El alto precio comparativo de los productos	Ofrecer valor agregado en asesoría e información de mercadeo	Altos costos de la gestión de importación
La imagen y reconocimiento y trayectoria,	La poca presencia en nuevas zonas comerciales.	La competencia en productividad hace necesaria la adopción de nueva tecnología y herramientas para asistir al cliente.	El alto grado de competencia y el ingreso de nuevas marcas han venido erosionando los márgenes de utilidad
Preferencia de clientes del segmento industrial en los productos y servicios		Crear relaciones fundamentadas en la asistencia técnica	La disminución de aranceles con el TLC
La infraestructura de tecnología en maquinaria y equipos		Aplicación de nuevas formas de logística y de manejo de inventarios, la primera con impactos en el servicio y la segunda en los costos financieros	Inestabilidad económica y cambiaria, dada la volatilidad del tipo de cambio
Los conocimientos y la experiencia del personal profesional y técnico de la empresa		El uso de aplicativos que permitan evaluar el desempeño	Elevado poder de negociación de los clientes
		La dependencia de subdistribuidores en ciertas zonas y tipos de clientes	El potencial ingreso de grandes firmas de ingeniería
		Crece en presencia en Cali, para destacar las ventajas competitivas que se ofrecen en la actual sede	

La matriz DOFA, se fundamenta en la información proveniente de la evaluación de las variables internas y externas que determinan la capacidad competitiva. La valoración de estas variables como debilidades y fortalezas internas, y como amenazas y oportunidades externas, originan las estrategias que debe desarrollar una organización para alcanzar la competitividad en su sector y en su mercado.

7. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR

7.1 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

La industria de asesoría de servicios de ingeniería ha venido sufriendo un estancamiento y una disminución en los ingresos de los participantes tradicionales, lo que genera una contracción del sector.

La tendencia de utilizar outsourcing para trabajos específicos o especializados, la contracción de la producción industrial como consecuencia de la crisis económica mundial y el desempleo y la disminución del ingreso y del consumo son factores que han creado una saturación de ofertantes de servicios de asesoría en ingeniería en las especialidades de producción, calidad, mantenimiento, montaje de equipos y uso de aplicaciones especializadas en administración de procesos en las ramas industrial, mecánica, eléctrica y electrónica .

7.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

Para la ubicación y selección de esas variables se realizó una consulta entre los directivos y por consenso se identificaron las más relevantes.

Se realizó un análisis situacional externo en donde se calificaron las variables comerciales, económicas, sociales, culturales y tecnológicas que intervienen con la empresa, para concluir con el diagnóstico del medio ambiente competitivo en el que actúa la organización.

Se evaluaron las barreras de entrada y los productos sustitutos, los clientes potenciales y reales, la participación de mercado. Por último se realizó una breve descripción de los competidores que son en este caso INDITEC E INACON, empresas que poseen un perfil empresarial similar a SAHER INGENIERIA

(Ver Cuadro 4).

Cuadro 4. Evaluación de la situación del medioambiente externo MATRIZ E.F.E.

AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
Mercado altamente competido	0.20	1	0.10
Inestabilidad social	0.1	2	0.1
Elevado poder de influencia en los compradores de servicios	0.13	1	0.1
OPORTUNIDADES			
Tendencias hacia empresas de alta tecnología e innovación	0.12	4	0.40
Complementariedad del servicio con equipos y partes	0.18	4	0.40
Ingreso con el TLC de nuevas competidores y tecnologías	0.2	3	0.24
TOTALES	1.0		2.35

Conclusiones: las amenazas ratifican el acrecentamiento de un entorno competitivo más complejo y dinámico, con competidores más agresivos en precio y condiciones y los clientes más complejos y exigentes.

Una amenaza a considerar es el no ofrecer al mercado nuevas tecnologías y menores precios, causas principales de los graves descensos en las ventas de este segmento.

Las oportunidades están originadas en la formación, la adopción de las nuevas tecnologías y la modernización del portafolio

7.3 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE COMPETITIVO

En esta matriz se congregan los competidores directos mas destacados: INDITEC E INACON LTDA., los cuales por consenso fueron evaluados frente a las variables mas determinantes de competitividad, habiendo previamente definido la ponderación de acuerdo a las actuales condiciones de competencia.

Para definir y evaluar esta variables adicionalmente se utilizaron reportes de ventas de la empresa en las cuales los vendedores expresaban las dificultades que percibían en su gestión cotidiana de ventas, con base en una selección de los más frecuentes.

Cuadro 5. Análisis de la competencia

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	SAHER INGENIERÍA			INDITEC		INACON LTDA.	
	Peso	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Calidad Producto	0.20	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Competitividad en precios	0.25	3	0.75	2	0.5	3	0.75
Servicio	0.20	4	0.8	3	0.6	2	0.4
Canales de distribución	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3
Nivel de recordación	0.20	2	0.4	4	0.8	2	0.4
Total	1.0	3.2		2.95		2.65	

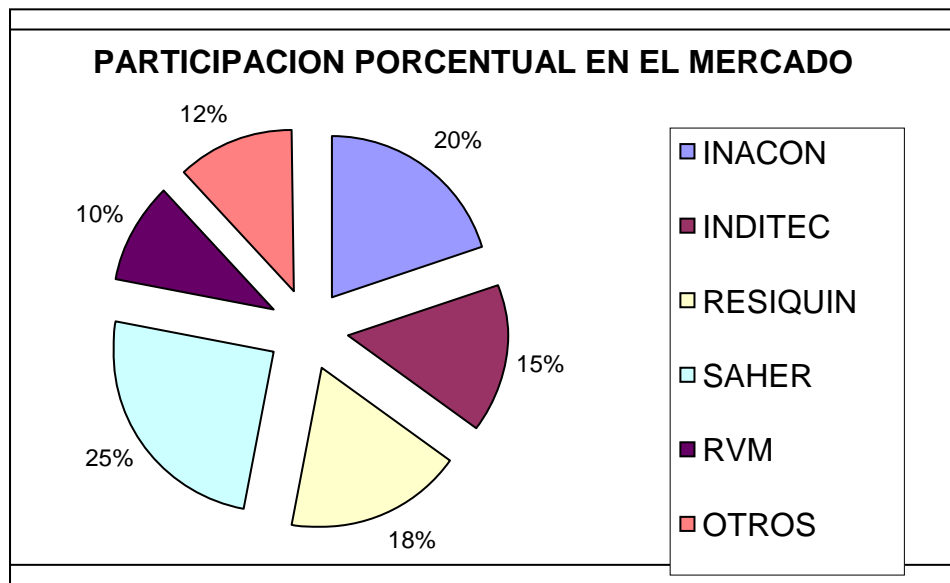
Conclusiones: la característica mejor evaluada de SAHER INGENIERÍA LTDA. es la calidad del producto, en la cual iguala a INACON LTDA.

La variable precio recibe una baja calificación pero no aparece muy alejado de sus competidores. En las restantes: Servicio, Canales de Distribución y recordación recibe las más bajas calificaciones, conduciéndole a obtener el más bajo puntaje en competitividad general.

Lo anterior determina que son esas las variables que debe incluir en sus estrategias para igualar y superar a la competencia.

(Ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Participación de Mercado



Este gráfico refleja los resultados de la investigación realizada sobre documentos de los reportes de ventas a diciembre 31 de 2007 SAHER INGENIERÍA es la líder del mercado en esta región con un 25.0% de participación, seguido de cerca por INACON y RESIQUIN con 20% y 18.0% respectivamente. El porcentaje de mercado que desea alcanzar la empresa para el 2009 es del 40%.

7.3.1 Barreras de entrada. Al igual que en las demás investigaciones internas, se reunió a todo el equipo directivo y de ventas para determinar las variables que determinan las barreras de entrada, habiéndose seleccionado: el posicionamiento con que cuentan las empresas ya establecidas, la trayectoria y el reconocimiento que han adquirido por parte de los grandes clientes.

7.3.2 Productos sustitutos. En el entorno de ciencia y tecnología no se vislumbran productos sustitutos, tendría que primero producirse un cambio en las formas de producción. La tecnología está tratando de cambiar la productividad aplicando la automatización y los nuevos competidores han logrado bajar precios por disminución del costo de mano de obra, logrando especialmente los países orientales como China y Tailandia un menor costo comparativo.

7.3.3 Análisis de los clientes. Los clientes de SAHER INGENIERÍA LTDA. se dividen en tres grandes segmentos:

Segmento Uno: empresas de Ingeniería que venden a grandes clientes

Segmento Dos: empresas de los sectores agroindustriales, industrial y automotriz de medianas y pequeñas empresas, que representan el 65.0% del promedio de ventas anuales, y que son atendidas de manera directa generalmente bajo contratos que especifican unas visitas rutinarias

Prefieren generalmente Ingenieros conocidos en cada sector pero se ha visto un cambio paulatino hacia probar por nuevas de menor precio en ciertos tipos de especializaciones

Segmento Tres: personas naturales que ocasionalmente prestan su servicio en las micro y pequeñas empresas que representan el 35.0% del promedio de ventas anuales, y que son atendidas generalmente a través de contactos permanentes.

Prefieren generalmente ingenieros de bajo costo, aunque la calidad, las metodologías y garantía del servicio no sean las adecuadas

7.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR

En el sector de servicios de ingeniería el poder del comprador es bastante elevado, ya que los compradores generalmente disponen de un amplio portafolio de oferentes, y obtienen cotizaciones que presentan diferencias muy grandes, lo cual utilizan como estrategia para bajar los precios

7.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Más que productos sustitutos el mercado presenta nuevas necesidades impulsadas por las necesidades de bajar costos, requiriendo asesoría en productividad y reducción de costos, eliminación de procesos, logística y gestión de compras

El país ha estado afectado en su crecimiento económico y la competencia mundial cada vez es mas cercana y permanente, por lo cual las estrategias de sobrevivencia han desencadenado un nuevo frente de competitividad fundamentado en un modelo de empresa con procesos mas flexibles y con mayor intensidad en el uso de información, con mayor control del proceso productivo y con un énfasis en adoptar estándares mundiales, y todo lo anterior sin afectar la calidad, conceptos que deben de aplicarse para renovar el portafolio, conjuntamente con cambios en el estilo de negociación bajo esquemas de costo beneficio

7.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR

El proveedor del negocio de asesoría de muchas maneras se ha vuelto el proveedor de metodologías y aplicativos especializados, las cuales se han desarrollado sobre las nuevas metodologías fundamentadas en la información y en la modelación de soluciones fundamentadas en la disponibilidad de información e indicadores

Las nuevas plataformas de software son una necesidad y oportunidad, y todas las empresas o agencias de consultoría deben incorporarlos dentro de su portafolio, ante lo cual se concluye que los proveedores están creando oportunidades para todo el sector de la asesoría.

7.7 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

Es importante decir que el sector permanente ha temido el ingreso, consolidación o alianzas entre firmas de consultoría y asesoría.

Estas organizaciones buscan trasladar experiencias internacionales a mercados locales, generalmente a través de firmas consolidadas, altamente competitivas en el uso de metodologías y tecnologías avanzadas, que dejan a las firmas nacionales con bajos niveles de competitividad.

La búsqueda de un aliado estratégico, es otro paso importante que deben considerar SAHER INGENIERÍA en su estrategia competitiva

7.8 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL SECTOR

Cuadro 6. Conclusiones del análisis del sector

	CONCLUSIÓN	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	JUSTIFICACIÓN
D	No se dispone de la función y una gestión de mercadeo.	GESTIÓN COMERCIAL Incorporar la función de mercadeo para asegurar el desarrollo del plan y mejorar la gestión estratégica y operativa de mercadeo.	Los cambios en la estructura del mercado.

Cuadro 6. (Continuación).

O	No se dispone de un proceso de actualización del portafolio de servicios	INNOVACIÓN Rediseñar y ampliar el portafolio incorporando nuevos servicios de asistencia técnica y aplicativos ampliando la capacidad competitiva	Las nuevas negociaciones como el TLC son a futuro una gran oportunidad para la empresa. Las empresas requieren nuevos aplicativos para controlar los procesos y la productividad
F	Imagen y trayectoria en el mercado, fundamentada en el uso de Tecnología, en la calidad del servicio de asistencia técnica y en el Talento Humano	FORMACIÓN Capacitar permanentemente el personal en nuevas metodologías y aplicaciones para mejorar el servicio y la asesoría para entregar VALOR AGREGADO	Su experiencia y trayectoria en el mercado es reconocida otorgándosele un buen posicionamiento en calidad, confiabilidad y soluciones eficaces.
A	El posible ingreso de nuevas firmas extranjeras La tendencia a reducir precios El poder de negociación de los clientes	ALIANZAS ESTRATÉGICAS Buscar aliado que transfiera tecnología, clientes e imagen y permita competir frente a nuevos participantes para crear Valor Agregado	Ampliar la cobertura y acceder a nuevos negocios Hacerle frente al poder de negociación de los clientes Mantener las condiciones de innovación y calidad para no entrar en la guerra de precios

Los Factores Claves de Éxito establecen la diferencia entre el éxito y el fracaso dentro de un sector. Los Factores Claves de Éxito son aquellas variables que ayudan a obtener la posibilidad de cumplir las metas y los objetivos para alcanzar el éxito en el sector.

En el caso de SAHER INGENIERÍA debe enfatizar en cuatro actividades para mejorar la competitividad:

- **La Formación del Talento Humano**

Fundamentada desde tres acciones:

- La creación de una cultura de innovación y de servicio de alto nivel
- La capacitación constante
- La cultura del cumplimiento, para conservar la imagen frente al cliente

- **La Innovación:** mantener un proceso permanente de actualización del portafolio y la incorporación de aplicativos y herramientas que ratifiquen ese concepto frente al cliente e inicien la cadena de valor, en el propósito fundamental de entregar valor agregado para evitar la guerra de precios y reducir el poder de negociación de los clientes.
- **La Gestión Comercial:** direccionada desde el plan de mercadeo y la creación de su función para mantener una actualización y direccionamiento constantes
- **Alianzas Estratégicas:** concebida como la necesidad de ampliar la cobertura con un aliado que transfiera conocimientos, clientes y capital

8. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

En esta Fase, se realiza un análisis situacional interno, en donde se especifica la empresa y su función, cuál es su negocio, misión, visión y valores, que ayuden a definir su filosofía institucional; por último se realiza una evaluación del desempeño interno (cuadro de evaluación).

8.1 ANÁLISIS INTERNO

8.1.1 La empresa y su función. La empresa SAHER INGENIERÍA es una organización presta servicios ingeniería relacionada con la asesoría y ejecución de mantenimiento y reparación de maquinaria y equipos de Electricidad, Electrónica, Redes de computación, Mecánica y equipos y redes de Telecomunicaciones.

8.1.2 Definición del negocio. La descripción del negocio actual de la empresa, es el siguiente:

8.1.3 Misión de la empresa. SAHER INGENIERÍA LTDA. Provee servicios de asesoría de ingeniería en Electricidad, Electrónica, Mecánica y Telecomunicaciones, entregándolos con los más altos estándares de calidad de servicio y cumplimiento, operando dentro de un ambiente de trabajo caracterizado por el desarrollo del personal.

8.1.4 Visión de la empresa. Ser en el año 2016 una empresa con reconocimiento tanto a nivel nacional, habiendo logrado ampliar la presencia y participación de mercado en las principales ciudades del país, fundamentados en la excelencia del servicio y en la comercialización de productos de altísima calidad.

8.1.5 Valores. Los valores bajo los cuales la empresa SAHER INGENIERÍA fundamenta sus principios son la integridad, la honestidad y la lealtad, hacia los compañeros, clientes y la competencia. Para esto, es muy selectivo en la contratación del personal.

8.1.6 Objetivos de la Organización

- **Prestar** servicio de asesoría en la selección, aplicación reparación y mantenimiento de variadores electrónicos de frecuencia.

- **Orientar** los esfuerzos hacia la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes mediante el mejoramiento continuo de nuestra calidad.
- **Apoyar** constantemente de manera técnica a cada uno de nuestros clientes en sus programas de mantenimiento tanto preventivo como correctivo y en sus proyectos a corto, mediano y largo plazo; con base en la experiencia de cada una de las personas que conforman la empresa **SAHER INGENIERÍA**.
- **Incrementar** los índices de gestión mediante la contratación de personal idóneo y la continua capacitación del mismo en cursos nacionales e internacionales.
- **Solucionar** integralmente la instalación de sistemas de computación y cableado estructurado.
- **Instalar y Mantener** las líneas de alta y baja tensión así como los transformadores, seccionadores y las subestaciones.
- **Reparar Instalar y mantener** equipos de telecomunicaciones, red y datos.

8.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTERNO

Para evaluar el estado del desempeño interno, se realizó con el equipo directivo de la empresa un proceso de selección y de ponderación de las variables de mayor importancia o más determinantes en el desempeño interno, otorgándoles un peso relativo mediante la ponderación porcentual igualmente acordada bajo consenso.

Posteriormente se diseñó una matriz conforme a la guía antes mencionada, para finalmente seleccionar y establecer las debilidades y fortalezas con base en las calificaciones promedio de cada variable, para concluir en el análisis interno.

En el cuadro se califican cada una de las actividades internas de la empresa de 0.0 a 5.0, siendo 0.0 la calificación más baja y 5.0 la más alta.

Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Desempeño Interno. Matriz E.D.I.

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
Atención a las solicitudes de servicio	0.1	4	0.4
Personal	0.08	3	0.24
Conocimientos y la experiencia	0.09	3	0.27
Comercializar productos de calidad	0.1	4	0.4
Cumplimiento del cronograma acordado	0.2	3	0.6
Alta trayectoria en el mercado	0.07	4	0.28
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
Portafolio de nuevos servicios	0.1	2	0.2
Precios altos	0.1	1	0.01
Mediano posicionamiento en la región	0.09	2	0.18
Visitas post venta	0.07	1	0.07
TOTAL	1.0		2.65

TOTAL 1.0 CALIFICACIÓN PONDERADA: 2.75

De acuerdo con los resultados del Cuadro 7, se observa que de SAHER INGENIERÍA sus clientes destacan: El Cumplimiento del cronograma acordado, La atención a las solicitudes de servicio y Comercializar productos de calidad. Sus mayores debilidades: El portafolio de nuevos servicios y el mediano posicionamiento en la región.

Conclusiones: las Fortalezas están relacionadas con la calidad del servicio desde la variables de atención oportuna a los requerimientos de servicio, el cumplimiento del cronograma y su portafolio de repuestos de equipos eléctricos y electrónicos.

Las Debilidades están relacionadas con base en la posición competitiva, especialmente en las variables de precio y portafolio de servicios, las cuales deberán ser seleccionadas en la elaboración del Plan de Mercadeo y Promoción, para que se enfatice en la solución de su incidencia en el crecimiento y la rentabilidad.

9. ANÁLISIS DEL MERCADO

El sector de asesoría en servicios de ingeniería para las empresas lo conforman tanto un mercado formal como un mercado no formal.

El primero esta compuesto por un número reducido de organizaciones, las cuales cumplen con todas las regulaciones legales, parafiscales, tributarias que exige la reglamentación vigente, y que tienen una estructura organizacional y técnica definida y estable.

Al segundo pertenecen un número indeterminado de profesionales de distintas ramas de la ingeniería, la gran mayoría permanentemente ingresan y salen; mientras encuentran una empleo o actividad.

De sector no existe una cuantificación formal, ni un estudio particular que lo defina y estructure, pero de manera informal se estiman las siguientes cifras:

Cuadro 8. Conformación del mercado

Segmentos	Número empresas	Facturación 2008	Participación
Formal	73	\$3.120.000.000	60.0%
No formal	N.A.	\$2.080.000.000	40.0%
Total		\$5.200.000.000	100.0%

Fuente: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Estudio sobre las características, desarrollo y las tendencias de la Consultoría en Colombia. Cali: Universidad Autónoma de Occidente, Dirección de Extensión, Departamento de Consultoría y Asesoría, octubre de 2007. 1 archivo computador.

Se especifica que en esta valoración no se tomaron en consideración los servicios de computación en hardware y software por ser un segmento muy específico y de características especiales en tamaño y valor, ni el de asesoría e interventoría en ingeniería de obras civiles, casi por las mismas anteriores razones.

Las tendencias actuales en servicios para las empresas, como un impacto del incremento en la competitividad, está direccionada a servicios de Lean Manufacturing, como una filosofía de gestión enfocada a la reducción de los desperdicios, la productividad, la reducción de costos, y los sistemas de información y calidad.

En el sector de servicios de ingeniería se estima que trabajan de manera directa en la ciudad de Cali, aproximadamente 525 personas, un 85.0% en funciones

técnicas y tecnológicas y un 15.0% en administración y actividades de soporte y logística.

9.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA

El mercado formal, como se expresa anteriormente, esta soportado en 73 empresas reconocidas que facturan, para las grandes y medianas, un promedio entre \$75.000.000 y \$350.000.000 anuales.

Los portafolios de servicios son muy similares y las grandes propuestas son las mismas en contenido y metodología.

Es importante resaltar que las diferencias obedecen fundamentalmente a la formación y capacitación del talento humano, la tecnología, las metodologías y al uso de equipos, maquinarias y accesorios, factores de competitividad sobre los cuales los clientes perciben la diferencia.

9.2.1 Productos. Como complemento de la gestión de asesoría, se dispone del siguiente portafolio de partes y repuestos:

Cuadro 9. Productos

DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
Alcohol ISO propílico	
Bornas	
Braker LG 100 ^a	ABE 103 ^a
Breaker 125 ^a	ABS 203
Breaker 230/400V Merlin Gerin	C60N C6
Breaker de 2 switches 400V Merlin Gerin	C60N C4
Breaker de 3 switches 230/400V Merlin Gerin	K60 C10
Breaker de Circuito	NB50N
Breaker FAZ 220/380 A.C.	LGA
Cable 18 AWG	04-06-008-I
Clavija Trifasica de caucho 50A / 250V	
Compresor	MODEL 600-B
Contactador TELEMECANIQUE Bobina 110	40E
Contactador TELEMECANIQUE Bobina 220	LC1 D09

Cuadro 9. (Continuación).

Control Fotoelectrico	5-13-96
Fuente de poder AUTONICS 100-240VAC	SPA-030-24
Interruptor 2P 60A 60A250V	41-9039
Motor Asincronico Trifasico 156EV	Tipo A 63 A4
Motor ATB Flender AGP	3~Mot 80
DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
Motor NORD	Type SK 80 L/4
Motor SEW	135 700
Motor Siemens	3~Mot 1LA3 113-6YB60
Motor SIEMENS 12 HP	3~Motor 1LA7 131-2YA70
Potenciómetro con perilla	53C32500
Rele de 11 pines 110 VACN KUHNKE	IEC 255-1-00
Rele de 11 pines 120-240 Volts ACI RJ	9737 ^a 230
Rele de 11 pines 250 VAC IDEA	MK3P-I
Rele de 11 pines 250 VAC Potter & Brumfield	881401
Rele de 8 pines 120V Potter & Brumfield	891803
Rele de 8 pines 250V-10A 2000VA	TRP6822
Tarjeta	CODE No ETP604495
Termometro AUTONICS	T4WI-N3NJ5C
Termometro Electronico HANNA	HI9043
Transformador	DS 1-19
Transformador 1.5 mH 18 AMPs	RL01802
Variador DC 20 HP	
Variador E-TRAC WOOD'S	XFC2000-5B
Variador Magnetek GDP 505	GDP 505V-B011
Variador Magnetek GDP 505	GPD305
Variador OMRON	3G3JV-A2004-A
Variador SAFTRONICS Solid State Motor Controls	CIMR-PCU22P2
Variador SIEMENS Micromaster	6SE216-89B40
Variador SIEMENS Micromaster 420	XARD16-000503
Variador SUMITOMO	NTAC2000
Variador SUMITOMO 0,75 KW	AF30000
Variador TELEMECANIQUE	ATV18018M2
Variador VAR IT Flender ATB-LHOER	26-0230-022
Variador YASKAWA	CIMR-ACU21

Cuadro 9. (Continuación).

Variador YASKAWA	CIMR-PCA21P5
Variador YASKAWA 6PD 305/J7	CIMR-J7AM20P2
Variador YASKAWA 6PD 315/V7	CIMR-V7AM20P2
Variador YASKAWA E7	CIMR-E7U2011
Ventilador COMAIR PROTON	
DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
Ventilador de Variador	
Voltímetro	HPM-50 D-300
Voltímetro con forro de cuero	

Fuente: SAHER INGENIERÍA. Registros. Cali, Saher Ingeniería Ltda., 2009. 1 archivo computador.

9.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Las tendencias de mercado para la próximos años, la prospectiva predice un cambio abrupto en los procesos impulsados por la tecnología, creando concomitantemente la necesidad de que las empresas enfaticen en la formación y en el dominio de las nuevas tecnologías, con lo cual se crea una importante oportunidad que solo podrá ser capitalizada por aquellas empresas que se preparen de una manera intensiva en el dominio, transferencia y aplicación de estos conocimientos.

Lo anterior, aumenta de manera natural el tamaño y el valor de mercado, pero indefectiblemente selecciona a los que podrán participar de este mercado.

9.3.1 Perfil del consumidor. Las características en la conformación del mercado empresarial están determinados de la siguiente manera por su tamaño:

- **Grandes:** El número de trabajadores excede a 100 personas.
- **Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.
- **Pequeñas:** Se dividen a su vez en:
 - **Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos; el número de trabajadores no excede de 20 personas.

➤ **Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 trabajadores y empleados.

• **Famiempresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

Podríamos colegir que el mercado o los segmentos que adquieren servicios de asesoría en ingeniería son las medianas y grandes empresas, pues las pequeñas y micros generalmente recurren al estado mediante programas de cofinanciación, a

Localización Geográfica de los Mercados Principales.

La distribución porcentual de las empresas en Colombia presenta la siguiente distribución:

Bogotá	41.0%
Medellín	12.0%
Cali	10.0%
Barranquilla	4.0%
Bucaramanga	4.0%
Manizales	2.0%
Pereira	2.0%
Cartagena	1.0%
Ibagué	1.0%
Otras	23.0% ³

Deduciendo que el mercado potencial de SAHER INGENIERÍA es del 10.0% del tamaño del mercado nacional.

9.4 PRECIOS COMERCIALES

La determinación o fijación del precio no tiene un parámetro definido en el sector, casi siempre son consideraciones especiales las que llevan a acordar un precio por los servicios.

De una manera general la fijación de los precios de un proyecto de asesoría en Ingeniería dependen de las siguientes 15 variables:

• Categoría o imagen de la empresa de asesoría.

³ Ibíd., 1 archivo computador.

- La extensión en horas, días, semanas, meses o años del proyecto.
- Lo especializado del tema.
- La relación entre las partes y el clima de confianza.
- La trayectoria con la empresa.
- La localización del proyecto.
- El número de especialistas y no especialistas requeridos.
- Los compromisos o no con resultados.
- La complejidad y exigencia del contratante.
- La presencia de interventores.
- El uso de insumos, equipos y/o maquinaria.
- La contratación de personal externo.
- El monto del anticipo.
- Los precios del mercado.
- Los aspectos cambiarios.

Cuadro 10. Valor del mercado de consultoría en ingeniería eléctrica, mecánica y de redes electrónicas

Valor del mercado del mercado de asesoría en ingeniería Eléctrica, Mecánica y de redes electrónicas en el Occidente de Colombia		
Periodo	% incremento	Valor
2006	14.5%	\$4.010.292.000
2007	9.8%	\$4.690.400.000
2008		\$5.200.000.000
Proyección 2009	-5.0%	\$4.940.000.000
Proyección 2010	0.0%	\$4.940.000.000

Fuente: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Estudio sobre las características, desarrollo y las tendencias de la Consultoría en Colombia. Cali: Universidad Autónoma de Occidente, Dirección de Extensión, Departamento de Consultoría y Asesoría, octubre de 2007. 1 archivo computador.

Cuadro 11. Estimación Proyecciones de Ventas de Saher Ingeniería

Estimación de ventas de SAHER INGENIERÍA en asesoría en Ingeniería Eléctrica, Mecánica y de Redes Electrónicas en el Occidente de Colombia		
Periodo	% participación	Valor
2008	30.0%	\$1.560.000.000
Proyección 2009 Servicios Actuales	25.0%	\$1.235.000.000
Proyección 2009 Nuevo Servicio	10.0%	\$ 494.000.000
Proyección Ventas Totales 2009		\$1.729.000.000
Proyección 2010 Servicios Actuales	25.0%	\$1.235.000.000
Proyección 2010 Nuevo Servicio	15.0%	\$ 741.000.000
Proyección Ventas Totales 2010		\$1.976.000.000

10. ANÁLISIS DE LA MEZCLA DE MARKETING

10.1 PRODUCTO

10.1.1 Portafolio de servicios. El portafolio de servicios de SAHER INGENIERÍA es el siguiente:

Cuadro 12. Portafolio de servicios

Líneas de Servicios Tradicionales	Cobertura en servicio			
Mantenimiento	Electricidad	Electrónica	Mecánica	Telecomunicaciones
Reparación	Maquinaria Equipos	Equipos Instalaciones Redes	Maquinaria Equipos	Equipos Redes Instalaciones
Nuevos Servicios				
Evaluación de riesgos	Electricidad: Maquinaria Equipos	Electrónica: Equipos Instalaciones Redes	Mecánica: Maquinaria Equipos	Telecomunicaciones: Equipos Redes Instalaciones

Lo anterior determina que SAHER INGENIERÍA tiene un portafolio muy tradicional y básico, requiriendo desglosarlo, ampliarlo y configurarlo de una manera diferente, con denominaciones y contenidos mas modernos y con mayor involucramiento de mayor tecnología y nuevas metodologías y herramientas.

10.2 PLAZA

SAHER INGENIERÍA ofrece sus servicios desde la sede en Cali, ubicada en la zona industrial de la calle 45 # 12A – 54, desde la cual se atiende al mercado con servicios, equipos y repuestos.

10.3 PROMOCIÓN

Promoción: SAHER INGENIERÍA no cuenta con un plan de promoción dentro de sus actividades normales estratégicas y operativas. Las relaciones comerciales se

presentan por contactos personales o telefónicos pero no por un plan formal y sistemático.

- **Publicidad:** La publicidad siendo una herramienta necesaria para cualquier organización en el caso de SAHER INGENIERÍA es poco utilizada, las grandes empresas nacionales cuenta con planes estructurados donde se especifican los distintos medios y herramientas, por ser una empresa mas fundamentada en las relaciones que el convencimiento de la necesidad de tornarse mas agresivo con el mercado y la competencia.

La publicidad en SAHER INGENIERÍA se realiza a través de cartas directas que se relacionan en una carpeta con el logotipo, en donde se describen los términos de cada propuesta

- **Relaciones públicas:** en este caso SAHER INGENIERÍA si cuenta con un plan de relaciones publicas organizado que se ha venido manejando desde los inicios de la empresa, su forma de operar incide en las reuniones que se llevan a cabo para la presentación u ofrecimiento de los servicios, es decir esta reuniones son organizadas con empresas pertenecientes al sector con el ánimo de ofrecer sus servicios de una manera mas directa y con un poco menos de rigor, estas presentaciones se generan mediante charlas negociaciones posteriores con la empresa y de este modo se han realizado sus proyectos.

- **Fuerza de ventas:** en sus inicios la gestión técnica y de ventas esta asociada a cada ingeniero quienes se encargan de visitar directamente sus posibles clientes y de esta forma lograr negociaciones. Para grandes negocios y nuevos clientes el gerente es el encargado de realizar estas visitas junto con el asistente técnico y en algunos caso acompañado de gerente administrativo para la concreción de políticas y sistemas de operación.

10.4 PRECIO

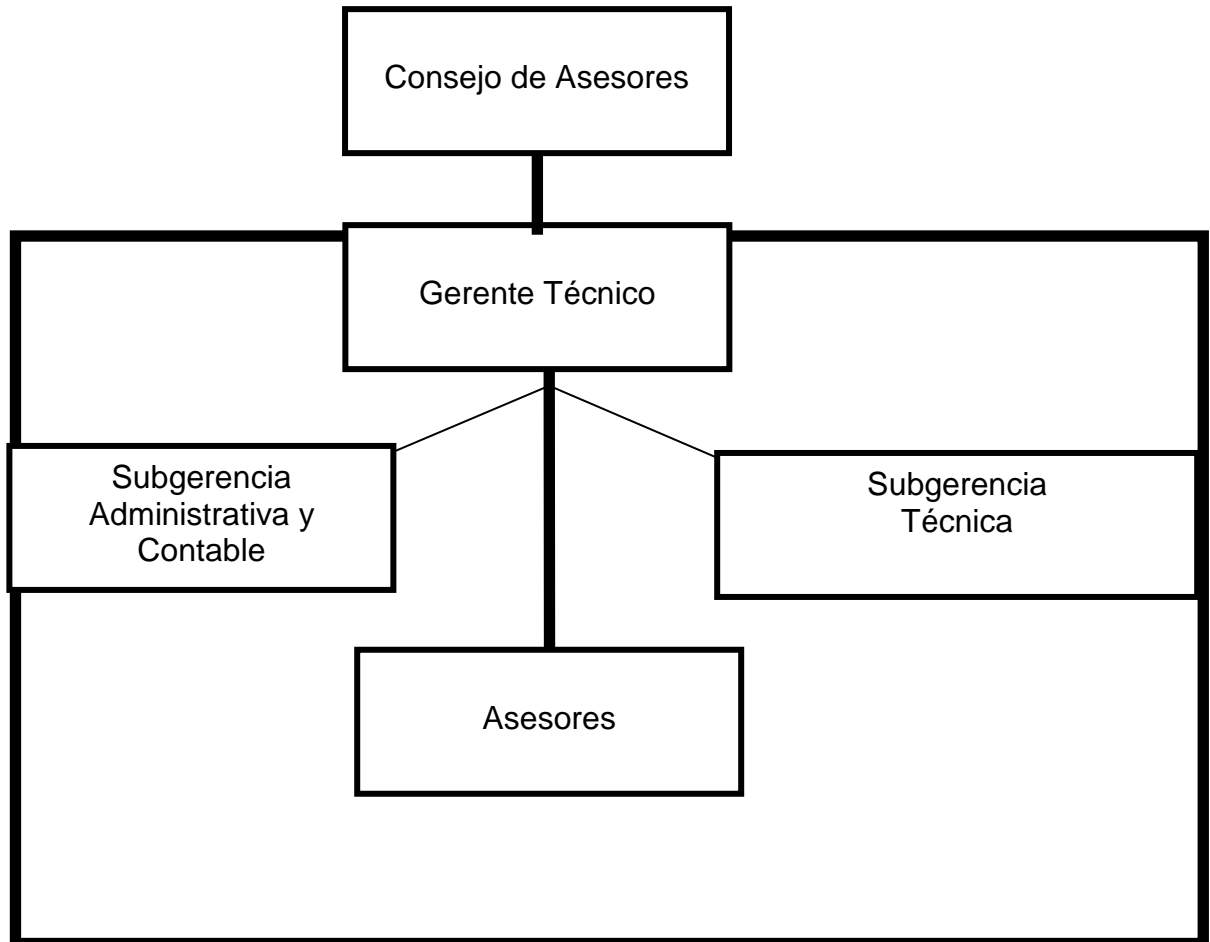
Se podría concluir que SAHER INGENIERÍA se ajusta generalmente a los precios del mercado, pues es sabido que antes de tomar un servicio una empresa cotiza a tres o cuatro firmas, y gran parte de la decisión reside en los precios.

10.5 COMPAÑÍA

SAHER INGENIERÍA es una empresa dedicada a la comercialización y preparación de productos químicos industriales para la industria papelera con capacidad de prestar un servicio de asesoría técnica para el mismo sector.

El Organigrama de SAHER INGENIERÍA se compone de la siguiente manera:

Cuadro 13. Organigrama Saher Ingeniería Ltda.



Fuente: SAHER INGENIERÍA. Registros. Cali, Saher Ingeniería Ltda., 2009. 1 archivo computador.

10.6 CLIENTES

Los clientes de SAHER INGENIERÍA son grandes y medianas empresas de todos los sectores industriales que producen y/o fabrican productos para el mercado nacional y para exportación.

Los principales clientes son:

- Grupo Carvajal S.A.
- Grupo Empresarial Agraf
- Stepan Colombiana de Químicos
- Bayer de Colombia S.A.
- Chiclets Adams S.A.
- Quirudent Ltda.
- Trapiche La Palestina S.A.
- Pronasa S.A.
- Solution provider e integradores de Siemens.
- Solution Provider Allen Bradley
- Ingenio Central Castilla.
- Ingenio Central Tumaco Ltda.
- B. Altman y compañía S en C.
- Triplex Trigal.
- Triplex La Candelaria.
- Motel Éxtasis.
- Triplex Egurko.
- Plastipac Cali Ltda.
- Harinera del Valle.
- Emcali E.S.P.
- Epsa E.S.P.
- Lacteos andina Ltda.
- Colgate Palmolive
- Solution provider yaskawa colombia
- Integrador allen bradley
- A.b.b. Colombia
- Bateria Hikari.
- Poliempaques S.A.
- Odeco Ltda.
- Bandacol Ltda.
- Cm& Ltda.
- Plasticos monqui.
- Baterias Mac.
- Comercial G Y J S.A.
- Industrias Diesel Ltda.
- Aviatur S.A.
- Divertir S.A.
- Ingenio La Cabaña S.A.
- Ingenio Rio Paila.
- Colfecar.
- Tuboplast.
- Cooperativa de impresores

- Convercortes
- Litocenco
- Fajobe
- Fabrifolder
- Litoruiz
- Los Tres Editores

10.6.1 Competencia: La competencia de SAHER INGENIERÍA está basada en dos empresas de igual manera ubicadas en la ciudad de en el mercado, con estructuras empresariales medianas y con negociaciones Cali, INDITEC e INACON LTDA. empresas bien posicionadas importantes, sin embargo SAHER INGENIERÍA ha permanecido vigente gracias a la confiabilidad y calidad de su trabajo.

10.7 CONTEXTO AMBIENTAL

SAHER INGENIERÍA por ser una empresa familiar y pequeña ha contado con un cultura y clima laboral muy bueno, preocupada por crear un especial apego por la empresa, que está en constante capacitación para hacer de SAHER INGENIERÍA una empresa próspera en un futuro.

11. MATRIZ DE COMPETENCIA

Cuadro 14. Matriz de la competencia

FACTORES DE ÉXITO	PESO	SAHER		INDITEC		INACON LTDA.	
		Valor ponderado		Valor ponderado		Valor ponderado	
Solidez financiera	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
Reconocimiento en el sector	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Experiencia	0.30	4	1.20	3	0.90	3	0.90
Tecnología	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Precio	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Confiabilidad de sus clientes	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30
TOTAL	1.0	3.15		3.55		2.80	

• **Conclusión de la matriz de competencia.** Los datos arrojados en la matriz del perfil competitivo muestra que la empresa fuerte es INDITEC con mejores cifras en los factores de éxito sin embargo, SAHER INGENIERÍA logra cifras alentadoras y por encima de la otra empresa de la competencia INACON. La experiencia es un factor de éxito en la que SAHER INGENIERÍA sobrepasa a su competencia por ende es el factor en que se debe hacer énfasis, ya que los otros factores la empresa según sus estrategias empresariales puede mejorar, si SAHER INGENIERÍA logra obtener mas reconocimiento en el sector y la confiabilidad de los clientes, con lo cual la empresa será mas competitiva.

11.1 VENTAJA COMPETITIVA

Teniendo en cuenta la definición de ventaja competitiva como las características o atributos que posee un producto o una marca que le dan una cierta superioridad

sobre sus competidores inmediatos, de puede concluir del cuadro número 12 que la ventaja competitiva de SAHER INGENIERÍA se centra en su experiencia. La empresa ha contado con la experiencia y la oportunidad de trabajar con diferentes multinacionales, por ende el servicio que ofrece la empresa es un servicio especializado y con la garantía de un conocimiento adquirido en diferentes campos de la ingeniería y con resultados convenientes y garantizados.

12. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Como se observa en el perfil competitivo se pueden encontrar varios factores que influyen en las empresas midiendo su competitividad y de esta forma determinar el nivel de competitividad que cada una de ellas tiene, a continuación se analizarán los factores claves de éxito más importantes para la empresa SAHER INGENIERÍA:

- Reconocimiento en el sector
- Experiencia
- Confiabilidad de sus clientes

Reconocimiento en el sector: en este mercado es muy importante ser reconocido ya que es un sector muy cerrado y generalmente es manejado por grandes empresas que abarcan la gran mayoría del mercado, pero a su vez son muy pocas las empresas que emplean la asesoría técnica para los productos que se desarrollan en las pruebas de los mismos, en este caso SAHER INGENIERÍA ha contado con reconocimiento ya que el gerente cuenta con una trayectoria en el sector de mas de 10 años lo que ha generado para la empresa un acceso con menos dificultades siendo un factor clave de éxito muy importante.

Experiencia: A pesar de que la empresa no cuenta con mucho personal se ha caracterizado por contar con la experiencia que ha tenido el gerente quien por su trayectoria tiene todas las herramientas para llevar a cabo su gestión de la mejor manera, y en este sector la experiencia es un factor muy importante ya que esto genera confianza a la hora de desarrollar los productos en máquina.

Confiabilidad de sus clientes: los clientes de SAHER INGENIERÍA han generado confianza en la empresa, ya que la empresa ha tenido los resultados esperados con la puesta en marcha de los productos que ofrece en la misma de tal manera los clientes han tenido respuestas positivas ante la forma de operar de SAHER INGENIERÍA quienes a su vez han permanecido fieles a la marca.

13. SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO

Para SAHER INGENIERÍA su mercado objetivo se encuentra previamente seleccionado, es decir, sus proveedores son los encargados de darle a SAHER INGENIERÍA una serie de empresas las cuales ellos desean explorar y la función de SAHER INGENIERÍA es visitar dichas empresas para en ese momento empezar a gestionar su labor: la cual se centra en generar un plan para cada necesidad de cada empresa y poner a prueba los productos suministrados por los proveedores de SAHER INGENIERÍA. Por ende, el mercado objetivo de SAHER INGENIERÍA es un mercado de relaciones.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente y los objetivos que pretende la empresa como lo es la penetración del mercado y la captación de nuevos clientes las alternativas para seleccionar un mercado objetivo son las siguientes:

- Generar un plan que contenga visitas empresariales en países como Perú, Venezuela y Colombia en la ciudad de Cali para las empresas reconocidas de dichos países las cuales permitan detectar las necesidades de cada una de ellas para así posteriormente en compañía de los proveedores de SAHER INGENIERÍA suministrar los productos y servicios que se requieran para las necesidades empresariales detectadas y de esta manera abrir sus mercados.
- Buscar alternativas de productos innovadores en el mercado que abran el portafolio de SAHER INGENIERÍA y poder ofrecer al mercado dichos productos y así lograr que SAHER INGENIERÍA tenga diferenciadores de su competencia.
- Generar soluciones a los problemas específicos que inciden en las empresas clientes de SAHER INGENIERÍA y de esta manera la empresa se encarga de encontrar el proveedor que pueda suministrarle los productos específicos para darle solución a dichos problemas.

13.1 MICRO SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

El alcance geográfico se considera en las empresas pertenecientes al mercado empresarial de la Zona Occidente que comprende Popayán, Pasto, Palmira, Buga, Tulúa y Pereira. Del mercado externo especialmente Ecuador, Venezuela y Perú.

13.1.1 Demográfica. Los clientes actuales y prospectos de SAHER INGENIERÍA son grandes y medianas empresas de todos los sectores industriales que elaboran productos y/o servicios para el mercado nacional y para exportación.

13.1.2 Tecnológica. Para penetrar mercados SAHER INGENIERÍA requiere tecnologías y metodologías actualizadas.

13.1.3 Enfoque de compra del cliente. El comportamiento de compra del cliente industrial esta basado básicamente en los resultados que pueda generar el servicio, es decir la toma de decisión de una compra esta dada por el resultado que pueda generar un proyecto de acuerdo con los compromisos en él adquirido.

13.1.4 Económico. El sector de los servicios de ingeniería aumentó durante el 2006 un 9.77% el valor del mercado, gracias al aumento en la producción nacional y al aumento de las importaciones de bienes de capital. La capacidad de producción en la mayoría de las empresas se incrementó, pero de manera inmediata el país empezó a contagiarse de la crisis mundial, lo cual causó la postergación o cancelación de la mayor parte de los proyectos, originando la situación actual considerada como de recesión.

13.1.5 Político legal. Este sector no cuenta con obstáculos comerciales ya que es un sector tradicional y con reglamentaciones básicas tanto tributarias como legales y de seguridad social.

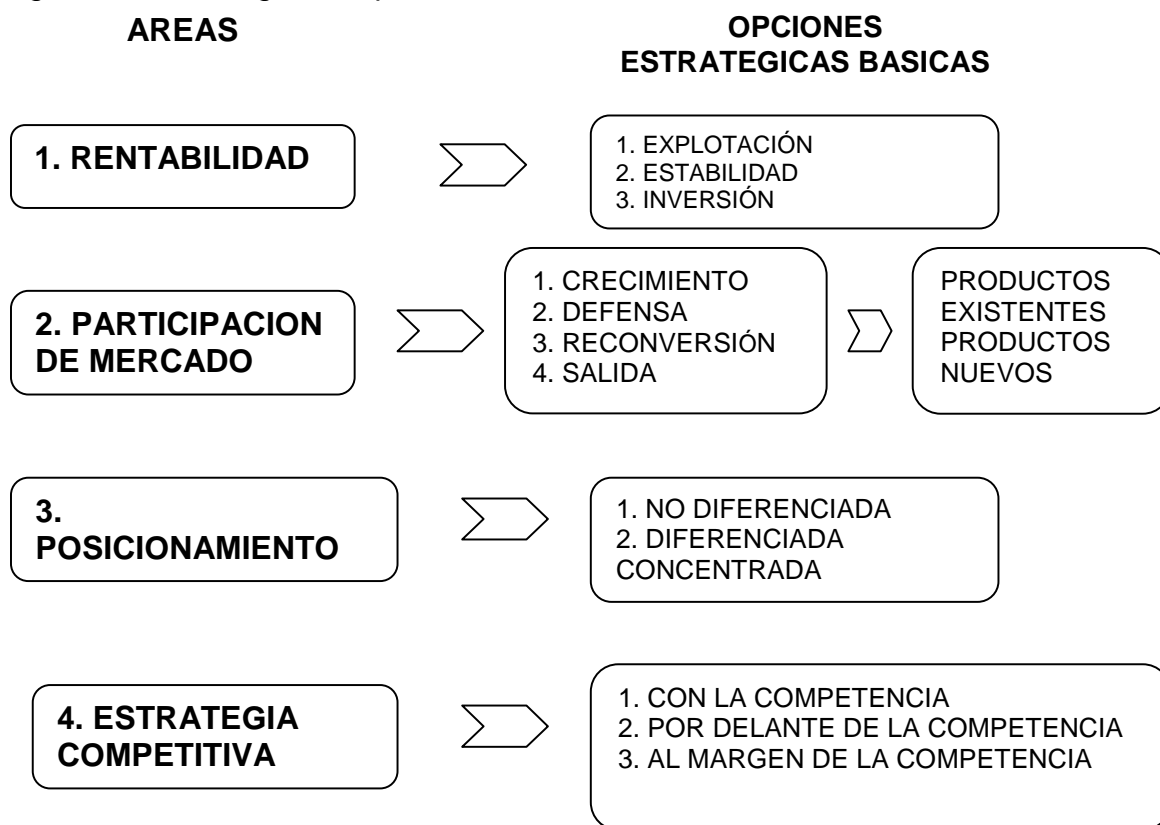
14. OPCIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

14.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias corporativas corresponden a las grandes guías que regirán las actividades de la empresa, son los grandes mandatos que pretenden la solución a los problemas generales de la empresa, y que deberán ser acogidos por todas las áreas para su implementación.

La actividad consiguiente es la distribución o la asignación de estos objetivos entre las Áreas, procurando o estableciendo la debida alineación

Figura 1. Estrategias Corporativas



Fuente: DÍAZ DE SANTOS. La estrategia básica del marketing. Bogotá: Ediciones Díaz de Santos, 2002. p. 20.

En base al siguiente cuadro se describen las **Estrategias Corporativas** para la empresa SAHER INGENIERÍA: sobre las cuales se construirán, debidamente alineadas, las estrategias de mercadeo

- **Formación:** establece que el proceso de desarrollo del Talento Humano es la base del desarrollo y crecimiento de SAHER INGENIERÍA y la respuesta a la coyuntura, apoyado en la metodología de competencias, la apropiación del conocimiento y el cambio en la cultura organizacional hacia la productividad y la Innovación

- **Tecnología:** los retos en tecnología de SAHER son:
 - El dominio y el conocimiento de la Tecnología de Ingeniería para diseñar y controlar los procesos.

 - La Tecnología de Información para distribuir información y para apoyar el cumplimiento de las metas de Productividad e Innovación en los clientes

- **Ampliación del Portafolio:** establece como prioridad la función de innovación, ampliando el portafolio para entregar valor agregado a los clientes actuales y nuevos.

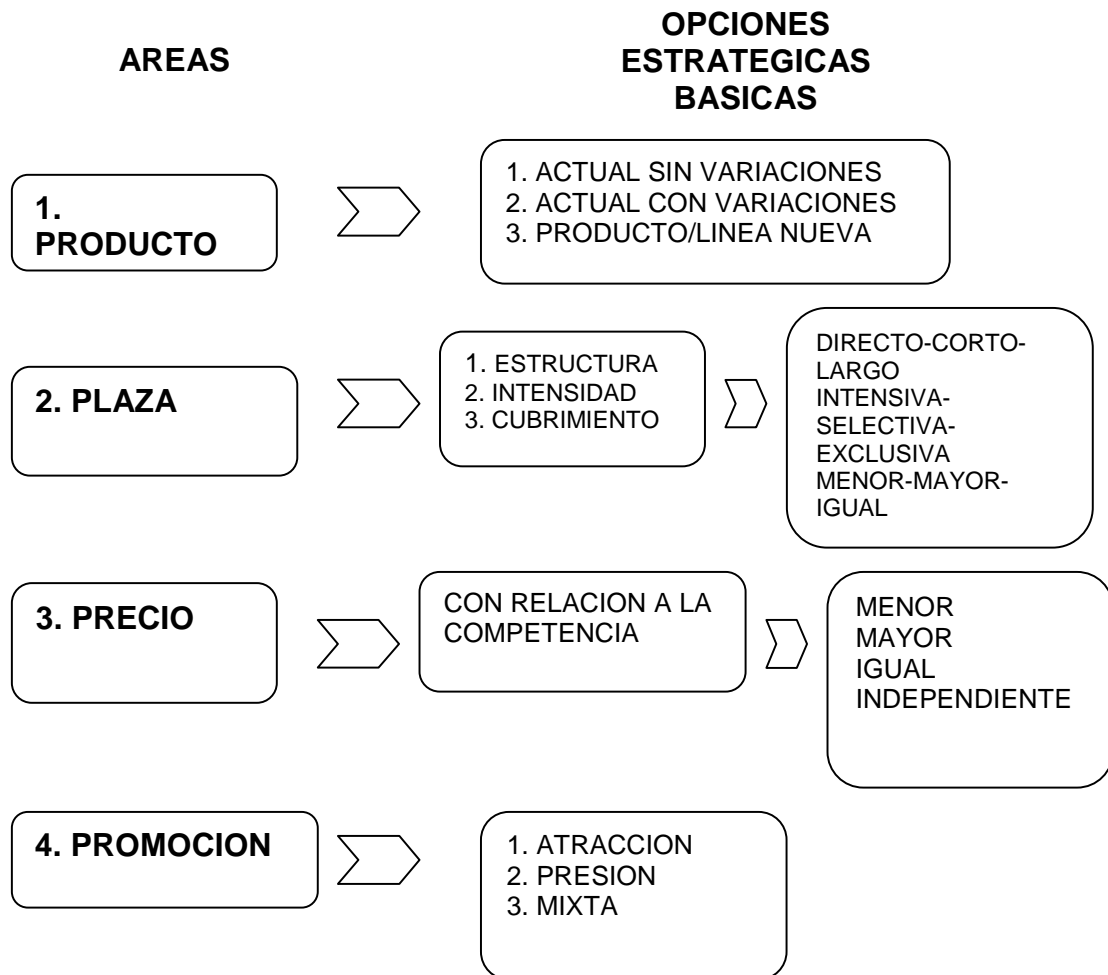
- **Mayor cobertura del mercado:** define la necesidad de direccionar los esfuerzos hacia una mayor agresividad comercial, incorporando nuevos productos que permitan ampliar la penetración y cobertura de clientes.

- **Rentabilidad:** como consecuencia o impacto de todo lo anterior, mantener el precio de los servicios a niveles de rentabilidad adecuados que permitan un negocio en crecimiento y sostenible.

14.2 ESTRATEGIAS OPERATIVAS

(Ver Figura 2).

Figura 2. Estrategías Operativas



Producto: La estrategia para producto de SAHER INGENIERÍA debe ser la innovación y ampliación del portafolio incluyendo productos que no hayan sido desarrollados o comercializados en su segmento de mercado, es decir, el portafolio debe cubrir la mayor parte de las nuevas necesidades empresariales aún no ofrecidas por la competencia.

Objetivos:

- Ampliar su portafolio de productos.
- Conocer nuevas alternativas que reemplacen los productos habituales con ventajas adicionales.

Estrategias:

- Detectar las necesidades de cada una de las empresas que abarca su mercado objetivo.
- Investigar que otros productos estén siendo desarrollados y que puedan dar ventajas adicionales a los productos convencionales, esto concebido como el plan de actualización y renovación de los productos existentes.
- Realizar visitas oportunas a las empresas pertenecientes al sector de la ciudad de Cali, en el país de Venezuela y Perú y conocer los problemas internos de producción que tenga cada una de ellas generando reportes que puedan proponer ideas de solución para sus necesidades.
- Realizar un seguimiento a la competencia que permita arrojar datos de productos que estén siendo desarrollados en diferentes mercados para mantener información que pueda ser de utilidad para la empresa.
- Aprovechar los contactos en los diferentes países que la empresa cuenta para conocer qué tipo de mecanismos o proyectos se estén impartiendo en las empresas lo cual serviría para desarrollar asesorías actuales en sus clientes.
- Para ampliar su portafolio de productos SAHER INGENIERÍA deberá realizar una investigación que le arroje información acerca de productos que se estén desarrollando en el mercado para poder incluir en su portafolio productos innovadores.
- SAHER INGENIERÍA deberá mantenerse informado de los servicios productos que sustituyan los de su portafolio con ventajas adicionales y deberá informarse de los resultados que puedan obtener de ellos en los diferentes mercados y en las diferentes máquinas de cada empresa para así tener en cuenta las condiciones básicas de estos nuevos.

Plaza: La estrategia de distribución partirá de estructurar redes de asesores con los cuales pueda expandir su cobertura sin necesidad de desplazarse, realizando la capacitación y la integración uniforme de metodologías.

Objetivos:

- Atender las nuevas necesidades de sus clientes en condiciones técnicas y tecnológicas que el cliente perciba como valor agregado.
- Desarrollar mediante el técnico de SAHER INGENIERÍA los servicios que se pondrían en marcha en cada empresa.
- Cumplir con las visitas empresariales que ISAHER INGENIERÍA plantean explorar.

Estrategias:

- Mantener en constante capacitación al personal técnico de SAHER INGENIERÍA para que logre desarrollar los servicios puestos en marcha de la manera mas actualizada posible y generando los resultados esperados.
- Elaborar un plan de visitas estructurado para poder organizar las visitas en las fechas estipuladas y mantener un control de las mismas.

Precio: Considerando que los precios de los servicios que ofrece SAHER INGENIERÍA son los precios de mercado. La diferenciación de SAHER debe de ser en la calidad del servicio técnico que se preste y sus resultados.

Objetivos:

- Lograr la credibilidad de sus clientes en su servicio técnico para que de esta manera el precio sea visto desde una perspectiva de inversión conveniente.
- Demostrar que las necesidades empresariales que tenga cada compañía amerite una inversión que sea proyectada a un beneficio futuro.

Estrategias:

- Generar un reporte que demuestre que los productos adquiridos tendrían una adecuada relación costo-beneficio fundamentado en la aplicabilidad y la productividad derivada de la asesoría técnica.
- Mediante el reporte ofrecido mostrar en cifras los beneficios de productividad y reducción de costos que la asesoría podría generar si es puesto en marcha en sus plantas de producción.

Promoción: las estrategias de promoción para este tipo de negocio deben ser puntuales y directas, ya que SAHER INGENIERÍA trabaja en función de unos proyectos para empresas que obedece a unas circunstancias de tiempo y condiciones muy específicas

Objetivos:

- Poder poner en funcionamiento los servicios en las empresas que pertenezcan a su mercado objetivo.
- Atraer la mayor cantidad de clientes posibles.
- Generar en sus clientes una idea de cambio ante sus necesidades.

Estrategias:

- Mediante una plan de demostraciones en conferencias y foros de los principales gremios, participar y mostrar los beneficios de la metodología, haciendo especial énfasis en las comparaciones.

15. MEDICIÓN Y CONTROL DEL PLAN

Implementación: Para llevar a cabo cada una de las estrategias propuestas es necesario que el personal comercial diseñe un plan estructurado y medido que contenga el seguimiento puntual de cada una de las actividades, de esta manera el personal podrá constatar de que las estrategias estén siendo llevadas a cabo de la manera mas adecuada y en el tiempo estipulado.

Control: Para controlar y verificar que los objetivos estén siendo cumplidos se realizaran reuniones trimestrales con el personal de la empresa quienes analizaran los resultados de cada trimestre y de esta manera poder tomar las decisiones pertinentes a los resultados que se estén dando.

Evaluación: Evaluar los resultados esperados, en las reuniones trimestrales propuestas se realizarán reportes que analizará el Gerente General de la empresa y dichos reporte serán medidos en base en la facturación trimestral por cada tipo de cliente y cada sector económico

15. 1 PLAN DE CONTINGENCIA

Se proponen los siguientes planes de contingencia:

- Realizar una alianza estratégica y de esta manera desarrollar un plan para las empresas en donde se plantee la venta de servicios de SAHER INGENIERÍA, creando un paquete atractivo y ampliado para nuevos y actuales clientes.
- Introducción de nuevos servicios es una oportunidad de negocio que todavía no esta siendo aplicada en el mercado colombiano y que a pesar de estar en un período difícil, hay empresas que están pensando en el futuro y le invierten a su crecimiento y competitividad

16. PRESUPUESTO PARA LA MEZCLA DE MERCADEO

Cuadro 15. Presupuesto estrategias

PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO AÑO 2009	
Traslado al exterior(5 visitas en el año a cada país) Perú y Venezuela	\$12.000.000
Asesoría contable	1.600.000
Investigación de mercados	\$800.000
Capacitación del personal	\$3.000.000
Papelería para realización de informes	\$ 72.000
Total	\$17.472.000

El cuadro del presupuesto de las estrategias indica la cantidad de dinero que se utilizará para llevar a cabo el plan de mercadeo estratégico para SAHER INGENIERÍA.

Una cifra de \$12.000.000 de pesos serán utilizados para el traslado a los países de los cuales se tiene planeado visitar para la apertura del mercado de la empresa, \$1.600.000 pesos serán utilizados para la asesoría contable que requiere para la medición y control del mismo, \$800.000 pesos para una investigación de mercados que le permita a SAHER INGENIERÍA tener en cuenta los nuevos desarrollos tecnología de servicios, \$3.000.000 pesos está destinado para mantener el personal capacitado y de esta manera la empresa pueda prestar un servicio mejorado, y \$72.000 pesos para la papelería que se requiere para la presentación de informes del plan.

17. CONCLUSIONES

Al nivel personal ha sido altamente satisfactorio realizar un proyecto que me permite aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad y capitalizar esta experiencia, por lo cual agradezco a la Universidad y a mis padres.

Desde lo Académico, apliqué muchos de los conceptos adquiridos y pude tener la inmensa oportunidad con esta experiencia de empezar a retribuir y a ser útil a esta empresa que me han brindado una gran acogida. SAHER INGENIERÍA cuenta en su importante dirección gerencial, que ha permitido debatir mis propuestas y análisis, logrando importantes acuerdos y compromisos.

Considerando que SAHER INGENIERÍA no cuenta con un amplio capital, se pretende fijar sus crecimiento y rentabilidad con base a las estrategias formuladas, entendiendo que esta en un medio o un proceso de ciencia y tecnología que permitirá seguir participando del mercado, en la medida que acoja y reaccione frente a los retos que en este documento se plantean.

Podemos considerar que el futuro deberá traer más negocios a las empresas de asesoría en ingeniería, lo cual debe fortalecer a SAHER INGENIERÍA, pero requiere que la empresa tenga una visión más amplia de sus oportunidades y ponerse en la tarea de crear las condiciones y negocios para paralelamente gestar su crecimiento.

Actualmente las herramientas de mercadeo son prácticamente nulas en la empresa lo que ha generado que su crecimiento se vea estancado, pero al implementar el plan de mercadeo estratégico propuesto la empresa tiene una serie de herramientas que deberá implementar para poder lograr los objetivos que se trazó para los años siguientes, de este modo la empresa tendría opciones estratégicas que posteriormente y bien ejecutadas generaría un incremento en sus ventas anuales y en la utilidad neta de la compañía.

18. RECOMENDACIONES

- Incorporar la función de mercadeo en SAHER INGENIERÍA es fundamental para que la empresa direcciona y capitalice las oportunidades del mercado, y adquiera una mayor capacidad de reacción frente a la competencia y el mercado. Esta función la debe implementar de manera directa o a través de un tercero, pero es fundamental para evitar nuevas situaciones coyunturales como la actual
- Elaborar un plan de formación para el dominio de las nuevas tecnologías y herramientas es una necesidad imperiosa, dentro del propósito de adquirir competitividad. La capacitación es la base del desempeño y la entrega de valor agregado a los clientes
- Ampliar y actualizar su portafolio de servicios es una tarea inaplazable si quiere conservar sus actuales clientes y penetrar en nuevos segmentos. Adquirir y dominar nuevos aplicativos es fundamental si quiere conservar un adecuado nivel de facturación en clientes importantes
- La implementación de las estrategias propuestas es muy importante para que la empresa pueda alcanzar sus propósitos, tener un mejor funcionamiento en sus operaciones y por ende lograr que la participación de mercado pueda mejorar significativamente.
- Lograr la aplicar las herramientas para la captación de nuevos clientes a nivel nacional e internacional es prioritario, porque sólo de esta manera la empresa lograría aumentar su nivel de competitividad y lograr y mantener su nivel de crecimiento.
- Aprovechar al futuro el crecimiento mundial del sector de servicios de ingeniería para lograr capturar nuevos mercados es una meta que de manera sistemática y constante debe afrontar SAHER INGENIERÍA, capitalizando las diferentes oportunidades que ofrecerá el mercado para ampliar sus relaciones comerciales.
- Finalmente el control de este plan es la base para entender como mejorar el rumbo, pues estas estimaciones y recomendaciones están sometidas a cambios en el tiempo, que solo van a depender de la capacidad de la empresa de evaluarlas y darles el giro requerido cuando las circunstancias lo determinen

BIBLIOGRAFÍA

DÍAZ DE SANTOS. La estrategia básica del marketing. Bogotá: Ediciones Díaz de Santos, 2002. 320 p.

FERNÁNDEZ, Ricardo. Manual para preparar un Plan de Mercadeo. Barcelona: Thomson, 1998. p. 66.

HIEBING, G. Jr. Como preparar el exitoso plan de Mercadotecnia. México: Editorial McGraw Hill, 1992. 32 p.

KELLER K LANE. Dirección de marketing. 12 ed. México: Prentice Hall, 2006. 125 p.

KOTHLER Phillip, GARY Armstrong. Dirección de Mercadotecnia. Estados Unidos: Northwestern University, Prentice Hall, 1998. 840 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 4 ed. Madrid: McGraw Hill, 2000. 283 p.

ORVILLEC, Walker Jr., et al. Marketing estratégico, enfoque de toma de decisiones. 4 ed. Estados Unidos: University of Minnesota: McGraw Hill, 2004. 330 p.

SAHER INGENIERÍA. Registros. Cali, Saher Ingeniería Ltda., 2009. 1 archivo computador.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Estudio sobre las características, desarrollo y las tendencias de la Consultoría en Colombia. Cali: Universidad Autónoma de Occidente, Dirección de Extensión, Departamento de Consultoría y Asesoría, octubre de 2007. 1 archivo computador.