

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA
JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
ZARZAL VALLE DEL CAUCA**

MAYRA ALEJANDRA RODAS REBELLON

Código: 201056507

JOSE MENA MONTOYA

Código: 201056481

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
ABRIL 2016**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA
JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
ZARZAL VALLE DEL CAUCA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

MAYRA ALEJANDRA RODAS REBELLON

Código: 201056507

JOSE MENA MONTOYA

Código: 201056481

Director

JULIÁN GONZALEZ VELASCO

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
ABRIL 2016**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

Le dedicamos este trabajo de grado primero que todo a Dios por ser el motor fundamental de nuestras vidas y acompañarnos en este caminar universitario, a todas las personas que creyeron en nosotros y nos brindaron su apoyo incondicional a nuestros familiares y amigos, por su apoyo y ser los pilares fundamentales que nos formaron como personas. Por ultimo a la Universidad del Valle que nos ha formado como profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Con la realización de este proyecto los autores les agradece a personas muy especiales:

- A mis padres Jorge y Martha por darme la motivación y el apoyo para crecer como persona.
- A mi Abuela por sus consejos y amor.
- A mi familia por que han estado conmigo acompañándome en todo momento.
- A nuestro director de trabajo de grado al Ingeniero Julián González por ser una persona paciente y exigirnos cada día más para sacar este proyecto adelante.
- A mis amigos por su ayuda incondicional.

Mayra Alejandra

- A mi mamá Luz Marina por darme la motivación y el apoyo de continuar con mis estudios, su perseverancia y amor.
- A mi hermana Adiel Mena por ser la principal persona en demostrarme su apoyo incondicional a pesar de las circunstancias vividas.
- A mi demás hermanos, primos y tios porque han estado conmigo acompañándome en todo momento.
- A nuestro director de trabajo de grado al Ingeniero Julián González por ser una persona paciente y exigirnos cada día más para sacar este proyecto adelante.
- A mis amigos por su ayuda incondicional.

José

TABLA DE CONTENIDO

1	HISTORIA DE JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS Y SU DEFINICIÓN DE NEGOCIO	13
1.1	RESEÑA HISTÓRICA.....	13
1.2	DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA.....	14
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2.1	DIAGNÓSTICO.....	15
2.1.1	Antecedentes.....	16
2.1.2	Identificación de Síntomas.....	16
2.1.3.	Identificación de Causas.....	17
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.3	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
3	OBJETIVOS.....	20
3.1	OBJETIVO GENERAL	20
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
4	JUSTIFICACIÓN.....	21
5	MARCO REFERENCIAL	22
5.1	ESTADO DEL ARTE.....	22
5.2	MARCO TEORICO	23
5.2.1	Antecedentes Históricos y Diversas concepciones.....	23
5.2.2	El marketing como disciplina	24
5.2.3	Mix de marketing	24
5.2.4	Desarrollo del marketing de servicios	25
5.2.5	Las 8 p del marketing de servicios.....	26
5.2.6	La evidencia sobre el avance de la economía de servicio	28
5.2.7	Análisis de los costos de un plan de mercadeo	30
5.3	MARCO CONTEXTUAL	31
5.4	MARCO NORMATIVO.....	33
6	DISEÑO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	34
7	DIAGNOSTICO DEL SECTOR	35
7.1	DIAGNÓSTICO INTERNO.....	35
7.1.1	AREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS.....	35
❖	Gestión Comercial	35
❖	Gestión financiera.....	37
❖	Gestión Operativa.....	39
❖	Gestión del talento humano	40
❖	Gestión administrativa	43
8	DIAGNOSTICO EXTERNO	50
8.1	ANALISIS DEL MICRO ENTORNO.....	50
8.1.1	Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter	50
❖	Rivalidad entre empresas competidoras.....	50
❖	Poder negociador de los proveedores	51
❖	Poder negociador de los usuarios	52

❖	Amenaza de productos sustitutos.....	53
❖	Ingresos potenciales de nuevos competidores	54
8.1.2	Análisis consolidado del micro entorno.....	55
8.2	ANALISIS DEL MACRO ENTORNO	58
8.2.1	Entorno económico.....	58
8.2.2	Entorno Político	60
8.2.3	Entorno Social	62
8.2.4	Entorno Tecnológico.....	63
9	DEFINICION DE ESTRATEGIAS QUE SE IMPLEMENTARAN EN EL DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO.....	72
9.1	MODELO ANALITICO PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS...	73
10	PLAN DE ACCION PARA EL DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MERCADEO	84
10.1	DESCRIPCION DEL MERCADO.....	84
10.2	SEGMENTACION DEL MERCADO DE ZARZAL VALLE.....	86
10.3	Direccionamiento corporativo	88
10.3.1	Diseño organizacional	89
10.4	DIRECCIONAMIENTO A PARTIR DE LA MATRIZ DOFA	95
10.5	Objetivos.....	96
10.6	Estrategias.....	96
10.7	Tácticas	97
10.8	Identificación y análisis de la competencia	100
10.9	INVESTIGACION DE MERCADOS	101
10.9.1	Objetivo de la investigación.....	101
10.9.2	Fuentes de información	101
10.9.3	Elementos de la muestra.....	101
10.9.4	Tamaño de la muestra e instrumento utilizado	101
10.9.5	Proceso de tabulación y análisis de la información	102
10.9.6	Resultados y conclusiones de la información analizada.....	104
10.10	MARKETING MIX	104
10.10.1	Producto	104
10.10.2	Precio	107
10.10.3	Plaza	109
10.10.4	Promoción y publicidad	109
10.10.5	Proceso	110
10.10.6	Entorno físico.....	111
10.10.7	Personal	114
10.10.8	Productividad y calidad.....	115
10.11	ATRACTIVO DEL MERCADO	115
10.11.1	Mercado potencial en unidades y pesos:	115
10.11.2	Mercado desatendido en unidades y pesos:	116
10.11.3	Mercado insatisfecho en unidades y pesos:.....	116
10.11.4	Oportunidad de penetración en unidades y pesos:	116
10.11.5	Participación por competidor en unidades y pesos:	116
10.12	COMERCIALIZACIÓN.....	117

10.13	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	119
11	EVALUACION FINANCIERA DEL PLAN DE MERCADEO PROPUESTO 120	
11.1	PRESUPUESTOS	120
11.1.1	Presupuesto de ventas	120
11.1.2	Presupuesto de costos	120
11.1.3	Presupuesto de mercadeo.....	121
11.1.4	Punto de equilibrio.....	123
11.1.5	Planeación y evaluación financiera	124
12	CONCLUSIONES	137
13	RECOMENDACIONES.....	139
14	ANEXOS.....	140
14.1	Anexo 1 Manual de procedimientos.....	140
14.2	Anexo 2 Manual de funciones.....	141
14.2.1	GERENTE GENERAL	141
14.2.2	SECRETARIA.....	143
14.2.3	CONTADOR PÚBLICO	145
14.2.4	ASESOR, CAPACITADOR Y CONSULTOR.....	147
14.3	Anexo 3 Portafolio de servicios.....	149
15	BIBLIOGRAFÍA.....	153

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Participación en el mercado.....	18
Tabla 2: Leyes que regulan las empresas de servicios en Colombia	33
Tabla 3: Desarrollo del cronograma del proyecto	34
Tabla 4: Participación en el mercado.....	36
Tabla 5: Matriz de evaluación de las áreas funcionales.....	46
Tabla 6: Matriz de evaluación de factores internos EFI	49
Tabla 7: Rivalidad entre empresas competidoras	51
Tabla 8: Poder negociador de los proveedores	52
Tabla 9: Poder negociador de los usuarios.....	53
Tabla 10: Amenaza de productos sustitutos	54
Tabla 11: Ingresos potenciales	55
Tabla 12: Análisis consolidado del micro entorno	55
Tabla 13: Matriz del perfil competitivo.....	57
Tabla 14: Matriz de evaluación de entornos	65
Tabla 15: Matriz de turbulencia para los próximos tres años.....	67
Tabla 16: Diagnostico de la capacidad	68
Tabla 17: Matriz de evaluación de los factores externos EFE -Actual	70
Tabla 18: Matriz futura de evaluación de los factores externos EFE	71
Tabla 19: Matriz interna y externa IE	72
Tabla 20: Matriz de formulación de estrategias	73
Tabla 21: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA.....	75
Tabla 22: Matriz de Boston Consulting Group	78
Tabla 23: Matriz de la gran estrategia principal	79
Tabla 24: Matriz resumen de estrategias.....	81
Tabla 25: Matriz de la planificación estratégica	83
Tabla 26 Actividad económica de los negocios informales en Zarzal	85
Tabla 27 Aspectos que influyen en la no formalización	85
Tabla 28 Segmentación de mercado	87
Tabla 29 Matriz Axiológica.....	89
Tabla 30 Matriz DOFA	95
Tabla 31 Implementación de estrategias	99
Tabla 32 Identificación y análisis de la competencia	100
Tabla 33 Lista de precios al publico.....	108
Tabla 34 Promoción y publicidad	109
Tabla 35 Personal.....	114
Tabla 36 Atractivo del mercado	117
Tabla 37 Proyección de ventas 2016.....	118
Tabla 38 Matriz de responsabilidades	119
Tabla 39 Presupuesto de ventas consolidado por mes, año 2016.....	120
Tabla 40 Presupuesto de costos consolidado por mes, año 2016.....	121
Tabla 41 Presupuesto del plan de mercadeo año 2016.....	122
Tabla 42 Aportes parafiscales y prestaciones sociales.....	123
Tabla 43 Consolidado nómina y aportes año 2016.....	123
Tabla 44 Punto de equilibrio	124

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Municipios que Limitan con el Municipio de Zarzal Valle del Cauca.	32
Ilustración 2: Mapa del Municipio de Zarzal Valle en Colombia	32
Ilustración 3: Producto Interno Bruto PIB	59
Ilustración 4: Consumo Per Cápita	59
Ilustración 5: Índice de precios al consumidor	60
Ilustración 6: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA	76
Ilustración 7: Matriz de la gran estrategia principal	80
Ilustración 8 Entes gubernamentales requeridos en la formalización de empresas zarzaleñas	84
Ilustración 9 Mapa de procesos	91
Ilustración 10 Diagrama de procesos.....	93
Ilustración 11 Organigrama.....	94
Ilustración 12 Niveles del servicio	105
Ilustración 13 Posicionamiento CVB	106
Ilustración 14 Proceso de venta.....	111
Ilustración 15 Tarjeta de presentación	111
Ilustración 16 Página Web	112
Ilustración 17 Membrete	112
Ilustración 18 Folleto.....	113
Ilustración 19 Variables económicas.....	124
Ilustración 20 presupuesto de costos y gastos	125
Ilustración 21 Datos para proyección de costos y gastos	126
Ilustración 22 Presupuesto de costos y gastos	126
Ilustración 23 Tabla de amortización	128
Ilustración 24 Estado de resultados	129
Ilustración 25 Balance general.....	130
Ilustración 26 Flujo de caja libre.....	132
Ilustración 27 Evaluación del proyecto.....	133

ANEXOS

14.1	Anexo 1 Manual de procedimientos.....	140
14.2	Anexo 2 Manual de funciones.....	141
14.3	Anexo 3 Portafolio de servicios.....	149

INTRODUCCIÓN

Definir el plan de mercadeo para una empresa constituye parte esencial en su proceso de consolidación y posicionamiento en un sector. Este se define como un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizar que garanticen el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios.

El plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto; la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan y un cronograma sobre el proceso de implementación y evaluación del mismo.

El plan de mercadeo posee características importantes: proyectar una imagen definida a la organización, maneras de identificarse visualmente, ser reconocida en un sector ampliamente competitivo y cambiante, genera estrategias para competir y diferenciarse, pero sobre todo generar una sensación de confianza en los clientes.

La siguiente investigación se propone con el fin de determinar todos los aspectos que componen el diseño de un plan de mercadeo, detectando las falencias que presenta el Municipio de Zarzal Valle en cuanto al uso de herramientas estratégicas se refiere, las cuales son propias de la gestión comercial, detectando las barreras de entrada que tiene la implementación de este tipo de herramientas y la utilidad que tendría desarrollar una plataforma creativa e innovadora como una nueva forma de realizar negocios y que direcciona a la empresa JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS a maximizar las oportunidades de crecimiento dentro del sector.

1 HISTORIA DE JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS Y SU DEFINICIÓN DE NEGOCIO

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Nancy Fabiola Gómez Díaz, una emprendedora mujer Vallecaucana, empezó un modelo de negocio en el año 2.005 al cual llamo COPIEXPRESS, centro de copiado que estaba ubicado en la Carrera 11 no. 10 – 26, dedicado a prestar el servicios de fotocopiadora (anillado, laminado), publicidad (cartillas, carnet, álbumes fotográficos digitales, volantes y botones publicitarios), y realización de investigaciones, tareas para estudiantes y público en general. La organización llego a tener 5 fotocopiadoras, incluyendo la que hoy día funciona en las instalaciones de la Universidad del Valle sede Zarzal, el punto de venta en la actualidad ya no es de propiedad de COPIEXPRESS. Estas fotocopiadoras se obtuvieron de reinvertir las utilidades generadas con anterioridad. La necesidad del sector era tan grande que se llegó a producir 10.000 copias diarias, trabajo que provenía de grandes empresas aledañas al municipio. Sin embargo comenzaron a experimentar dificultades concernientes a la disponibilidad de tiempo de ambos socios para la dirección del negocio. A pesar de que contaban con 5 colaboradores las utilidades del negocio no eran las esperadas, pues se vieron afectadas a causa de la mala atención al público y las constantes fallas en el desempeño de sus labores. Dada la falta de flujo de efectivo, no se contaba con los recursos para el correspondiente mantenimiento y las máquinas de copiado comenzaron a experimentar fallas en su funcionamiento (Gómez Díaz, 2015).

Debido a los sucesos mencionados anteriormente los accionistas deciden disolver la sociedad. En común acuerdo dispusieron que la accionista Nancy Fabiola Gómez recibiera el pago por sus acciones y se quedaría con la razón social de la empresa (Gómez Díaz, 2015).

La organización cierra actividades durante 2 años por motivos personales y decide reabrirlo para el año 2.012 ampliando su razón social bajo el nombre de JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS, teniendo como objetivo social brindar el servicio de asesorías y capacitaciones pero sin dejar atrás la idea de las otras unidades de negocio sobre el centro de copiado, la venta de suministros y la publicidad. El nombre de la nueva razón social se basa en JUAN PABLO ARBOLEDA GOMEZ (JP ARGO), hijo de la propietaria actual (Gómez Díaz, 2015).

Para el año 2.013 y parte del 2.014 se efectúa la asesoría de más relevancia brindada a una mediana empresa del sector proveedora del Ingenio Rio Paila enfocada en la siembra y cosecha de caña y tiene en proyectos licitación de una asesoría para el Hospital San Rafael del municipio de Zarzal Valle ambas relacionadas con los sistemas de gestión de calidad y ambiental (Gómez Díaz, 2015).

1.2 DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA

JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS es una compañía dedicada a prestar servicios de asesorías y capacitaciones a las empresas del sector, tales actividades son: Direccionamiento estratégico, Contabilidad básica, Estructuraciones de pymes enfocada al modelo de negocio de la organización, implementación y documentación de los sistemas de gestión de Calidad, inocuidad ambiental y capacitaciones relacionadas con desarrollo del talento humano, planeación estratégica y sistemas de gestión. El ente económico está comprometido con un esquema de sostenibilidad que involucra a todos sus grupos de interés. (Gómez Díaz, 2015)

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DIAGNÓSTICO

El servicio de asesorías y capacitaciones surge en el municipio de Zarzal Valle partiendo de la necesidad que tienen las empresas de estructurarse, definir procesos a partir de componentes administrativos más rigurosos, implementar sistemas de gestión, desarrollar a sus empleados a través de los procesos de capacitación, entre otros, con el fin de proporcionar múltiples beneficios a las empresas que contratan estos servicios de asesorías. (Gomez Diaz, 2015)

Conociendo la información anterior nace JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS que es una empresa vallecaucana de corta existencia en el mercado dedicada a prestar servicios de asesorías y capacitaciones desde hace 3 años, se encuentra ubicada en el municipio de Zarzal, la organización no cuenta con un espacio físico donde se desarrolle su actividad comercial, ésta opera de manera ambulante. Además no cuenta con una expansión significativa en este tiempo de funcionamiento, en cuanto al desarrollo de nuevos productos y servicios lo cual ha ocasionado poca penetración de mercado, es decir, no se ha logrado la participación adecuada en un mercado ya existente. Mercado que actualmente cuenta con rivalidad de competidores ya establecidos y posicionados en el sector, tales como Cámara de Comercio a través de capacitaciones gratuitas que ofrecen a las empresas registradas, Sena a través de las certificaciones de aptitudes, Cajas de Compensación Familiar a través de su amplio portafolio de servicios tanto para las empresas como para el núcleo familiar y finalmente la Universidad del Valle a través de los trabajos que realizan los estudiantes en su proceso de formación. (Gomez Diaz, 2015)

La falta de desarrollo organizacional ha limitado el buen crecimiento de su actual portafolio de servicios: Direccionamiento estratégico, Contabilidad básica, Estructuraciones de pymes enfocada al modelo de negocio de la organización, implementación y documentación de los sistemas de gestión de Calidad, inocuidad ambiental y capacitaciones relacionadas con desarrollo del talento humano, planeación estratégica y sistemas de gestión. Dada el actual sistema de organización todas las operaciones tales como operatividad, comercialización, recurso humano y financiamiento se encuentran en cabeza de una sola persona. (Gomez Diaz, 2015)

Para hacer más clara la situación se debe comprender que para que se pueda ejecutar eficazmente la gestión comercial de la empresa, ésta debe contar con diferentes estrategias que ayuden a determinar la manera más efectiva para distribuir el servicio, la estrategia de precios y promoción más competitiva, y finalmente la gestión visual que genere reconocimiento de marca. (Gomez Diaz, 2015)

2.1.1 Antecedentes.

En la organización JP ARGO el portafolio de clientes se ha visto limitado a lo que pueda hacer la dueña retrasando en términos de tiempo, costos, y efectividad los procesos establecidos para culminar las indicaciones de manera satisfactoria. Estos términos se incumplen específicamente cuando los colaboradores temporales llevan a cabo el desarrollo de la asesoría en tiempos superiores a los establecidos en el cronograma de actividades. Por lo general la asesoría a una pyme toma entre 20 a 30 días calendario, pero en realidad se está ejecutando pasados los 40 días, es allí donde se evidencia el retraso en tiempos y costos.

En tiempo porque se pierde la posibilidad de asesorar otra organización, y en costos porque JP ARGO debe asumir el rubro que representan estos 10 días adicionales al cronograma de trabajo. El ejemplo anterior afecta negativamente la efectividad de la organización debido a que no se muestra como una empresa competitiva en el sector. (Gomez Diaz, 2015)

El Municipio de Zarzal cuenta con empresas que requieren capacitarse continuamente para definir su estructura organizativa y lograr ser más competitivas en el sector, ésta información está fundamentada en la amplia experiencia que ha adquirido la dueña de JP ARGO durante los últimos 15 años de trabajo en la empresa Colombina S.A donde ha tenido la oportunidad de interactuar con personas que están a la cabeza de éstas organizaciones y es allí donde se confirma que JP ARGO no permite responder de manera oportuna a las necesidades del Municipio. (Gomez Diaz, 2015)

2.1.2 Identificación de Síntomas.

Con los cambios administrativos que ha enfrentado la organización, iniciando con la separación de los socios y pasando por el renacimiento de una nueva razón social, ha traído cambios en el pensamiento y la cultura de la organización, dentro de estos cambios el mayor reto se ha enfocado en lograr maximizar la responsabilidad social empresarial a través de la capacitación que las empresas asesoradas realicen a sus proveedores creando una red que logrará llevar a cabo la gestión del conocimiento. Lo que ha evitado darle cumplimiento a dicha estrategia son las diversas situaciones que dejan a la luz la continuidad de una problemática recurrente que aún está pendiente por una solución de raíz:

✓ Poca cobertura de mercado

La empresa JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS solo ha operado en el Municipio de Zarzal y cabe aclarar que son pocas las organizaciones que ha asesorado y/o capacitado. Se recogió una muestra de 12 Mipymes, a las cuales se les abordó la siguiente pregunta ¿conoce usted a JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS, EMPRESA DEDICADA A PRESTAR

SERVICIO DE ASESORIAS Y CAPACITACIONES? y la respuesta obtenida fue negativa, es decir, ninguno de los encuestados conoce la organización. Las razones que presentaron fueron: no ven la necesidad de capacitarse, les parece que es un proceso muy costoso y largo, no han tenido la oportunidad de ahondar más sobre el tema, ni la oportunidad de que les den a conocer los beneficios de hacerlo. (Gomez Diaz, 2015)

✓ **Falta de fidelización de clientes**

La organización no responde con ningún medio virtual o físico que permita contactar a los clientes para ofrecerles el portafolio de servicios, además la comunicación que permita fidelizar los usuarios es débil, razón por la cual no se ha podido medir el grado de satisfacción del servicio prestado, y mucho menos obtener una retroalimentación con críticas constructivas que podrían ofrecer a través de éstos medios. (Gomez Diaz, 2015)

✓ **Deficiencia en la fuerza de venta**

La deficiencia en ventas se ha dado a causa de factores inherentes a la estructura organizacional de la empresa, esto repercute directamente en la fuerza de ventas ya que no se tienen definidos metas, indicadores que permitan medir el punto de equilibrio deseado y el más acorde a los objetivos misionales de la compañía. (Gomez Diaz, 2015)

Para el año 2012 y después de darle un giro a su actividad comercial principal que es prestar servicio de asesorías y capacitaciones, solo ha logrado a la fecha efectuar asesoría a una mipyme del sector dedicada a la distribución de granos y abarrotes, la cual requirió reestructuración de su contabilidad básica y manejo de inventario y al Ingenio Rio Paila en temas enfocados a la siembra y cosecha de caña, siendo éste último la asesoría que más tiempo y fuerza de trabajo ha demandado. (Gomez Diaz, 2015)

2.1.3. Identificación de Causas.

Los síntomas mencionados se atribuyen a múltiples factores que impiden el continuo desarrollo de la organización.

✓ **Falta de estructura física, y centro de cómputo**

La carencia de estos factores ha impactado de manera negativa ya que es fundamental contar con el software más adecuado que apoye la estandarización del proceso de capacitación y/o asesoría, además la definición de una estructura física ha limitado el acercamiento entre el equipo de trabajo. (Gomez Diaz, 2015)

✓ **Falta de personal idóneo, poca optimización del tiempo, falta de un sistema de reciclaje**

La empresa carece de personal debidamente contratado como la Ley lo establece, lo cual se traduce en la falta de sentido de pertenencia con la empresa, por ende las labores realizadas no son hechas de la mejor forma, ya que se evidencian retrasos en términos de tiempo y costos.

En las asesorías brindadas por la organización se tiene como constante el continuo desecho de papel debido a los formatos, cartillas, folletos y documentos que son utilizados en el proceso de capacitación, los cuales podrían ser y no son reutilizados. (Gomez Diaz, 2015)

✓ **Incumplimiento en el manejo del desarrollo del servicio**

La impuntualidad que se presenta es debido a los retrasos en las capacitaciones ya que no se cumple el cronograma de actividades establecidas por el grupo debido al débil entrenamiento interno de los colaboradores, este proceso va muy ligado con la falta de estandarización técnica, siendo esta la herramienta más poderosa para lograr optimizar el tiempo de cada capacitación. (Gomez Diaz, 2015)

Por otra parte, la falta de una difusión intensa es una de las causantes del desconocimiento que existe en el Municipio de Zarzal, que se ve reflejado en la poca participación del mercado (ver: Tabla 1: Participación en el mercado), que en este momento es del 0.047%

Tabla 1: Participación en el mercado

PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO			
PARTICIPACION EN EL MERCADO	JP ARGO	MERCADO	% MDO
ASESORIAS	\$1.650.000	\$91.700.000	0,01799346
PARTICIPACION EN EL MERCADO	Peso	Calificación	Peso pond
CAPACITACIONES	\$1.800.000	\$61.100.000	0,02945990
PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO			0,04745336

Fuente. (Universidad del Valle , 2014), (Servicio nacional de aprendizaje, 2014), (Cámara de comercio, 2014), (Comfandi, 2014)

Esta fórmula da el porcentaje aproximado de participación en el sector de asesorías y capacitaciones en el municipio de Zarzal Valle. Aproximadamente corresponde a un mercado objetivo de alrededor de

1.302 establecimientos comerciales y **5** asesorías brindadas en la trayectoria de JP ARGO. (Gomez Diaz, 2015)

✓ **Falta de auditoría en medición de tiempo y debilidades en la medición del desempeño del colaborador**

En cada empresa deben existir indicadores de medición de los procesos que ayudan a tomar decisiones o estrategias para combatir el indicador, esto es justo de lo que JP ARGO carece. Los formatos de evaluación de desempeño, indicadores de gestión que permita la evaluación íntegra de los procesos que se están llevando a cabo deben ser rediseñados. (Gomez Diaz, 2015)

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con base en las apreciaciones mencionadas anteriormente, surge la necesidad de diseñar para la empresa JP ARGO un plan de gestión comercial que cautive la atención de los clientes, dejando en evidencia la mejor estrategia que genere impacto en un sector ampliamente competitivo, para lo cual se debe responder al siguiente interrogante:

¿Qué acciones estratégicas debe desarrollar la empresa J.P ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS para competir de manera más efectiva en el sector de servicios del municipio de Zarzal Valle del Cauca?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- Qué mercado será susceptible para los servicios y suministros que ofrece la organización JP ARGO?
- ¿Qué estrategias asociados con la naturaleza o con la razón de ser de JP ARGO son susceptibles a ser desarrolladas??
- ¿Qué acciones se deben desarrollar para ganar participación en el mercado?
- ¿Qué impacto genera determinar la estimación económica del plan estratégico propuesto?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico del sector en el cual JP ARGO compite.
- Definir las estrategias que se implementaran en el desarrollo del plan de mercadeo.
- Establecer el plan de acción para ejecutar las labores definidas en el plan de mercadeo.
- Evaluar financieramente el plan de mercadeo propuesto.

4 JUSTIFICACIÓN

Cualquier profesional de marketing sabe que los consumidores tienen hoy mayor acceso a la información, más sensibilidad al precio y son menos receptivos a la publicidad. Está claro que cada día es más difícil ganar y retener clientes, por ello la creatividad y la innovación se ha convertido en elementos claves de cualquier estrategia competitiva que se aprecie. (Rosales , 2014)

En una época de globalización y de alta competitividad es necesario estar alertas a los requerimientos que día a día exige el mercado, para ello es de vital importancia asegurar mediante el uso de herramientas estandarizadas la identidad corporativa de la organización, buscando un posicionamiento en el sector, basado en estrategias innovadoras las cuales cautiven clientes potenciales y afiance los existentes, permitiendo implementar una nueva filosofía de mercadeo

La finalidad de diseñar un plan de mercadeo para JP ARGO se desprende de obtener información del sector mediante un diagnostico que arroje el estado actual de la empresa, esta información permitirá elaborar una estrategia macro de comercialización del servicio, logrando diseñar, evaluar y estandarizar todos los procesos que se lleven a cabo. Se dispondrá de una metodología de aplicación que reconozca de manera más efectiva la implementación de todos los apartes que componen el plan de mercadeo. Este diseño se apoyara de una evaluación financiera que proyecte el costo en los que se incurriría, determinando la factibilidad del proyecto

Al realizar el diseño del plan de mercadeo se beneficiaran en primera instancia los miembros de la organización ya que son ellos los primeros implicados en adoptarlo como parte de su cultura organizacional apropiándose de todos los conceptos, estrategias y herramientas brindadas en el diseño. Se estandarizan procesos y planes propios del mercadeo siendo ellos los encargados de poner en marcha el proyecto. Además se beneficiaran todos sus clientes, es decir, las empresas que reciban las asesorías y capacitaciones, ya que ellos podrán evidenciar y recibir los beneficios obtenidos como promociones y/o descuentos propios del mercadeo

El diseño de un plan de mercadeo genera una nueva forma de comunicación e interacción más dinámica con los clientes y afianza las relaciones con los mismos, con quienes se podrá construir una comunidad entorno a la presencia de nuevas herramientas. Con base en las apreciaciones mencionadas anteriormente, el presente proyecto es importante, ya que brinda la posibilidad a sus elaboradores de interactuar con todo tipo de medios tanto fisicos como virtuales, haciendo uso de las actitudes y las aptitudes enfocadas a generar bienestar a la organización estudiada, mediante la aplicación de las herramientas adquiridas en el proceso de formación academica.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 ESTADO DEL ARTE

El tema objeto de estudio, ha sido de importancia y en ese sentido, se presenta una recopilación trabajos o investigaciones similares resaltando algunos fragmentos importantes para tener una noción más amplia acerca del mercadeo de servicios, fragmentos extraídos de: tesis, artículos, entre otros, los cuales se utilizaran de soporte para el desarrollo teórico del proyecto, entre los fragmentos documentados se encuentran temas relaciones con: tendencias de la industria publicitaria, mercadeo de servicios en instituciones de salud y en instituciones universitarias entre otras.

Beltrán Acosta & Rodríguez Chavarro en el año 2015 abordaron el mercadeo de servicios en las instituciones de salud que consistió en evidenciar los problemas surgidos dentro de las organizaciones tales como el bajo nivel de satisfacción de los clientes, el bajo nivel de calidad en la prestación de los servicios de salud, el nivel de integración que tienen las instituciones con los clientes internos y la orientación de las instituciones hacia su ética y sus valores, así como la consecución de sus objetivos empresariales. Los resultados obtenidos de la anterior investigación arrojaron que existen diversas estructuras organizacionales, (pese a que el modelo de salud propiciado por el Estado era solo uno); lo que permitió que el análisis de las diferentes instituciones, se viera ligada, al hecho de si eran del sector público, privado, o mixto o en caso diferentes si eran IPS o EPS; esto genera que aunque todas están encaminadas en un marco ley por el estado, cada una funciona de acuerdo a sus conveniencias.

En el trabajo realizado Ospina Diaz & Sanabria Rangel en el año 2010, titulado un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME, que consistió en recopilar valiosa información sobre las tendencias en educación superior, la viabilidad en la oferta de programas académicos, la percepción institucional y el nivel de satisfacción de los estudiantes, docentes, investigadores y administrativos. Este concepto de mercadeo educativo en la propuesta del modelo MIGME, debe posibilitar la mejora de la oferta académica de las instituciones de manera que se ajuste mejor a las necesidades de la sociedad y del sector productivo. A la conclusión que llegaron estos dos investigadores fue es que si no existe un cambio en la aproximación conceptual y en el lenguaje empleado para trabajar con las organizaciones educativas se corre el riesgo de transformar esta institución en una organización empresarial más, que tiene fines más cercanos al interés particular que a su función social.

Mora en el año 2014 analizó las tendencias de la industria publicitaria en Colombia llamada AgencyScope, un estudio que se viene haciendo periódicamente en otros 10 países de Asia, Europa y América. El Estudio se ha llevado a cabo en

Colombia, mediante entrevistas en profundidad a 243 Directivos de Mercadeo, entre Diciembre de 2013 y Abril 2014, evaluando 599 relaciones Anunciante-Agencia. Dentro de las revelaciones del estudio, el 62,1 de los anunciantes entrevistados, expresa una clara preferencia hacia la planificación y ejecución de su comunicación a través de agencias que ofrecen soluciones integradas a sus diferentes necesidades de comunicación. Este estudio entrevistó a anunciantes de marcas nacionales e internacionales muy representativas del mercado, para determinar los criterios fundamentales para la selección y contratación de agencias, los atributos de agencia que para ellos son relevantes, las agencias más atractivas o ejemplares, entre otros factores que determinan el comportamiento de la industria en Colombia.

Gomez Suarez en el año 2009 con su estudio comercio electrónico estrategias de marketing en internet pretendió analizar cómo se produce la comercialización en Internet, saber para qué, cómo y cuánto utiliza el usuario Internet, cómo percibe la comunicación a través de este medio, si compra, cuánto, qué y cómo compra. Llegando a la conclusión que existe un vacío de mercado para aquellas empresas que quieran gestionar la publicidad en Internet en determinados sitios web, puesto que los gustos de los consumidores, la falta de empresas que realicen este tipo de actividad y el potencial que observan anunciantes, agencias y centrales así lo determinan.

5.2 MARCO TEORICO

5.2.1 Antecedentes Históricos y Diversas concepciones

Es importante crear valor y satisfacción a los clientes, como también dar a conocer la marca y el producto o servicio ofrecido, cuando la marca logra un prestigio resulta más fácil ingresar a nuevos mercados, atraer nuevo clientes generando así un posicionamiento fuerte en el sector.(Kotler 1993)

(Philip Kotler y Gary Armstrong en 1999) definen el concepto de marketing como “el proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros” por eso si el encargado de marketing entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que generan valor, les asigna precios apropiados, y los distribuyen y promueve de manera eficaz, esos productos se venden muy fácilmente. Según Jerome McCarthy, "el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente". Stanton, Etzel y Walker, proponen la siguiente definición de marketing: "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios,

promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"

5.2.2 El marketing como disciplina

El término "marketing" empezó a utilizarse en Estados Unidos a principios del siglo XX, aunque con un significado distinto del actual. En esa época comenzaron a impartirse en las universidades americanas cursos sobre esta nueva disciplina y, poco después, se publicaron los primeros libros. El término "marketing" se ha consolidado en la actualidad; siendo utilizado tanto en el mundo académico como en el profesional, y tiene un amplio reconocimiento internacional. El marketing es una disciplina joven, con un desarrollo científico muy reciente, caracterizado por múltiples intentos de definición y de determinación de su naturaleza y alcance, lo que ha dado lugar lógicamente a numerosas controversias académicas. Pero también en las empresas y en la sociedad, en general. (Alonso Vazquez, 2006)

5.2.3 Mix de marketing

El concepto mezcla de marketing fue desarrollado en 1950 por Neil Bolden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable de marketing. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": Producto, Precio, promoción y publicidad, por McCarthy en 1960. El concepto y la simplicidad del mismo cautivaron a profesores y ejecutivos rápidamente. (Abril Gracia & Bravo Campoverde, 2010)

En 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing) lo consagró en su definición de Marketing: "Proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización".

El marketing es entonces, una filosofía de gestión empresarial que se basa en centrar todas las actividades de la empresa en función de las necesidades del consumidor. Esto, resulta evidente pues el consumidor es quien aporta las ventas para la empresa y éstas son las que aseguran su permanencia, crecimiento y desarrollo. Sin embargo, para que esta filosofía sea realmente interesante para la empresa debe desarrollarse y plasmarse a través de acciones concretas. (Abril Gracia & Bravo Campoverde, 2010)

Es mediante la aplicación coherente y coordinada de las diferentes estrategias del marketing que la empresa será capaz de satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable y con ello ocupar una posición en el mercado. Así, lo que se debe evitar a la hora de aplicar una correcta estrategia de marketing, en base al mix de marketing, es:

- ✓ Tratar y gestionar el marketing mix como una suma de acciones sin coordinación entre unas y otras.
- ✓ Es Correcto: tratar y gestionar al marketing mix como un conjunto de acciones combinadas y coordinadas.
- ✓ Es Incorrecto: segmentar el mercado una vez definidas las estrategias de marketing mix.

El precio es una más de las variables del marketing mix y debe estar coordinada con las restantes. Basar la competitividad en el precio traerá malas consecuencias si el resto de variables no son adecuadas al mercado. (Abril Gracia & Bravo Campoverde, 2010)

Mezcla de marketing o marketing mix es pues el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta. (Abril Gracia & Bravo Campoverde, 2010)

McCarthy clasificó, como se ha indicado, estas herramientas en cuatro grupos amplios a los que llamó las cuatro "P"s de Marketing: producto, precio, plaza y promoción. (Abril Gracia & Bravo Campoverde, 2010)

5.2.4 Desarrollo del marketing de servicios

Históricamente, la definición de un servicio ha estado condicionada a la posesión de bienes y a la creación de riqueza a través de ellos. Con el desarrollo de las sociedades mercantiles a principios de los siglos XVIII y XIX, los economistas consideraban los bienes o artículos como objetos sobre los cuales se podían intercambiar derechos de valor. El concepto de propiedad estaba asociado a cosas tangibles sobre las cuales se podía demostrar pertenencia. La definición de servicio comienza a aparecer relacionada con un trabajo útil y honorable que terminaba en el momento del fin de la producción y que no producía riqueza. Se tenía concebido que la producción y los servicios asociados para producir bienes eran inseparables. Hoy en día este concepto está completamente revaluado y se sabe con claridad que la producción de bienes y el consumo se pueden separar en muchos servicios, así como también entender que no todos los servicios son perecederos y algunos pueden crear valor en el tiempo. Ejemplos de servicios perecederos pueden ser la grabación de un evento deportivo, el lavado y planchado de la ropa. Mientras que hay otros que pueden crear valor duradero como la educación.

Para entender mejor: los servicios como tal no generan propiedad y en eso coinciden los economistas y pueden asociarse mejor a un concepto de arrendamiento o derecho de uso temporal. Se habla de 5 categorías bajo este concepto de arrendamiento o no propiedad. Un servicio en muchos casos puede combinar dos o más categorías: servicios de bienes arrendados, arrendamiento de espacios, arrendamiento de mano de obra, acceso a ambientes físicos

compartidos, acceso a sistemas y redes. Con base en esto se define los servicios como actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo, donde los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades, instalaciones, redes y sistemas, sin adquirir la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados. Es importante distinguir entre productos de servicios y servicio al cliente, ya que todas las empresas necesitan una orientación de servicio al cliente mientras que no todas comercializan productos de servicios. Cuando se habla de marketing de servicios y de productos de servicios se refiere al servicio como el producto fundamental. El servicio al cliente, por el otro lado, acompaña un producto físico o un servicio para incentivar la venta o uso del mismo (Networkcem, 2015)

5.2.5 Las 8 p del marketing de servicios

El marketing de servicios necesita una mezcla más amplia de estrategias y actividades. Cuando se habla de marketing de productos se tratan 4 elementos básicos llamados las 4 P: Producto, precio, lugar o distribución y promoción; al hablar de servicios el grupo de elementos básicos es mayor y hablamos de 8 P: elementos de producto, precios y otros costes para el usuario, lugar y tiempo, promoción y educación, entorno físico, personal y productividad, y calidad. Estos 8 elementos básicos son necesarios para poder crear estrategias de marketing viables que cubran las necesidades del cliente (Networkcem, 2015).

Elementos del producto: El producto es la parte más importante de cualquier estrategia de marketing, el marketing empieza con la creación de un servicio que ofrezca valor a los clientes a los que se dirige la empresa y que al mismo tiempo satisfaga las necesidades mejor que las otras alternativas del mercado. Los productos de servicios son un bien fundamental que responde a una necesidad y un conjunto de elementos, e incluye un servicio complementario, que ayuda al cliente a usar de mejor manera ese bien fundamental y por consiguiente le agrega valor al servicio (Networkcem, 2015).

Precio y otros costes para el usuario: Este elemento se debe abordar desde las dos perspectivas, que serían: cliente y proveedor. Para el proveedor se trata de cubrir costes y generar una ganancia. En el caso de los servicios la fijación de precios es dinámica ya que varía dependiendo del tipo de cliente, el momento, lugar de entrega, nivel de demanda y capacidad disponible. Desde la perspectiva del cliente se trata de un costo que debe pagar para obtener un servicio deseado, los clientes evalúan si el servicio vale la pena basándose en el dinero, tiempo y esfuerzo que requiere conseguir el servicio. Cuando se define el precio se debe pensar en lo que el cliente está dispuesto y puede pagar, también se debe intentar minimizar costos adicionales en que el cliente vaya a incurrir al adquirir el servicio. Estos costos adicionales no solo son monetarios también incluyen pérdida de tiempo, esfuerzo, estrés, entre otros (Networkcem, 2015).

Lugar y tiempo: Se necesita definir cuándo y dónde se hará la entrega del producto y qué canal se usará para dicha entrega. Es importante tener en cuenta que la rapidez, comodidad y momento de entrega del servicio pueden ser vitales en el mundo de los servicios (Networkcem, 2015).

Promoción y educación: En la comunicación se proporciona información sobre el producto, se intenta persuadir al cliente sobre lo positivo, la marca y se busca animar a la compra. Cuando hablamos de servicios esta comunicación va más allá, en el marketing de servicios la comunicación busca educar al cliente, enseñándole los beneficios del servicio, donde y cuando obtenerlo y como obtener los mejores resultados. La comunicación se puede hacer a través de diferentes canales, como con personal que tenga contacto con el cliente o medios publicitarios. La promoción se trata de incentivar la prueba del servicio o el consumo cuando la demanda es baja, por ejemplo, dar un descuento si el servicio se compra en determinadas horas del día (Networkcem, 2015).

Proceso: La manera en que se hacen los productos es importante para el éxito de cualquier empresa. En el marketing de servicios es casi tan importante como el mismo producto, especialmente si se trata de un producto donde haya mucha competencia. Por esto, la entrega de un servicio requiere del diseño y la implementación de procesos eficaces, y es especialmente importante cuando los clientes hacen parte de la producción del servicio. Los procesos mal diseñados generan una entrega de servicio decepcionante y dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, resultando en baja productividad y altas probabilidades de que el servicio fracase (Networkcem, 2015).

Entorno Físico: Todas las señales visibles (instalaciones, uniformes, mobiliario, decoración, etc.) ofrecen evidencia de la calidad de un servicio, por esto es importante manejar con cuidado la evidencia física en una empresa de servicios ya que esta tiene un fuerte impacto en la percepción de los clientes (Networkcem, 2015).

Personal: La interacción con el personal es decisiva en la percepción que los clientes tendrán del servicio. Las empresas de servicio exitosas dedican un gran esfuerzo a la capacitación, reclutamiento y motivación de sus empleados. También es importante reconocer el impacto que tiene el cliente sobre la experiencia de otros clientes (Networkcem, 2015).

Productividad y calidad: Se deben abordar conjuntamente, ya que la productividad es esencial para reducción de costos, pero es importante no dejar atrás la calidad. La calidad se debe definir desde la perspectiva del cliente y es vital para la diferenciación, satisfacción y lealtad. Idealmente, las mejoras de productividad irán de la mano de las mejoras en calidad. En cuanto a productividad es importante no sobrepasar el límite en el que el recorte de costos puede ser resentido por los clientes y empleados. (Networkcem, 2015).

Después de conocer las 8 P, es evidente que el marketing debe integrarse con otras funciones. En el caso de los servicios existen tres funciones que ocupan un papel central: marketing, recursos humanos y operaciones. Es importante que exista una interrelación entre estos tres departamentos y que los empleados y gerentes trabajen conjuntamente. Las operaciones son la parte central de una empresa de servicios, ya que son responsables de la entrega del servicio, los gerentes de operaciones pueden involucrarse en el diseño de productos y procesos ya que estos afectan directamente la productividad y la calidad. Los recursos humanos son estratégicos en una empresa de servicios ya que, aparte de que manejan el personal, deben participar en el diseño y supervisión de todos los procesos que involucren a los trabajadores y deben trabajar conjuntamente con el departamento de marketing para asegurarse de que los trabajadores tengan las habilidades para transmitir la marca y el mensaje promocional. (Networkcem, 2015)

5.2.6 La evidencia sobre el avance de la economía de servicio

El sector servicios históricamente, como se ha señalado, ha estado transicionalmente marginado en el estudio de la economía. Pero, sin duda, la expansión de la Economía de Servicios constituye uno de los cambios más importantes registrados en las economías mundiales a partir de la segunda mitad del siglo XX. Anteriormente, se insiste en que sus actividades eran consideradas como "no productivas" y definidas como residuales, es decir, todo las referentes a lo que no pertenece a la industria o a las actividades agrícolas. Sin embargo, el crecimiento de la participación de sector servicios en la cifras de empleo de las economías nacionales y el valor añadido por el mismo, junto con la aparición y desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación como un vector para la innovación en otros sectores de la economía, han llevado a una mejor comprensión de las especificidades de las actividades de servicios y a que estos ganaran más prestigio en el orden académico de la economía. (Valotto Patuzzo, 2011)

De esta forma, la importancia del sector servicios en la variable empleo, vértice en todos los estudios actuales de las economías nacionales y su presencia en los sectores más dinámicos y en los productores de insumos para la industria han llevado a justificar la pertinencia del desarrollo de estudios que contribuyendo al conocimiento del sector la harían aún más destacado. Así, el profesor Cuadrado Roura (2003) alude en su estudio a la existencia de un mayor número de trabajos y estudios realizados sobre el sector servicios: "el lector interesado cuenta con una bibliografía cada vez más abundante sobre los problemas del sector, en general, así como estudios específicos referidos a algunas de sus ramas de actividad". (Valotto Patuzzo, 2011).

Cabe señalar así que el sector servicios ha ido adquiriendo una importancia creciente dentro de la economía mundial. Ha de resaltarse nuevamente su importancia para la generación de empleo especialmente en actividades novedosas. Ha de destacarse que las empresas de esta rama están involucradas directamente en la revolución tecnológica propiciada por las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que son, sin duda, un sector muy heterogéneo, que incluye pequeñas y grandes empresas. A la vez, es un campo de estudio que todavía está en vías de investigación. A efectos de este trabajo destacamos que Brasil es un buen ejemplo de la afirmación anterior. (Valotto Patuzzo, 2011)

Se encuentran posiciones negativas en el tratamiento de la importancia de los servicios. Entre ellas debemos insertar el influyente texto de Baumol que contribuyó en gran medida a generar la opinión de que el crecimiento de este sector llevaría a la disminución de la productividad de la economía. La lectura sobre la innovación en el texto de Baumol igualmente presenta una visión negativa sobre las actividades de servicios, las cuales serían incapaces de proporcionar innovación. (Valotto Patuzzo, 2011)

Esta opinión negativa sobre el sector servicios ha esbozado sus orígenes, como se ha subrayado en el epígrafe 1.2, a partir de las obras de los economistas clásicos. Como apunta D. S. Meirelles (2006:121), “Adam Smith no consideró las actividades de servicios como productivas, sino de baja rentabilidad”. Para esta autora, Karl Marx avanza significativamente en relación a Smith, porque considera que todos los servicios cuyo proceso de producción se den sobre la base de producción capitalista son productivos, independientemente de que los resultados de este proceso sean tangibles o intangibles. Ahora bien, para los utilitaristas, a su vez, todos los servicios, como creadores de valor, son considerados productivos. También señala A. Kon (2004:18-19) que la visión keynesiana define cualquier actividad que merezca una recompensa monetaria como útil y productiva. La visión schumpeteriana considera que los servicios son complementarios y relevantes para el consumo, siendo este último el objetivo principal de la producción y, por tanto, esencial para la actividad productiva. (Valotto Patuzzo, 2011)

Como resumen de estas opiniones de autores de los siglos más recientes, se destaca que no es preciso esforzarse en señalar que hasta no hace mucho tiempo los estudios económicos habían considerado que el sector servicios tenía muy escasa relevancia en la economía de los países. Esta opinión se ha modificado y hoy, en cambio, se atribuye al mismo un papel destacado. Ello se debería a diversos factores. Así, se ha destacado que agregan valor al producto de la economía, bien al generar remuneraciones por el trabajo, o bien la formación de la excedencia operacional o lucro. La capacidad de generar productos y empleo por parte de este sector se pone de manifiesto cada vez más en las economías avanzadas o en proceso de expansión, (en estas últimas que no alcanza los niveles tan significativos de las economías desarrolladas), pero en todo caso

poniendo de relieve el papel desempeñado por este sector en la economía moderna, que tiende a caracterizarse más como una economía de servicios, que se correspondería con la evolución socioeconómica postindustrial. (Valotto Patuzzo, 2011)

5.2.7 Análisis de los costos de un plan de mercadeo

Un análisis del volumen de ventas es útil para evaluar y controlar el esfuerzo de marketing de la compañía. Sin embargo, la administración necesitara ir más allá y evaluar los costos para determinar la rentabilidad relativa de sus territorios, líneas de productos u otras unidades de marketing. En palabras de un investigador: “A medida que se reduce la utilidad y los precios bursátiles de las acciones, las compañías líderes están volteando al análisis de costo de marketing para mejorar su ganancia (utilidad).” De hecho, si las erogaciones de los comerciantes no valen la pena, podrían reducirse sus presupuestos. Un análisis de costos del marketing es un estudio detallado de la sección de gastos de operación en el estado de ganancias y pérdidas de la compañía. Como parte de este análisis, la administración debe estudiar las variaciones entre costos presupuestados y gastos reales. Los tipos de análisis de costos de marketing se analizan de tres maneras, la primera es el análisis de gastos en libros, este es el método más simple y barato es un estudio de los costos por objeto de gasto tal como aparecen en el estado de resultados de la compañía. Estas cifras proceden de los asientos en los libros contables de la casa, el proceso consiste en analizar detalladamente cada entrada de costos, salarios y espacios en los medios y se analizan tendencias. En segunda instancia se puede analizar los costos de las actividades, están deben distribuirse entre varias actividades de marketing como publicidad o almacenamiento. Enseguida la administración puede analizar los costos de cada actividad. Aquí el proceso abarca identificar las principales actividades y luego distribuirse entre ellas cada gasto del libro. (Etzel, Walker, & Stanton, 2004)

Por último se puede analizar los costos de la actividad por producto o mercado, este es el análisis más provechoso, es un estudio de los gastos y la rentabilidad de los componentes específicos de una selección de productos o del mercado total. Este análisis divide el conjunto de productos en líneas o artículos individuales o bien separa el mercado de territorio grupo de clientes o tamaño de los pedidos. La dificultad para asignar cierto tipo de costos se relaciona con los gastos directos e indirectos, los gastos directos incurren totalmente con la conexión con una unidad de mercado en un territorio de ventas. Los costos indirectos o llamados costos comunes o generales incurren 2 o más unidades de marketing por lo tanto no pueden cargarse a una solo segmento de mercado (Etzel, Walker, & Stanton, 2004)

5.3 MARCO CONTEXTUAL

El municipio de Zarzal Valle está ubicado aproximadamente a 140 kilómetros al noroeste de la ciudad de Santiago de Cali, la capital del Valle del Cauca, suroccidente Colombiano. Altitud 916 m.s.n.m, temperatura de 26°C. Fundado en el año de 1509 con el nombre de Libraida e instituido en 1909 como Municipio y con el Nombre actual. (Municipio de Zarzal Valle del Cauca, 2015).

Actualmente cuenta con una Población de 48.700 habitantes aproximadamente, se caracteriza por concentrar el 71.8% de la población en su cabecera; el desarrollo de la economía gira alrededor de las actividades agrícolas. (Municipio de Zarzal Valle del Cauca, 2015).

Las áreas cultivadas tienen tendencias a mantener cultivos transitorios y frutales, está compuesto por 7 corregimientos. En lo financiero existen 6 instituciones, cuenta con acueducto, alcantarillado, energía, gas y telefonía tanto en la parte urbana como en la rural. (Municipio de Zarzal Valle del Cauca, 2015).

En salud dispone de un hospital, situado en la cabecera del municipio y 7 centros de salud distribuidos en los corregimientos. Además tiene centros docentes, incluso universitarios en la zona urbana y en la zona rural. (Municipio de Zarzal Valle del Cauca, 2015)

En cuanto a la actividad industrial y comercial, y teniendo como base la consolidación de datos del Registro Mercantil de Zarzal existen 1302 establecimientos comerciales, distribuidos en las diferentes actividades económicas. Entre las empresas inscritas se observa que el sector agropecuario es el mayor generador de empleo del municipio con un total de 1821 personas. Le sigue en su orden, la industria que participa con un total de 1783 personas empleadas, de los cuales el 90% corresponde a la empresa Colombina e Ingenio Riopaila S.A., el sector más representativo por actividades es el sector comercio con un 60.20% del total, seguido del sector servicios, que representa el 17.5% y genera 293 empleos directos (Municipio de Zarzal Valle del Cauca, 2015)

Los municipios que limitan con el municipio de Zarzal Valle son: al norte con el Municipio de La Victoria, Sur con el Municipio de Bugalagrande, Occidente con el Municipio de Roldanillo y Bolívar y al Oriente con el Municipio de Sevilla. (ver Ilustración 1Municipio de Zarzal Valle del Cauca, 2015)

Ilustración 1: Municipios que Limitan con el Municipio de Zarzal Valle del Cauca



Fuente: Municipio de Zarzal Valle del Cauca, 2015

La Ilustración 2 muestra un mapa de localización del municipio de Zarzal dentro del Departamento del Valle del Cauca,

Ilustración 2: Mapa del Municipio de Zarzal Valle en Colombia



Fuente: Municipio de Zarzal Valle del Cauca, 2015

5.4 MARCO NORMATIVO

Dentro de este marco se mencionaran las leyes que estipulan la reglamentación de las empresas que ofrecen servicios y únicamente los artículos relacionados con éste: (Ver: Tabla 2: Leyes que regulan las empresas de servicios)

Tabla 2: Leyes que regulan las empresas de servicios en Colombia

LEYES QUE REGULAN LAS EMPRESAS DE SERVICIO EN COLOMBIA	
CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA TITULO II, CAPITULO III	ARTICULO 78
	La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.
	ARTICULO 365
CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA TITULO II, CAPITULO III	Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.
	Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de los servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita.
DECRETO 4369 DE 2006 (diciembre 4)	Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones. Capítulos: I,II,III,IV,V,V,VII Los artículos aquí contenidos enmarcan los regulación a las que debe acogerse toda empresa de servicios temporales

Fuente: Elaboración propia

6 DISEÑO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En busca de los objetivos propuestos a continuación se presenta el desarrollo del tipo de estudio, el método de investigación y las estrategias que se abordaran en el proyecto, la tabla 3, aborda el diseño del método de investigación propuesto, que consiste en efectuar el diagnóstico del sector analizando la organización tanto interna como externamente.

Se definirán las estrategias que se implementaran en el desarrollo del plan de mercadeo mediante el uso de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica. Posterior a esto, se desarrollara el plan de mercadeo, basado en los resultados obtenidos en los objetivos anteriores, éste reflejará el direccionamiento de la gestión comercial aplicada a la organización mediante estrategias, publicidad, diseño, promoción.

Finalmente, se evaluará financieramente para determinar los beneficios económicos que se puedan obtener donde JP ARGO implemente el diseño propuesto: (Ver: Tabla 3: Desarrollo del cronograma del proyecto)

Tabla 3: Desarrollo del cronograma del proyecto

DESARROLLO DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO			
OBJETIVO	TIPO	MÉTODO	ESTRATEGIA
Realizar el diagnóstico del sector en el cual JP ARGO compete	Investigación exploratoria y descriptiva	Deductivo	Encuestas, observaciones de comportamiento y aproximación teórica
Definir las estrategias que se implementaran en el desarrollo del plan de mercadeo.	Investigación descriptiva	Deductivo	Trabajo propio
Establecer el plan de acción para ejecutar las labores definidas en el plan de mercadeo	Investigación descriptiva	Inductivo	Trabajo de campo
Evaluar financieramente el plan de mercadeo propuesto.	Investigación descriptiva	Deductivo	Proyección de ingresos, costos, gastos, Determinación de Tasa de retorno, VPN Relación B/C

Fuente: Elaboración propia

7 DIAGNOSTICO DEL SECTOR

7.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

7.1.1 AREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS.

❖ Gestión Comercial

La gestión comercial es una de las tradicionales áreas funcionales que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing, incluyendo: El estudio de las capacidades de la organización con el fin de determinar las principales amenazas y oportunidades que presenta la organización además de las fortalezas y debilidades. La organización y control de las actividades comerciales y de marketing, incluyendo la definición de estrategias comerciales y políticas de actuación. La relación con el cliente incluyendo la definición de la forma de recaudación de fondos, la definición de servicios complementarios y servicios post-venta y gestión de reclamaciones. La gestión de la fuerza de ventas, incluyendo su tamaño y la configuración de la estructuración. (Nunes , 2012)

Según el estado actual de la empresa JP ARGO, se logra evidenciar que su posicionamiento en el sector no es el deseado ya que su participación en el mercado se ha visto suspendida durante el último año por diferentes factores inherentes a la propietaria de la organización, tales como falta de tiempo, disponibilidad, y experiencia en las personas contratadas, entre otras; repercutiendo directamente en la recopilación de información propia del sector que arroje resultados acerca de las cinco fuerzas competitivas que no ha permitido diseñar herramientas de mercadeo para darse a conocer en el sector. (Gomez Diaz, 2015).

Cabe resaltar además que los servicios que se brindan a las empresas del Municipio de Zarzal son de manera directa a los clientes omitiendo el uso de un canal de distribución largo evitando así intermediarios que aumenten los costos de cada capacitación, se práctica la innovación interna en los procesos propios de las asesorías y capacitaciones, está se ve reflejada en la medida en que los colaboradores adquieren habilidades competitivas que son puestas a prueba en la satisfacción de las necesidades específicas de cada cliente, logrando adquirir experiencia que permite dar valor siguientes servicios venideros (Gomez Diaz, 2015)

✓ Participación en el mercado

Para hallar la participación en el mercado se recopiló información financiera del estado de resultados de empresas como: Universidad del Valle, Caja de Compensación Comfandi, Cámara de Comercio de Zarzal y el Sena; enfocándose en el rubro de servicios, se promedia los resultados obtenidos y hallando los siguientes valores: (Ver: Tabla 4: Participación en el mercado)

Tabla 4: Participación en el mercado

PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO			
PARTICIPACION EN EL MERCADO	JP ARGO	MERCADO	% MDO
ASESORIAS	\$1.650.000	\$91.700.000	0,01799346
PARTICIPACION EN EL MERCADO	Peso	Calificación	Peso pond
CAPACITACIONES	\$1.800.000	\$61.100.000	0,02945990
PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO			0,04745336

Fuente. (Universidad del Valle , 2014), (Servicio nacional de aprendizaje, 2014), (Cámara de comercio, 2014), (Comfandi, 2014)

La empresa JP ARGO participa en el mercado en un 0.047%, esta fórmula arroja el porcentaje aproximado de participación en el sector de asesorías y capacitaciones en el municipio de Zarzal Valle. Aproximadamente corresponde a un mercado objetivo de alrededor de 1.302 establecimientos comerciales y 5 asesorías brindadas en la trayectoria de JP ARGO. Esta variable es importante ya que indica el nivel de posicionamiento en el sector.

✓ Canal de distribución

JP ARGO tiene un canal de distribución débil ya que hay una desinformación acerca del proceso de capacitación y asesoría, es decir, los tiempos y los eventos realizados no son efectuados de manera eficiente.

✓ Innovación interna

La aplicación de nuevas técnicas de prestación del servicio son determinadas por la propietaria de la organización, los colaboradores se someten a los requerimientos por parte de la gerente cuando ella decide realizar cambios tales

como los roles, duración y desarrollo de cada capacitación. La aplicación de esta variable es constante en la empresa.

✓ **Satisfacción del cliente**

Desde este punto de vista se soporta que los clientes en contacto directo con la propietaria le hayan manifestado que las capacitaciones recibidas han sido de gran utilidad para el desarrollo administrativo de sus unidades de negocio.

✓ **Cobertura del servicio**

El proceso de asesorías que se ha prestado en JP ARGO se ha visto limitado hasta el momento en el municipio de Zarzal Valle debido a su capacidad estructural.

✓ **Promoción y publicidad**

Dentro de la comercialización del servicio, la publicidad y la promoción hacen parte fundamental de este proceso. JP ARGO posee estrategias limitadas que no logran el reconocimiento en el sector, ya que posee un logo y un slogan que no generan recordación en la zona.

✓ **Nivel de ventas**

A partir del año 2012, tiempo en que inicio con la nueva razón social, ha desarrollado su actividad comercial en 5 empresas del sector, organizaciones en las que JP ARGO ha prestado sus servicios tanto de asesorías como de capacitaciones.

❖ **Gestión financiera**

La Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales hallada en cualquier organización, comprende los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de la organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. (Nunes , 2012)

Cabe resaltar que JP ARGO al ser una empresa de servicios no requiere un notorio apalancamiento financiero debido a su manera de operar, puesto que no demanda activos fijos ni maquinaria para su funcionamiento, ahora, la capacidad de endeudamiento se ve limitada ya que carece de propiedad, planta y equipo para sustentar el pasivo que se pretenda adquirir. El flujo de efectivo se ve reflejado en la medida en que se brindan las capacitaciones, es decir, antes de

iniciar el servicio se pacta la forma de pago, al iniciarlo se obtiene un porcentaje de ese dinero y el restante al finalizar la asesoría o capacitación. (Gomez Diaz, 2015)

El capital de trabajo con el que cuenta está en proceso de adecuación, en primera instancia las capacitaciones son brindadas específicamente por la propietaria de la organización y las asesorías por el personal contratado por prestación de servicios. Dentro de la contratación del personal, existen rubros que deben ser cubiertos por la organización (salarios, papelería, viáticos), pero veces se fijan alianzas con el mismo empresario para que sea éste quien asuma el costo, es decir, el salario de cada colaborador y el costo de la asesoría. (Gomez Diaz, 2015)

Dentro de la construcción del presupuesto de cada asesoría deben ir incluidos los costos totales en los que incurre JP ARGO para brindar los servicios, con base en la información proporcionada por la propietaria se concluye que el presupuesto no ejerce un efecto eficaz en la organización pese a que se desconocen los precios más competitivos en el sector, una medición exacta del tiempo límite en que se deberá desarrollar la asesoría y/o capacitación, y los viáticos tales como transporte, alimentación y papelería, esta medición resulta compleja porque no existen procesos estandarizados que permitan conocer el tiempo máximo de cada servicio. (Gomez Diaz, 2015)

✓ **Flujo de caja**

JP ARGO se ha tomado una pausa en el desarrollo de su modelo de negocio, lo cual se refleja en un flujo de caja neutro que en este momento no está generando ningún tipo de ingreso.

✓ **Capital de trabajo**

Cuenta con una colaboradora de manera permanente y dependiendo de los servicios que se ofrezcan se contrata más personal. Económicamente el rubro que recibe cada empleado es el resultado de un porcentaje pactado antes de iniciar labores, allí no se incluye pagos a seguridad social.

✓ **Capacidad de endeudamiento**

JP ARGO actualmente no está operando, es decir, hace aproximadamente un año no presta sus servicios de asesorías y capacitaciones, debido a este factor pierde diariamente la posibilidad de darse a conocer en el sector bancario.

✓ **Apalancamiento financiero**

JP ARGO a corto plazo pretende hacer diferentes adquisiciones tales como equipos, material de trabajo, plataforma tecnológica para la comunicación de sus

colaboradores.. Para adquirir las herramientas que JP ARGO considera necesarias a corto plazo el apalancamiento financiero posee una estructura ineficiente dado a la manera en la que esta operando en la actualidad evitando asi que logre incorporarse

✓ **Liquidez**

Los estados financieros de JP ARGO reflejan una liquidez baja en todo el ejercicio contable hasta hoy, debido a la manera interrumpida en la que viene desarrollando su actividad comercial, evitando asi obtener la informacion propia de la liquidez de la organización.

❖ **Gestión Operativa**

La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos.

Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos, por lo que se encuentran involucradas cada una de las actividades de la cadena de valor interno. Por lo tanto, dentro de la gestión operativa quedan englobadas también las diversas gestiones de producción, distribución, aprovisionamiento, recursos humanos y financieros. (Isotools Excellence, 2015).

Teniendo en cuenta que JP ARGO es una empresa de servicios, la gestión operativa se enfoca en gran parte en la logistica que se debe desarrollar para brindar las asesorias o capacitaciones. La logistica se estructura intelectualmente, ya que es la misma propietaria la encargada de diseñar y enfocar todo el proceso que requiere llevar el servicio al cliente final. Dentro de este proceso se estructuran roles y actividades a desarrollar por los colaboradores, se miden tiempos y se establece el cronograma de actividades que sirve de apoyo para hacerles seguimiento las personas encargadas de ofrecer el servicio, carece plataformas tecnologicas que sirvan de apoyo para desarrollar esta labor de manera mas efectiva software u otros elementos tales como metas e indicadores de gestion apoyandos de una estrategia corporativa, por lo cual se notan falencias en la direccion del proceso de planificacion y control en la gestion operativa. Como se sabe las instalaciones de la organización no estan dadas de manera fisica ya que es una organización que opera de manera ambulatoria, disminuyendo asi gastos tales como arrendamiento, servicios publicos entre otros. (Gomez Diaz, 2015).

✓ **Cumplimiento del cronograma**

JP ARGO ha experimentado dificultades a lo largo del desarrollo de su actividad comercial, debido a que se plantean tiempos y costos para el cumplimiento del servicio y éstos no son ejecutados de manera eficiente por sus colaboradores.

✓ **Productividad de capacitaciones**

Los servicios ofrecidos hasta el momento han logrado alcanzar las expectativas esperadas en términos económicos, debido a que logran cubrir los costos operacionales y obtener utilidad del ejercicio, pero éstos no resultan suficientes para establecer un flujo de caja continuo.

✓ **Satisfacción del cliente**

Al considerar esta variable se puede evidenciar el impacto que hay tenido hasta el momento los servicios que la organización ha ofrecido a los clientes siendo estos en última instancia quien han dado un criterio positivo del desarrollo del cronograma propuesto.

✓ **Logística**

En este proceso logístico intervienen los colaboradores y su respectivo desplazamiento, la planeación del servicio a ofrecer, cumplimiento de horarios y tareas asignadas, dando como resultado una logística débil debido a la falta de supervisión por falta de la gerencia.

❖ **Gestión del talento humano**

La administración del recurso humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes con gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. (Chiavenato , 2009).

La organización JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS actualmente cuenta con una colaboradora de manera permanente y cuando la empresa requiere más personal se brinda la oportunidad de laborar a estudiantes de la Universidad del Valle sede Zarzal, obteniendo así su primera experiencia en el campo laboral, se les realiza un contrato por prestación de servicios donde se especifica las condiciones con las que deben ingresar al cargo asignado, cada colaborador debe cumplir con los siguientes requisitos: Computador Personal, Internet, Identificación personal, Vestuario adecuado, entre otros; su escogencia se hace de manera subjetiva a criterio pleno de la propietaria evidenciando destrezas propias para

cada capacitación y/o asesoría que se requiera, la descripción de cargos se da de manera verbal mas no está estandarizada. (Gomez Diaz, 2015)

Por ser una organización de servicios no se maneja las evaluaciones de desempeño, ésta es reemplazada por el cronograma de actividades y dependiendo del nivel de cumplimiento que los colaboradores se determinan quienes son merecedores a estímulos o por el contrario llamado de atención. El cronograma de actividades muestra el avance que el servicio lleva hasta determinado tiempo y de allí se desprende algunas charlas o capacitaciones que se les brindan por mejorar en el proceso que se esté llevando a cabo, como no poseen metas ni indicadores no se les da bonificaciones especiales o recompensas de índole económica, estas se dan en celebraciones de cumpleaños, fines de años, y al finalizar cada proceso de asesoría y/o capacitaciones una reunión de despedida. (Gomez Diaz, 2015)

Para conservar el bienestar de la salud del personal se incorporan pautas de autocuidado como vestuario adecuado, medio de transporte seguro para movilizarse de un lugar a otro, y documentos que los acrediten como miembros de JP ARGO, estas pautas no comprenden directamente lo que un programa de salud ocupacional pretende. Por ser contratos de prestación de servicios de corta duración a los empleados no se les cancela sus respectivos parafiscales. (Gomez Diaz, 2015)

✓ **Contratación**

La contratación en JP ARGO se determina por laborar contratada, es decir, cada colaborador es vinculado para realizar una asesoría en específico, sin incorporarse directamente con la organización. Esta variable refleja que cada persona que ingresa a la compañía es primera vez que labora, debido a su posición de estudiante, por lo cual debe ser debidamente capacitada por la propietaria, orientándola al buen cumplimiento de su cronograma de trabajo.

✓ **Capacitación**

El entrenamiento al que se someten los colaboradores que ingresan por primera a JP ARGO es bastante complejo e intensivo, ya que es el punto de partida donde la propietaria transmite todo el conocimiento experiencial que se ha tenido con los demás procesos. Dependiendo del nivel de capacitación que recibe cada empleado así mismo ha sido el impacto positivo que ha generado la organización donde se ha desarrollado la asesoría para la que fue contratado.

✓ **Evaluación de desempeño**

Por ser una empresa prestadora de servicios no realiza evaluaciones de desempeño, a su vez se efectúa seguimiento al cronograma de actividades y se

medir el rendimiento de los empleados sometiéndolos a un proceso corto de tiempo limitado.

✓ **Salud ocupacional**

Debido a que no existe una planta física para el desarrollo de la actividad comercial, no se evidencia elementos tales como: extintores, salidas de emergencia, demarcaciones, botiquín, entre otros, es por esto que los factores de riesgo a los cuales está expuesto el empleado dentro de la organización son mínimos, de igual manera las recomendaciones que se les realiza en cuanto al desarrollo de sus actividades laborales son: carne de identificación y pago a la EPS de forma independiente. Sin embargo las recomendaciones no son propiamente las que comprende el programa de salud ocupacional.

✓ **Compensación**

Los salarios pagados por la organización son de manera monetaria, estos no incluyen bonificaciones, comisiones entre otros, se cancela lo pactado en el contrato de prestación de servicios que se firma al iniciar la labor. Los incentivos no salariales que maneja JP ARGO corresponden a la celebración de fechas especiales, tales como: cumpleaños, día de la madre y fin de año.

✓ **Bienestar**

El decreto 1070 de 2013 trajo consigo la tan esperada reglamentación del tema de los trabajadores independientes (Reglamentación que no es definitiva ya que como todos saben existe un proyecto de decreto, el cual contempla temas que quedaron por fuera de este Decreto), pero con sorpresa se recibe también la no tan anhelada reglamentación del art. 108 del E.T. el cual exige la solicitud por parte del contribuyente de aportes a seguridad social a todos los trabajadores independientes que contrate. (Sanchez, 2013)

Pero se debe tener claro que no a todos los pagos por servicios se le debe exigir seguridad social y sobre este tema debemos analizar la norma que se invoca en el contenido del Decreto 1070 de 2013. (Sanchez, 2013)

A pesar de la anterior norma, las afiliaciones a la seguridad social (Salud, Pensión, ARL) son a cargo de cada colaborador, es decir, queda a libre disposición si cada persona desea incurrir en estos rubros, no convirtiéndose en obligación debido a que el tiempo que dura el contrato es muy corto. Además los parafiscales (Caja de Compensación, Sena e ICBF) no son incluidos dentro de la negociación del contrato que JP ARGO celebra con sus empleados.

✓ Retiro o desvinculación

El contrato de JP ARGO especifica el día y la hora en que las labores inician, así mismo deja claro la fecha en que éstas finalizan. Esta variable toma importancia ya que debido a este tipo de contratación del personal la rotación es alta, puesto que no se cuenta con personal formalmente vinculado por la compañía.

✓ Capital intelectual

Por ser una empresa prestadora de servicios y a su vez dedicarse a brindar asesorías y capacitaciones, el mayor componente dentro del proceso de trabajo es el conocimiento que posee la empresaria Nancy Fabiola Gómez Díaz ya que ella es la que posee todo el despliegue intelectual para desarrollar las labores.

❖ Gestión administrativa

La gestión administrativa permite el planeamiento, la preparación y el control de trabajos, que reducen los esfuerzos y alcanza una mayor eficiencia, logrando la subordinación de los intereses individuales a los generales. (Taylor, 1911)

La gestión administrativa en la organización está a la cabeza de la propietaria, al realizar el análisis de la situación actual se determina que el tipo de estructura que maneja es por funciones ya que es la manera más acorde de operar para una empresa que apenas está iniciando. Partiendo del tipo de estructura la planeación de las actividades va enfocada a las tareas que deben incluirse en el cronograma de actividades para su posterior desarrollo cuando el servicio es ofrecido, se planea tiempos, costos y portafolio a ofrecer. (Gomez Diaz, 2015)

Organizacionalmente no están claras ni definidas la misión, visión, políticas ni estrategias a seguir como empresa y lo que ha pretendido la propietaria es forjar un liderazgo que algunas veces resulta autocrático, ya que ella es la que tiene el conocimiento de lo que se va a realizar, en otras ocasiones es un liderazgo participativo, se da cuando las personas tienen el bagaje en el campo y puede aportarle más al proceso que se lleva a cabo. (Gomez Diaz, 2015)

Para brindar los servicios se posee un modelo de asesoría que es socializado al personal de apoyo y el método de capacitación es brindado solo por ella, teniendo en cuenta que la propietaria es una persona certificada internacionalmente en el tema de calidad. (Gomez Diaz, 2015)

En el módulo de control administrativo se evidencia la falta de indicadores de gestión, balanced scorecard, y otros elementos propios de este módulo. La falta de éste ha deteriorado notablemente la estructura organizativa de la empresa lo que acarrea que haya un mayor desgaste en el seguimiento de cada proceso, puesto que se debe evaluar diariamente y realizar sus respectivas correcciones,

esto se podría evitar si se contara con procesos estandarizados e indicadores propios para cada técnica, ya que su evaluación sería de forma más gradualmente. (Gomez Diaz, 2015).

La rotación de personal afecta directamente el desarrollo administrativo de la empresa, ya que se evidencia un múltiple retroceso en cada capacitación de personal diferente, esto se da porque los colaboradores no son personas contratadas oficialmente. (Gomez Diaz, 2015)

Como en toda organización, la tecnología hace parte fundamental en su proceso de consolidación y desarrollo, es por esto que las herramientas con las que cuenta actualmente JP ARGO no son suficientes para satisfacer la necesidad de comunicación en su grupo de trabajo, lo que hace difícil la coordinación de todos los aspectos que integran el día a día. (Gomez Diaz, 2015)

✓ **Liderazgo**

El liderazgo ejercido en todos los procesos en los que interviene JP ARGO está a cargo de la gerente y propietaria Nancy Fabiola Gómez Díaz, es una persona autocrática debido a que no cuenta con un personal fijo al cual pueda asignarle responsabilidades y toma de decisiones con mayor confianza

✓ **Rotación de personal**

La rotación del personal en la organización se da de manera constante debido a la poca cobertura que tiene la empresa en el mercado, los servicios que ha brindado no logra los ingresos deseados para así mantener el personal de manera fija, cuando termina un ciclo de servicio y se inicia otro en un 90% el personal es diferente, esto indica que JP ARGO debe realizar de nuevo las capacitaciones al personal, por lo cual el proceso no es efectivo debido a que la curva de aprendizaje no ejercerá ningún beneficio constante por la rotación que se maneja.

✓ **Indicadores de medición**

JP ARGO cuenta con una estructura carente de directrices adecuadas tales como misión, visión, valores y objetivos corporativos, actualmente en la organización las herramientas necesarias para medir los procesos son limitados.

✓ **Conocimiento de la empresa**

JP ARGO es una organización dedicada la prestación de servicios en el área de asesorías y capacitaciones a las demás empresas del Municipio de Zarzal Valle, la propietaria Nancy Fabiola Gómez Díaz es la persona que emprendió este modelo de negocio debido a su amplia experiencia en el sector, por lo cual se ha enfocado en prepararse y certificarse en áreas afines en manejo de personal, teorías

motivacionales, capacitaciones en áreas administrativas como diseño de estructura de procesos, sistemas de gestión entre otros. El conocimiento que posee sobre la empresa la convierte en la persona con la capacidad de llevar a la acción todos los servicios que tiene incluidos en el portafolio con el que cuenta la empresa.

✓ **Conocimiento de los clientes**

La experiencia de la propietaria de JP ARGO con respecto a los usuarios es amplia, debido a la constante interacción que ella tiene con empresarios del sector, debido a que es integrante actual de la compañía COLOMBINA S.A, esto ha hecho que ella se manera intuitiva conozca que empresas estén requiriendo de los servicios que JP ARGO ofrece.

Matriz de evaluación de las áreas funcionales

A continuación se presenta la matriz de la evaluación de las áreas funcionales de la empresa JP ARGO, en ella intervienen el proceso de gestión de la organización: comercial, financiera, operativa, de talento humano y administrativa, se asigna un peso relativo para cada área que se determina con base en la importancia del área con respecto a la actividad comercial que desarrolla la empresa, el peso relativo debe sumar 100%. Cada área evaluada se le asigna variables que permitan la medición de los procesos que implícitamente en ella interviene, la cantidad de variables se asigna con base en criterios subjetivos de los elaboradores, a su vez cada variable cuenta con un peso ponderado que hace referencia a nivel de importancia de la variable en el área. Las escalas mencionadas anteriormente deben confrontarse mediante una multiplicación de cada variable del área con las necesidades del mercado (planeación, organización, dirección y control), para posteriormente obtener una ponderación individual por área, todo esto con el fin de determinar la evaluación del área. (Ver: Tabla 5: Matriz de evaluación de las áreas funcionales)

La escala de calificación es la siguiente:

- 1: Debilidad mayor
- 2: Debilidad menor
- 3: Fortaleza menor
- 4: Fortaleza mayor

Tabla 5: Matriz de evaluación de las áreas funcionales

MATRIZ DE EVALUACION AREAS FUNCIONALES												
AREAS FUNCIONALES	PESO RELATIVO	VARIABLES	PESO	NECESIDAD DEL MERCADO					TOTAL	% PARTIC.		
				PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCION	CONTROL	TOTAL	PONDER			
GESTION COMERCIAL	25%	Participación en el mercado	2%	1	1	2	2	6	2	0,0		
		Canal de distribución	5%	3	2	2	3	10	3	0,1		
		Innovación interna	8%	3	2	3	2	10	3	0,2		
		Satisfacción del cliente	5%	4	3	3	2	12	3	0,2		
		Cobertura del servicio	2%	2	1	1	1	5	1	0,0		
		Promoción y publicidad	2%	2	1	2	1	6	2	0,0		
		Nivel de ventas	1%	1	1	1	1	4	1	0,0		
		TOTAL GESTION COMERCIAL	25%									
GESTION FINANCIERA	22%	Flujo de caja	2%	1	1	1	1	4	1	0,0		
		Capital de trabajo	10%	3	3	3	2	11	2	0,2		
		Capacidad de endeudamiento	5%	3	3	2	2	10	2	0,1		
		Apalancamiento financiero	1%	3	3	2	2	10	2	0,0		
		Liquidez	4%	1	1	1	1	4	1	0,0		
		TOTAL GESTION FINANCIERA	22%									
GESTION OPERATIVA	23%	Cumplimiento del cronograma	5%	4	4	3	2	13	3	0,1		
		Productividad de capacitaciones	6%	4	4	2	1	11	3	0,2		
		Satisfacción del cliente	5%	4	4	2	2	12	3	0,1		
		Logística	7%	3	3	3	2	11	3	0,2		
		TOTAL GESTION OPERATIVA	23%									
GESTION DEL TALENTO HUMANO	18%	Contratación	1%	2	3	3	2	10	2	0,0		
		Capacitación	4%	4	4	4	4	16	3	0,1		
		Evaluación de desempeño	4%	3	3	2	1	9	2	0,1		
		Salud ocupacional	1%	1	1	1	1	4	1	0,0		
		Compensación	1%	3	4	3	3	13	2	0,0		
		Bienestar	1%	2	2	2	2	8	1	0,0		
		Retiro o desvinculación	1%	4	4	4	4	16	3	0,0		
		Capacidad intelectual	5%	2	1	2	1	6	1	0,1		
TOTAL GESTION TALENTO HUMANO	18%								0,3	4	0,72	
GESTION ADMINISTRATIVA	12%	Liderazgo	2%	4	4	1	1	10	1	0,0		
		Rotación del personal	2%	1	3	3	3	10	1	0,0		
		Indicadores de medición	2%	4	3	2	1	10	1	0,0		
		Conocimiento de la empresa	4%	4	4	4	4	16	2	0,1		
		Conocimiento de los clientes	2%	4	2	2	2	10	1	0,0		
		TOTAL GESTION ADMINISTRATIVA	12%									
TOTAL	100%								54,12	2,1	1,44	0,1728

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la matriz:

- ❖ **Gestión comercial:** 2,28, esto indica que la área es una debilidad menor para la organización, dado que carece de directrices propias de un plan estratégico de mercado que estructure el área, se evidencia que la participación en el mercado no es la adecuada, los canales de distribución escasean de fuerza para ejecutarse, la cobertura de servicio acompañado de la promoción y publicidad no son suficientes para abarcar el mercado además ha afectado directamente la fuerza de ventas.
- ❖ **Gestión financiera:** 1,94, esto indica que el área es una debilidad menor, debido a que la organización no cuenta con una estructuración financiera brindada por el personal competente en la área, ni con un flujo de caja establecido, una capacidad de endeudamiento nula, la liquidez no está determinada ya que las actividades de la organización están suspendidas en el último año.
- ❖ **Gestión operativa:** 2.68, indica ser una fortaleza menor para la organización, dado que la fuerza de trabajo con la que ha contado la empresa ha dado los resultados deseados logrando tener éxito en los servicios prestados hasta el momento, el cumplimiento del cronograma ha sido cumplido en 90%, la logística implementada ha logrado la satisfacción del cliente desembocando así en la productividad deseada en los servicios que la empresa ha prestado.
- ❖ **Gestión del talento humano:** 1,81, la ponderación final se constituye como una debilidad menor, debido a la naturaleza de la organización ya que no cuenta con personal estable y confiable, esto ha traído dificultades a la empresa por la alta rotación que se presenta, por ende resulta nulo el proceso que se lleva a cabo en esta gestión, debido a que no existe personal directamente vinculado como la Ley lo exige.
- ❖ **Gestión administrativa:** 1,44, como debilidad menor, carece de directrices debidamente establecidas y documentadas, no posee indicadores de medición, además la constante rotación del personal afecta directamente el liderazgo que la gerente ejerce, debido a que el personal nuevo no se acopla de la manera más afectiva al ritmo de trabajo que se pretende realizar, concluyendo así en falta de dirección, organización y control.

Matriz de evaluación de factores internos EFI

La información para elaborar esta matriz se obtuvo de los factores internos EFI, se obtuvo mediante la clasificación de las fortalezas y debilidades obtenidas de la matriz de las áreas funcionales (Ver Tabla 5), se determinó como fortalezas las ponderaciones en 3 y 4, y como debilidades las obtenidas en 1 y 2, los pesos ponderados y la calificación de igual modo se transportaron de la tabla anterior, se realiza la respectiva multiplicación (peso x calificación) para obtener un peso ponderado total de fortalezas y debilidades todo esto con el fin de medir si el resultado total es menor a 2,5 es decir que posee debilidades internas o si por el

contrario es mayor a 2,5, se concluye que los factores internos de la organización son los más acordes para el desarrollo de su actividad comercial. (Ver: Tabla 6: Matriz de evaluación de factores internos EFI)

Conclusión de la matriz:

La puntuación ponderada total es de 2,2, lo que quiere decir, que JP ARGO es una organización con grandes debilidades internas, como se evidencia en la matriz de áreas funcionales, la configuración con la que cuenta la gestión comercial, financiera y de talento humano hacen que las debilidades tomen gran fuerza e impacten negativamente a la organización, las fortalezas que proporcionan la gestión operativa y la gestión administrativa no son suficientes para generar el desarrollo empresarial más acorde para la empresa, por lo cual como resultado se tiene una evaluación de factores internos como debilidad menor. Las debilidades que se diagnostican en la matriz pueden ser superadas gracias a estrategias que integren la posibilidad del reconocimiento en el sector, la disponibilidad de personal capacitado y por supuesto por la gestión y compromiso de la dirección tanto para el cliente, como para su grupo de colaboradores, incentivando el desarrollo de investigaciones e inclusión tecnológica.

Tabla 6: Matriz de evaluación de factores internos EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS	Peso	Calificación	Peso pond
Canal de distribución	5%	3	0,15
Innovación interna	8%	3	0,24
Satisfacción del cliente	5%	3	0,15
Cumplimiento del cronograma	5%	3	0,15
Productividad de capacitaciones	6%	3	0,18
Satisfacción del cliente	5%	3	0,15
Logística	7%	3	0,21
Capacitación	4%	3	0,12
Retiro o desvinculación	1%	3	0,03
TOTAL FORTALEZAS	46%		1,38
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Peso pond
Participación en el mercado	2%	2	0,04
Promoción y publicidad	2%	2	0,04
Capital de trabajo	10%	2	0,20
Capacidad de endeudamiento	5%	2	0,10
Apalancamiento financiero	1%	2	0,02
Contratación	1%	2	0,02
Evaluación de desempeño	4%	2	0,08
Compensación	1%	2	0,02
Conocimiento de la empresa	4%	2	0,08
Nivel de ventas	1%	1	0,01
Flujo de caja	2%	1	0,02
Liquidez	4%	1	0,04
Cobertura del servicio	2%	1	0,02
Salud ocupacional	1%	1	0,01
Bienestar	1%	1	0,01
Capacidad intelectual	5%	1	0,05
Liderazgo	2%	1	0,02
Rotación del personal	2%	1	0,02
Indicadores de medición	2%	1	0,02
Conocimiento de los clientes	2%	1	0,02
TOTAL DEBILIDADES	54%		0,84
TOTAL GENERAL	100%		2,22

Fuente: Elaboración propia

8 DIAGNOSTICO EXTERNO

8.1 ANALISIS DEL MICRO ENTORNO

8.1.1 Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias.

Para la elaboración de las matrices que se presentan a continuación se realiza en primera instancia una descripción teórica acerca de qué significa cada fuerza (rivalidad, proveedores, clientes, sustitutos, ingresos potenciales), y se explica brevemente las variables que en ella inciden, al realizar el paso anterior esta información se ingresa en un tabla donde se plasman las variables elegidas para cada fuerza, se realiza un ponderación individual para cada variable la cual al totalizarla debe sumar 100%. Se asigna la importancia de la variable en la empresa que va desde (1) a (4), donde (1) es una debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor, posteriormente se multiplica (ponderación x calificación) y arroja una total individual por variable y un total de la matriz, si el total resulta ser menor que (2,5) esto indica que la fuerza es irrelevante en la organización, pero si por el contrario es superior a (2,5) quiere decir, la fuerza tiene incidencia directa con la empresa.

❖ Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La estrategia de una empresa únicamente puede tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales (David, 2013)

Mediante una investigación tentativa en el municipio de Zarzal a diferentes comerciantes del sector, se pudo establecer que la competencia más próxima para JP ARGO son: La Universidad del Valle, las Cajas de Compensación, SENA, Cámara de Comercio. Debido a la competencia que estos entes ejercen se determinó como variables indispensables para el análisis a la competencia **el crecimiento del servicio**, es decir la manera en que las empresas crecen y se posiciona en el mercado. Se incluyó dentro del análisis la **diferenciación**, es decir que hace diferente una empresa de la otra con respecto a la manera en la que ofrecen el servicio o como innovan los procesos. Las **barreras de salida** se analizaron desde el punto de vista del requerimiento legal que existe en el municipio cuando una empresa quiere dejar de operar en la zona. De igual manera se analizó el **número total de competidores en la zona** ya que hace evidenciar que tan fuerte es la competencia y si la ubicación de una empresa a otra es cercana o distante por lo cual se quiso medir la **concentración** de la competencia en el Municipio. (Ver: Tabla 7: Rivalidad entre empresas competidoras)

Tabla 7: Rivalidad entre empresas competidoras

VARIABLES RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS		PART. %	VALOR TOTAL
CRECIMIENTO DEL SERVICIO	25%	2	0,5
DIFERENCIACIÓN	15%	3	0,45
BARRERAS DE SALIDA	20%	1	0,2
NUMERO DE COMPETIDORES	25%	2	0,5
CONCENTRACIÓN	15%	1	0,15
TOTAL	100%		1,8

Fuente: Elaboración propia

La intensidad es alta: JP ARGO cuenta con una rivalidad establecida, con amplia experiencia en el sector, debido a que los consumidores pueden cambiar de marca fácilmente, las barreras para abandonar el mercado son altas, los costos fijos son elevados, la demanda del consumidor crece lentamente o declina hasta el punto en que los rivales terminan buscando su propia diferenciación.

❖ Poder negociador de los proveedores

El poder negociador de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto (David, 2013).

Las variables que se analizaron midieron el nivel de importancia que los proveedores tienen en un sector como Zarzal y más específicamente en las empresas dedicadas a prestar asesorías y capacitaciones, al realizar el diagnóstico previo se determinó como variable importante la **concentración de proveedores** es decir, si el sector donde se ubican las empresas dedicadas a prestar este servicio se encuentran dispersos o concentrados en un mismo municipio esto determina los niveles de precios que los proveedores manejen. Medir la importancia del **volumen de compra** para los proveedores indica la prioridad que los proveedores le den a sus clientes en otras palabras, si una empresa le compra más volúmenes que las demás ésta tendrá ventaja por sobre los entes económicos restantes de la zona Y se verá reflejado en precios más bajos, y mayor cobertura en la zona. La **cooperación que el proveedor** tenga con las empresas del sector indica la manera en la que operan y las posibles alianzas estrategias que puedan crear. **La integración hacia adelante** que el proveedor pueda realizar indica para JP ARGO si el proveedor representa una amenaza

dado a que se podría convertir en competencia directa. (Ver: Tabla 8: Poder negociador de los proveedores)

Tabla 8: Poder negociador de los proveedores

VARIABLES PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	PART. %	VALOR	TOTAL
CONCENTRACIÓN DE LOS PROVEEDORES	30%	3	0,9
IMPORTANCIA DEL VOLUMEN PARA EL PROVEEDOR	25%	3	0,75
COOPERACIÓN CON EL PROVEEDOR	20%	4	0,8
POSIBILIDAD DE INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE	25%	4	0,56
TOTAL	100%		3,01

Fuente: Elaboración propia

La intensidad es baja: Dado que, JP ARGO es una empresa de servicios, la importancia que tiene la variable en el proceso de desarrollar su actividad económica, resulta ser baja; debido a que no cuenta con costos de inventario y logística.

❖ Poder negociador de los usuarios

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volúmenes, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria (David, 2013).

El poder negociador de los usuarios con los que cuentan las empresas de asesorías y capacitaciones indica para JP ARGO que tan factible es implementar estrategias de precios y si los usuarios inciden directamente sobre la compra, para lo cual medir **la concentración de clientes** determina la ubicación del nicho de mercado y los costos en los que incurre la empresa si debe brindar servicios a empresas muy distantes de la zona de influencia. **La importancia del servicio para el cliente** dentro del análisis del sector mide el grado de satisfacción que el cliente espera recibir cuando compra el servicio. **La integración hacia atrás** es una variable relevante dentro del análisis debido a que indica que tan factible es que los clientes de las empresas que brindan asesorías y capacitaciones tenga la posibilidad de abrir negocios con la misma actividad comercial, aumentando así el nivel de competencia en el sector. **Las ventas concentradas en pocos clientes** indican que tan sesgado está el nicho de mercado y si existen las herramientas para llegar a más clientes y romper esa concentración que en diferentes escenarios resultaría contraproducente para una organización tener acaparado ciertos clientes. **El nivel de información del cliente** incide directamente en la actividad comercial de la organización debido a que el cliente tiene la facultad de

proponer, negociar e incluso rechazar las propuestas que la organización le pueda realizar forjando así a que las empresas se estructuren, mejoren y no descuiden actividades, procesos u otros detalles sin revisar. (Ver: Tabla 9: Poder negociador de los usuarios)

Tabla 9: Poder negociador de los usuarios

VARIABLES PODER NEGOCIADOR DE LOS USUARIOS	PART %	VALOR	TOTAL
CONCENTRACIÓN DE LOS CLIENTES	25%	3	0,75
IMPORTANCIA DEL SERVICIO PARA EL CLIENTE	12%	2	0,24
POSIBILIDAD DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS	20%	1	0,2
LAS VENTAS SE CONCENTRAN EN POCOS CLIENTES	21%	2	0,42
NIVEL DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE	22%	1	0,22
TOTAL	100%		1,83

Fuente: Elaboración propia

La intensidad es alta: Debido a que en el Municipio de Zarzal el sector servicio es un oligopolio, y los usuarios se puede cambiar a otras empresas que lo ofrecen, sin incurrir en gastos excesivos, el poder negociador de los clientes con respecto a JP ARGO resulta ser alto, dada su estructura organizacional débil.

❖ Amenaza de productos sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten muy cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias (David, 2013).

Los productos sustitutos para la actividad comercial de JP ARGO serían las asesorías y/o capacitaciones virtuales que diferentes entidades ofrecen, En un Municipio como Zarzal este sustituto pierde fuerza debido a la falta de información acerca del uso de las nuevas tecnologías y las telecomunicaciones, esta afirmación se hace con base en los datos que se conocen de los clientes que JP ARGO tiene, en la gran mayoría son MYPYMES que no poseen plataformas o infraestructura tecnológica para adquirir el sustituto, desde este punto de vista se analizó variables tales como **precio de los sustitutos**, es decir que tan económicos son con respecto a los que las empresas ofrecen. **La disponibilidad** para adquirir el producto sustituto y que tan factible es encontrar disponible la capacitación que la empresa requiera. **Las mejoras en el servicio** es decir, que factor diferenciador tienen con respecto a las asesorías presenciales. Por último se analizó **los rendimientos de los servicios** en otras palabras, que tan rentables o que beneficios diferentes se obtienen usando el medio virtual. (Ver: Tabla 10: Amenaza de productos sustitutos)

Tabla 10: Amenaza de productos sustitutos

VARIABLES AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	PART. %	VALOR	TOTAL
DISPONIBILIDAD	25%	3	0,75
PRECIO DE LOS SUSTITUTOS	30%	3	0,9
MEJORAS EN EL SERVICIO	20%	2	0,4
RENDIMIENTO DE LOS SERVICIOS	25%	2	0,5
TOTAL	100%		2,55

Fuente: Elaboración propia

La intensidad es media: Toda vez que los elementos sustitutos existentes (asesorías virtuales), poseen lineamientos similares con la suficiente eficacia para reemplazar o hacer competencia a los servicios del sector, pues muestran mejoras en el rendimiento y calidad, y ayudan a economizar tiempo y costos por medio de su uso.

❖ Ingresos potenciales de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta (David, 2013).

El servicio de asesorías y capacitaciones en el mercado Zarzaleño surge a causa de la necesidad de las empresas en estructurarse y definir procesos para mejorar los rendimientos en todos los aspectos que lo integran, mediante el uso de la percepción se pudo determinar que es un mercado creciente cada día son más las empresas que ven la necesidad de recibir diferentes tipos de asesorías por lo cual se determinaron variables que nos permitan evidenciar que impacto generaría en la organización si se crean más empresas dedicadas a esta misma actividad comercial, se mencionaron las siguientes variables: **lealtad de la marca**, permite determinar el nivel de fidelización que tengas los clientes para con la organización. **Requerimiento de capital**, es decir el musculo financiero que se necesita para crear una organización dedicada a prestar el servicio de asesorías y capacitaciones. **Las barreras para el ingreso** que el municipio de Zarzal imponga mediante las normatividades legales e impuestos. **La curva de experiencia y aprendizaje** que se deba poseer para iniciar empresas dedicadas a esta actividad comercial. (Ver: Tabla 11: Ingresos potenciales)

Tabla 11: Ingresos potenciales

VARIABLES INGRESOS POTENCIALES	PART. %	VALOR	TOTAL
LEALTAD DE LA MARCA	15%	1	0,15
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	40%	3	1,2
BARRERAS PARA EL INGRESO	10%	1	0,1
CURVA DE EXPERIENCIA Y APRENDIZAJE	35%	2	0,7
TOTAL	100%		2,15

Fuente: Elaboración propia

La intensidad es alta: Debido a las pocas barreras para el de nuevas empresas para el sector JP ARGO se ve amenazada por ingresos potenciales que ponen en riesgo el crecimiento y desarrollo de la organización

8.1.2 Análisis consolidado del micro entorno.

A continuación se representa la consolidación del micro entorno, donde se evidencia las ponderaciones finales obtenidas en cada una de las fuerzas. (Ver: Tabla 12: Análisis consolidado del micro entorno)

Tabla 12: Análisis consolidado del micro entorno

MATRIZ CONSOLIDAD FUERZAS DE PORTER	PART. %	VALOR	TOTAL
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	15%	3	0,45
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	5%	2	0,1
PODER NEGOCIADOR DE LOS USUARIOS	20%	4	0,8
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	30%	2	0,6
INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	30%	3	0,9
TOTAL	100%		2,85

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, con ésta matriz consolidada y su ponderación podemos decir que las fuerzas de Porter son trascendentes para el sector donde se desarrolla JP ARGO en el Municipio de Zarzal, lógicamente se justifica debido a la condición de oligopolio que se ve dentro del sector, por lo cual las fuerzas y sus variables son indispensables, y desempeñan un factor determinante como amenazas para las organización.

Matriz del perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo que a continuación se presenta, integra los factores claves de éxito que las empresas deben poseer para competir en una industria (disponibilidad de capital, infraestructura, calidad del servicio, desarrollo del talento humano, alianzas estratégicas, investigación y desarrollo), se asignan pesos relativos es decir la importancia del factor clave de éxito en la industria, éste debe sumar 100%, la valoración asignada va en escala numérica de 1 a 4, donde 1 es una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, se pondera multiplicando (peso x valoración) y posteriormente arroja la calificación total de JP ARGO, pero además las ponderación de su competencia (Cámara de comercio, Sena, Univalle, Caja de Compensación) la finalidad es determinar si los factores claves de éxito analizados para JP ARGO y la competencia son efectivos y con esto dejar en evidencia cual empresa está mejor posicionada en el sector (Ver: Tabla 13: Matriz del perfil competitivo).

Conclusión de la matriz:

Se afirma que a nivel competitivo la organización JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS se encuentra en una posición débil, con respecto a uno de los líderes en posicionamiento a nivel sectorial como lo es el SENA, presentando una ponderación de 1,95, lo cual indica un valor por debajo de la media aritmética, los factores claves de éxitos analizados y como la empresa responde a ellos ubica a JP ARGO con falencias latentes en infraestructura, investigación y desarrollo, creación de alianzas estratégicas, y un factor clave de éxito determinante es el desarrollo del talento humano, es conclusión, JP ARGO no tiene las herramientas suficientes para responder lo que el sector le exigen. Los demás competidores del sector UNIVALLE (2,75) Y CAJA DE COMPENSACION (2,8), indica el poco cubrimiento geográfico y poca efectividad que se presenta al momento de competir.

Tabla 13: Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS			SENA		UNIVALLE		CAJAS DE COMPENSACION	
	PESO RELATIVO	VAL	PON	VAL	PON	VAL	PON	VAL	PON
Disponibilidad De Capital	25%	3	0,75	4	1	3	0,75	4	1
Infraestructura	20%	1	0,2	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Calidad en el servicio	15%	2	0,3	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Desarrollo del talento humano de la empresa	20%	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Creación de Alianzas estratégicas	10%	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Área de investigación, innovación y desarrollo	10%	2	0,2	3	0,3	4	0,4	1	0,1
TOTAL	100%		1,95		3,5		2,75		2,8

Fuente: Elaboración propia

8.2 ANALISIS DEL MACRO ENTORNO

El diagnóstico del sector es uno de los estudios más relevantes en el momento de analizar qué plan estratégico de mercadeo es el más acorde para la empresa JP ARGO, puesto que se deben tener en cuenta aspectos que son determinantes e influyentes en el desarrollo de las actividades económicas como son: comportamientos económicos, aspectos sociales, disposiciones legales, modelos de desarrollo por el gobierno, aspectos culturales, entre otros; ya que son factores que no son controlables por el desarrollo del proyecto, pero que lo afectan de manera directa, por lo tanto es necesario conocerlos y de esta manera tener las bases precisas en el momento de establecer los mecanismos para ejecutar el plan de acción. Para conocer la dimensión de este contexto se tomará como referencia los argumentos ofrecidos por Idalberto Chiavenato sobre el comportamiento del medio ambiente, razón por la cual se describen los aspectos más significativos de los diferentes entornos en los cuales interactúa la empresa y cuya finalidad será proporcionarle el diseño del plan estratégico de mercadeo más acorde el cual satisfaga las necesidades del sector (Chiavenato , 2009)

8.2.1 Entorno económico

Lo síntomas de desaceleración económica advertidos desde finales del 2014 se confirmaron en el primer semestre del 2015 (Portafolio.co, 2015)

En efecto, transcurrida la primera mitad del presente año, el desempeño de la economía no ha dado sorpresas, menor crecimiento del PIB, leve reacción de los precios del petróleo, descenso de las exportaciones y las importaciones, freno en la inversión extranjera, producción industrial y la minería en rojo, inflación creciente pero con perspectiva estable, tasa de cambio alrededor de 2.500 pesos, desempleo de un dígito y buena dinámica de la demanda interna, es el balance económico de Colombia en el semestre, que finalizó ayer (Portafolio.co, 2015)

El comportamiento del PIB en el arranque del año estuvo dentro de los pronósticos (2,8% entre enero y marzo). Las malas noticias vienen por el lado del déficit de la balanza comercial que, hasta abril, superó los 5.000 millones de dólares. Tampoco despegó la producción industrial, que acumuló una cifra negativa de 2,4 % en los primeros cuatros meses. Según la Andi, el impacto de la reforma tributaria se ha visto reflejado en las menores utilidades de las empresas en el primer trimestre. (Portafolio.co, 2015)

✓ Producto Interno Bruto (PIB)

En el primer trimestre del año 2015, el PIB creció 2,8% con relación al mismo trimestre de 2014. Los mayores crecimientos se presentaron en las siguientes actividades: comercio, reparación, restaurantes y hoteles con 5,0%, construcción con 4,9% y establecimientos financieros, actividades inmobiliarias **y servicios a**

las empresas con 4,4%. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE , 2015) (Ver: Ilustración 3: Producto Interno Bruto PIB)

Ilustración 3: Producto Interno Bruto PIB



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE , 2015

✓ Consumo per cápita (por persona o familia)

Teresa Kersting, economista de FocusEconomics, también señala que el PIB per cápita de Colombia ha aumentado al pasar de US\$5.209 en 2009 a US\$7.975 en 2014 (este año se espera que baje un poco por la devaluación). Sin embargo, “la razón por la cual Colombia no ha alcanzado los niveles de otros países en la región, como Brasil, se debe a que ni el crecimiento real ni la inflación han sido suficientemente altos para nivelar las diferencias en el PIB per cápita entre los países. Por otra parte, se puede tomar en cuenta un aumento en la inmigración en Colombia como un factor que aumenta la tasa de crecimiento poblacional, dadas las complicaciones económicas en Venezuela y Argentina en estos momentos”. (Kersting, 2015) (Ver: Ilustración 4: Consumo Per Cápita)

Ilustración 4: Consumo Per Cápita



Fuente: LatinFocus Consensus Forecast Enero 2015

✓ Índice de precios al consumidor (IPC)

La tasa de variación anual del IPC en Colombia en julio de 2015 ha sido del 4,5%, 1 décima superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,2%, de forma que la inflación acumulada en 2015 es del 3,5%. Hay que destacar la subida del 0,6% de los precios de Vivienda, hasta situarse su tasa interanual en el 3,9%, que contrasta con el descenso de los precios de Ocio y Cultura del -2,6%, y una variación interanual del 4,9%. (Datosmacro.com, 2015) (Ver: Ilustración 5: Índice de precios al consumidor)

Ilustración 5: Índice de precios al consumidor

IPC Colombia Julio 2015						
		Interanual		Acum. desde Enero:		Variación mensual
IPC General [+]	4,5%			3,5%		0,2%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	5,7%			4,9%		-0,1%
Vestido y calzado [+]	1,8%			1,3%		0,2%
Vivienda [+]	3,9%			2,8%		0,6%
Medicina [+]	4,7%			3,9%		0,3%
Transporte [+]	3,8%			2,6%		0,4%
Comunicaciones [+]	4,8%			4,1%		0,5%
Ocio y Cultura [+]	4,9%			1,0%		-2,6%
Enseñanza [+]	4,8%			4,5%		0,0%
Otros bienes y servicios [+]	4,4%			3,7%		0,4%
< IPC 2015-06						

Fuente (Datosmacro.com, 2015)

8.2.2 Entorno Político

Se señalan las modificaciones más significativas en algunos indicadores, que representan la actualidad económica del país; además, una breve mención de los resultados de las políticas puestas en marcha durante el 2014 y en años inmediatamente anteriores, con efectos actuales.

La economía colombiana, desde el 2002, vive un período de mejoría económica el cual ha permanecido estable. En el 2014, aunque se superaron las dudas sobre el impacto de la crisis mundial, especialmente en los Estados Unidos, se percibió una baja sensible en el precio del petróleo, lo cual está afectando la economía y continuará haciéndolo en años venideros si la rebaja de este commodity e inclusive de otros persiste; surge la duda de que si el Gobierno, tratando de demostrar que a Colombia no le afecta esta crisis, se abstenga de tomar decisiones que reduzcan su efecto.

La tasa de crecimiento económico del 2014 prevista hasta octubre fue del 4.5%, pero el golpe de la baja del petróleo ya mencionada, hizo que disminuyera al 31 de diciembre, a una cifra inferior del 4.2%. (Actualicese.com, 2015)

✓ **Riesgo político**

Probabilidad de que las fuerzas políticas generen cambios radicales en el entorno de negocios de un país y afecten las utilidades y otras metas de una empresa comercial. Para el municipio de Zarzal Valle el riesgo político viene dado en el corto plazo debido al cambio de la administración municipal debido a las elecciones de Alcaldías para el periodo 2016-2019, la nueva administración municipal está facultada para determinar nuevas políticas y que estas puedan o no afectar la el municipio.

✓ **Aranceles de importación**

Un arancel es el tributo en pesos que se aplica a los bienes, que son objeto de importación o exportación. Actualmente Colombia cuenta con numerosos tratados de libre comercio que hacen a los diferentes sectores en Colombia competitivos y rentables, el Presidente de la República, Juan Manuel Santos y la ministra de Comercio, Industria y Turismo, Cecilia Álvarez-Correa, anunciaron la firma del Decreto que amplía a 3.623 las partidas con cero arancel de importación para bienes de capital que no se producen en Colombia. (El Heraldo, 2015)

✓ **Impuestos**

El impuesto es una clase de tributo regido por derecho público. Se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la administración. Los impuestos básicos que se manejan el de renta y complementarios, el impuesto de Valor Agregado y el Impuesto de Timbre Nacional. En zarzal se manejan los siguientes tributos determinados por el honorable concejo municipal.

- 1) Impuesto predial unificado (I. P U.).
- 2) Sobretasa Ambiental (C. V. C.).
- 3) Impuesto de Circulación y tránsito.
- 4) Impuesto de industria y comercio.
- 5) Impuesto de avisos y tableros.
- 6) Impuesto de Publicidad Exterior Visual.
- 7) Impuesto de espectáculos públicos.
- 8) Impuesto de degüello de Ganado Menor.
- 9) Impuesto a Juegos de Suerte y azar (Rifas Locales Ley 643/2001)
- 10) Impuesto de Delineación urbana y ocupación de vías.
- 11) Estampilla pro cultura
- 12) Sobretasa a la Gasolina.
- 13) Contribución sobre contratos de obras.
- 14) Impuesto al alumbrado público.
- 15) Sobretasa Bomberil.
- 16) Impuesto de transporte por oleoductos y gasoductos.

- 17) Impuesto de extracción de arena, cascajo y piedra.
- 18) Otros ingresos tributarios
- 19) Desarrollo Económico y Plusvalía.
- 20) Servicios de Transito.
- 21) Rentas Contractuales y Ocasionales.
- 22) Imposición de Multas y Sanciones.
- 23) Transferencias y participaciones Nacionales y Departamentales
- 24) Otras tasas. (Municipio de Zarzal Valle del Cauca, 2015)

8.2.3 Entorno Social

El Grupo Bancóldex anunció una estrategia para fortalecer el crecimiento empresarial en Colombia, con la que aspira a aumentar de 70 a 200 las empresas "multilatinas" del país y contar en 2025 con 40 billones de pesos (unos 16.437 millones de dólares) para el sector productivo. Las plataformas se concentrarán en el escalamiento empresarial, la inserción global, el crecimiento extraordinario, la inversión y la transformación y expansión internacional. (Grupo Bancoldex, 2015)

✓ Situación laboral

Los resultados registrados en los primeros meses del año muestran que la situación del mercado laboral en Colombia mejora pero no alienta. Si bien en febrero de 2015 por fin la tasa de desempleo se situó en un dígito (9,8 %), el informe presentado por el DANE también deja notar que en nueve años esa tasa ha descendido en apenas 4 puntos porcentuales, comparando el trimestre diciembre-febrero de 2006 con el de 2015, y en el último año cae 0,6 %. (Portafolio.co, 2015)

✓ Crecimiento empresarial

Colombia está en un punto de inflexión. La economía está creciendo a la par de nuestras empresas. Durante el último año, nacieron en el país 301.334 empresas, un 9.3 % más que en el 2013, en un escenario donde las regiones han sido claras protagonistas: en Guaviare, Córdoba, Putumayo y Vaupés se están creando empresas a ritmos interesantes, como lo indica Confecámaras en el último reporte de coyuntura empresarial. Este panorama de crecimiento económico y creación de empresas demuestra dos realidades indiscutibles. Una, que los colombianos – donde quiera que estén –, son empresarios audaces y ambiciosos, capaces de crear empresas con visión, dispuestas a competir. Y dos, que en Colombia existen hoy las condiciones para que el emprendimiento pueda crecer a niveles que fortalezcan y dinamicen –aún más– la economía del país. (Castro, 2015)

✓ Crecimiento poblacional:

En 2013 nacieron en Colombia 649.742 niños de los cuales 333.299, el 51.29%, fueron varones y 316.443, el 48.70%, mujeres. En 2013 nacieron 26729 niños

menos que en 2012, con lo que el número de nacimientos ha bajado un 3.95%. La tasa de natalidad en Colombia (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2013 del 18,78‰ y el índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 2,29. Esta cifra asegura que la pirámide población de Colombia se mantenga estable, ya que para ello es necesario que cada mujer tenga al menos 2,1 hijos de media (fecundidad de remplazo). (Datos macro, 2014)

✓ **Desempleo**

El Departamento Nacional de Estadística (Dane) informó que en enero de 2015, el desempleo se situó en 10,8 %, siendo la tasa más baja de los últimos 15 años para este mismo mes, con la tasa de ocupación de 56,9 %, que representa el nivel más alto en los últimos 15 años para este mes, según datos entregados por Diego Silva Ardila, subdirector del Dane. “El mercado laboral ha mantenido su dinámica, permitiendo que en enero de 2015 se crearan 431 mil nuevos empleos frente al mismo mes de 2014”, dijo Silva. (El Departamento Nacional de Estadística (Dane) 2015)

8.2.4 Entorno Tecnológico

Según el reciente estudio del Indicador de la Sociedad de la Información (ISI) realizado por Everis, consultora multinacional especializada en el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones tecnológicas, Colombia ha logrado obtener 4,30 puntos, el mejor registro de la historia en el país. Este informe mide la evolución de la sociedad de la información y tiene en cuenta 21 variables como el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), divididas en equipos y servicios; el entorno en el ámbito social, económico, institucional y la infraestructura. Teniendo en cuenta los ítems mencionados Colombia obtuvo 2,27 puntos en equipos, 3,26 en servicios, 5,83 en entorno económico, 6,04 en el entorno institucional, 4,29 en el social, y 4,14 en infraestructura.

Si bien estos resultados son mejores que los del año pasado, parecen no ser suficientes, ya que otros países de la región han avanzado más rápidamente, dejando a Colombia en el sexto lugar y ubicando a Chile en el primero de Latinoamérica con 5,70 puntos en el resultado del ISI, acercándose a Portugal (5,73). Dentro de las fortalezas de Colombia se encuentra el número de usuarios de internet que pasó de 442 a 473 por cada 1000 habitantes, seguido por Brasil con 430 y Chile con 360, entre otros.

Otro de los puntos más altos que obtuvo el país, tiene que ver con la cantidad de usuarios en las redes sociales por cada mil habitantes que se ubicó en 246 superando los 153 del 2010. Por su parte, el número de teléfonos móviles en el país es superior a la media con 953 equipos por cada mil habitantes. Según los resultados, el país redujo tres puntos porcentuales de la brecha con la Unión Europea y Estados Unidos, aunque para poder igualarlos, Colombia tendría que

elevarse 66% para alcanzar a la UE y 91% para igualar el ISI de EE.UU (Everis, 2011)

✓ **Desarrollo de las tics**

A pesar de los evidentes avances que Colombia muestra en áreas como uso de Internet y de nuevas tecnologías (por ejemplo, telefonía móvil), el país sigue siendo uno de los últimos en los diferentes escalafones de competitividad tecnológica en el plano internacional. Esto se desprende del 'Benchmarking IT Industry Competitiveness 2008', un estudio realizado por la revista The Economist y patrocinado por la organización Business Software Alliance (BSA). (Raisbeck, 2015)

✓ **Infraestructura**

Un cargamento por aire y mar llegará de Corea del Sur a Colombia, con parte de la infraestructura tecnológica que dotará al Portal Educativo Colombia Aprende, a las escuelas innovadoras, al Centro de Innovación Educativa Nacional (CIEN) y a los cinco Centros de Innovación Educativa Regional (CIER). El país, por ejemplo, sale bien librado al brindar un ambiente propicio para la generación de negocios tecnológicos y establecer un entorno legal claro para el avance del sector. No obstante, falla en puntos relevantes como capital humano, infraestructura y entorno de investigación y desarrollo. (Ministerio de educación, 2014)

Matriz de evaluación de entornos

A continuación, se presenta la matriz de la evaluación de los entornos en los que JP ARGO se desarrolla, en ella intervienen: económicos, políticos, social y tecnológico, se asigna un peso relativo para cada área que se determina con base en la importancia del entorno con respecto a la actividad comercial que desarrolla la empresa, el peso relativo debe sumar 100%. A cada entorno evaluado se le asignan variables que permitan la medición de los procesos que implícitamente en ella interviene, la cantidad de variables se asigna con base en criterios subjetivos de los elaboradores, a su vez cada variable cuenta con un peso ponderado que hace referencia a nivel de importancia de la variable en el entorno. Las escalas mencionadas anteriormente deben confrontarse mediante una multiplicación de cada variable del área con las necesidades del mercado (repetitiva, en expansión, cambiante, discontinua, imprevista), para posteriormente obtener una ponderación individual por entorno, todo esto con el fin de determinar la evaluación para realizar el diagnóstico y ubicar a JP ARGO en el estado de sus oportunidades y amenazas. (Ver: Tabla 14: Matriz de evaluación de entornos)

Tabla 14: Matriz de evaluación de entornos

MATRIZ DE EVALUACION DE ENTORNOS													
ENTORNOS	PESO RELATIVO	VARIABLES	PESO	NECESIDAD DEL MERCADO						TOTAL PONDER	% PARTIC.		
				REPETITIVA	EN EXPANSION	CAMBIANTE	DISCONTINU A	IMPREVIST A	TOTAL				
ENTORNO ECONOMICO	35%	Producto Interno Bruto (PIB)	5%	1	4	3	1	1	10	4	0,176		
		Consumo PER CAPITA	10%	1	4	3	1	2	11	4	0,389		
		Indice de Precios al Consumidor (IPC)	20%	3	4	1	1	2	11	4	0,784		
		TOTAL ENTORNO ECONOMICO	35%									1,348	4
ENTORNO POLITICO	15%	Riesgo político	2%	1	1	3	1	2	8	1	0,024	3,85	1,35
		Aranceles de importacion	5%	2	1	3	1	1	8	1	0,060		
		Impuestos	8%	1	1	3	4	1	10	2	0,121		
		TOTAL ENTORNO POLITICO	15%									0,205	4
ENTORNO SOCIAL	30%	Situación laboral	8%	1	4	3	2	1	11	3	0,266	1,37	0,21
		Crecimiento empresarial	5%	3	4	3	2	1	13	4	0,196		
		Crecimiento poblacional	5%	4	4	2	2	2	14	4	0,211		
		Desempleo	12%	1	1	4	1	1	8	2	0,292		
		TOTAL ENTORNO SOCIAL	30%									0,965	4
ENTORNO TECNOLOGICO	20%	Desarrollo de las TICS	15%	2	4	3	1	1	11	2	0,335	3,22	0,96
		Infraestructura	5%	4	4	3	1	1	13	3	0,131		
		TOTAL ENTORNO TECNOLOGICO	20%									0,465	4
TOTAL	100%										2,984	2,33	0,47

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la matriz:

La información que lo que se logra determinar la evaluación de factores externos se desprende la revisión tanto bibliográfica como virtual, para determinar que los entornos que afectan e inciden en JP ARGO son:

- ✓ Económico: 3,8, la ponderación se clasifica como una fortaleza mayor, indicando que las variables analizadas se tornan favorables para la empresa ya que el consumo per cápita, el PIB y el IPC están estables con tendencia a aumentar lo cual genera posible demanda de bienes y servicios para las empresas del sector.
- ✓ Político: 1,37, indica que es una debilidad mayor, esto se debe a que el riesgo político, los aranceles y los impuestos inciden directamente en la empresa afectándola en posibles desequilibrios políticos mediante la implementación de normatividades que influyan en la prestación de los servicios que JP ARGO ofrece.
- ✓ Social: 3,22, la calificación se categoriza como una fortaleza mayor, esto se debe a que la tendencia indica que la situación laboral aumentara a favor de las personas, el crecimiento empresarial y poblacional hace referencia a que el nicho de mercado aumente para JP ARGO y de igual forma el desempleo disminuya.
- ✓ Tecnológico: 2,33, indica ser una fortaleza menor para la organización, se conoce que las tecnológicas juegan un papel importante para desarrollar procesos más óptimos, el desarrollo de las tics y la infraestructura tecnológica tiene tendencia a incrementar favoreciendo los intereses de JP ARGO puesto a que puede implementar tecnológicas que ayuden a optimizar los procesos.

Matriz de turbulencia para los próximos tres años

A continuación se presenta la matriz de turbulencia en la cual se evalúa el entorno social, político, económico y tecnológico, mediante la ponderación de las variables del entorno con respecto a las características: repetitiva, en expansión, cambiante, discontinua e imprevista; La calificación es subjetiva dependiendo de la naturaleza de la variable esta puede ser (baja, alta, moderada, muy alta, nula u otras que se consideren necesarias), todo esto con el fin de ponderar mediante sumatorias de cada variable lo más probable y lo menos probable de turbulencia para la empresa. (Ver: Tabla 15: Matriz de turbulencia para los próximos tres años)

Tabla 15: Matriz de turbulencia para los próximos tres años

ANALISIS DE TURBULENCIA PARA LOS PROXIMOS TRES AÑOS					
CARACTERISTICAS	REPETITIVA	EN EXPANSION	CAMBIANTE	DISCONTINUA	IMPREVISTA
	1	2	3	4	5
ENTORNO ECONOMICO					
Producto Interno Bruto (PIB)	Nula	Baja	Moderada	Alto	Muy Alto
Consumo PER CAPITA	Muy Baja	Baja	Medio	Alta	Muy Alto
Indice de Precios al Consumidor (IPC)	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
ENTORNO POLITICO					
Riesgo político	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Aranceles de importacion	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Impuestos	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
ENTORNO SOCIAL					
Situación laboral	Nula	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
Crecimiento empresarial	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alta
Crecimiento poblacional	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Desempleo	Nula	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
ENTORNO TECNOLOGICO					
Desarrollo de las TICS	Muy Baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
Infraestructura	Muy baja	Baja	Moderado	Alto	Muy Alta
Sumattoria Más Probable	0	5	4	1	2
Sumatoria Menos Probable	7	2	0	2	1
Totales Más Probable	0	10	12	4	10
Totales Menos Probable	7	4	0	8	5

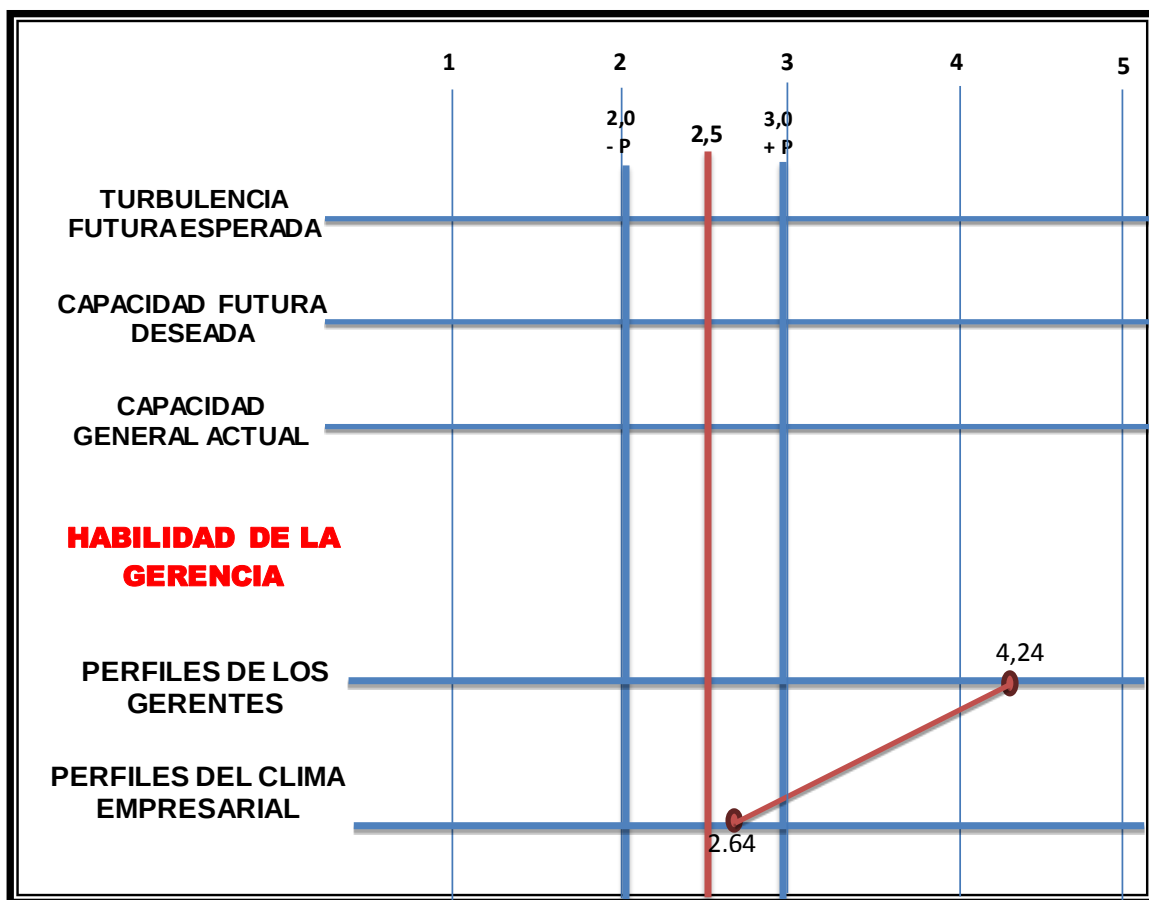
Más Probable	3
Menos Probable	2,0

Fuente: Elaboración propia

🚦 Diagnóstico de la capacidad

Se obtiene de la matriz de turbulencia donde se grafica lo más probable y lo menos probable, además del promedio hallado entre ((más probable - menos probable) / 2). Dentro de la gráfica del diagnóstico de capacidad se grafica la ponderación de una encuesta que se realiza a la gerente de la organización donde se evidencia el perfil que ella posee, y a su vez se mide el clima empresarial que se da en la organización, los resultados de la encuesta se ubican en un rango de 1 a 5, y posteriormente se ubican en la gráfica del diagnóstico de la capacidad. (Ver Tabla 16: Diagnostico de la capacidad)

Tabla 16: Diagnostico de la capacidad



Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la matriz:

Según esta matriz de diagnóstico de capacidad interna, se encuentra que el perfil de la gerente pondera un total de 4,24 haciendo referencia a que se ubica en el cuadrante discontinuo con respecto a la turbulencia, dejando en evidencia que la manera de dirigir la organización es adecuada pero no suficiente para enfrentar los cambios en el entorno, la información toma veracidad debido a que al analizar el perfil del clima pondera 2,64, es decir, un clima cambiante que afecta a JP ARGO ya que la ubicación (4,24-2,64) no se cruza con la turbulencia con la que se encuentra el ente económico (2,5).

Matriz de evaluación de los factores externos EFE

La información para elaborar la evaluación de los factores externos EFE, se obtuvo mediante la clasificación de las oportunidades y amenazas obtenidas de la matriz del análisis de los entornos (Ver Tabla 14: Matriz de evaluación de entornos Tabla 14), se determinó como oportunidades las ponderaciones en 3 y 4, y como amenazas las obtenidas en 1 y 2, los pesos ponderados y la calificación de igual forma se transportaron de la tabla anterior, se realiza la respectiva multiplicación (peso x calificación) para obtener un peso ponderado total de oportunidades y amenazas con el fin de medir si el resultado total es menor a 2,5 es decir, que posee amenazas externas fuertes o si por el contrario es mayor a 2,5, se concluye que las oportunidades de la organización son los más acordes para el desarrollo de su actividad comercial. (Ver Tabla 17: Matriz de evaluación de los factores externos EFE -Actual)

De igual forma los datos proporcionados de las tablas anteriores, sirven de insumo para la elaboración de la EFE Futura, el proceso de adecuación, ejecución y evaluación en la matriz se realiza de igual manera que la EFE actual.

Recibe el nombre de EFE Futura debido a que se le incorpora una columna extra donde se especifica si las variables evaluadas tanto como oportunidades y amenazas a tres años, aumentan o disminuyen, incidiendo directamente sobre el desarrollo comercial de la empresa a corto plazo. (Ver Tabla 18: Matriz futura de evaluación de los factores externos EFE)

Tabla 17: Matriz de evaluación de los factores externos EFE -Actual

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso pond
Producto Interno Bruto (PIB)	5%	4	0,2
Consumo PER CAPITA	10%	4	0,4
Indice de Precios al Consumidor (IPC)	20%	4	0,8
Crecimiento empresarial	5%	4	0,2
Crecimiento poblacional	5%	4	0,2
Situación laboral	8%	3	0,24
Infraestructura	5%	3	0,15
TOTAL FORTALEZAS	58%		2,19
AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso pond
Impuestos	8%	2	0,16
Desempleo	12%	2	0,24
Desarrollo de las TICS	15%	2	0,3
Riesgo político	2%	1	0,02
Aranceles de importacion	5%	1	0,05
TOTAL DEBILIDADES	42%		0,77
TOTAL GENERAL	100%		2,96

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la matriz:

Realizando la evaluación de los factores externos en la organización JP ARGO, se concluye que el medio ambiente externo es propicio a la organización, ya que la ponderación es de 2,96, esto se debe a que las oportunidades son mayores con un PIB estable, un IPC en aumento, crecimiento empresarial y población favorables a JP ARGO indicando así que la empresa puede responder eficazmente por medio de estrategias a las fuerza externas, haciendo uso eficiente de sus factores internos claves para superar las amenazas y para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno.

Tabla 18: Matriz futura de evaluación de los factores externos EFE

FACTORES FUTUROS EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES	Proyección a 3 años	Peso	Calificación	Peso pond
Producto Interno Bruto (PIB)	Aumenta	5%	1	0,05
Consumo PER CAPITA	Aumenta	10%	1	0,1
Indice de Precios al Consumidor (IPC)	Aumenta	20%	1	0,2
Crecimiento empresarial	Aumenta	5%	4	0,2
Crecimiento poblacional	Aumenta	5%	3	0,15
Situación laboral	Dismunuye	8%	2	0,16
Infraestructura	Aumenta	5%	2	0,1
TOTAL FORTALEZAS		58%		0,96
AMENAZAS		Peso	Calificación	Peso pond
Impuestos	Aumenta	8%	4	0,32
Desempleo	Aumenta	12%	1	0,12
Desarrollo de las TICS	Aumenta	15%	1	0,15
Riesgo politico	Dismunuye	2%	1	0,02
Aranceles de importacion	Dismunuye	5%	1	0,05
TOTAL DEBILIDADES		42%		0,66
TOTAL GENERAL		100%		1,62

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la matriz:

Analizando la evaluación de los factores externos proyectando a tres años pondera un resultado de 1,62 indicando que es una debilidad menor, las conjeturas analizadas indica que el PIB, el IPC y el consumo per cápita tienden a aumentar de manera tal que afecta la productiva empresarial en los próximos años dado a que es contraproducente para las empresas el consumo desmedido que puedan realizar las personas, generando una posible inflación, afectando a todos los sectores, y quedando en espera a que el gobierno decrete las normatividades más adecuadas para la regulación de las variables mencionadas.

9 DEFINICION DE ESTRATEGIAS QUE SE IMPLEMENTARAN EN EL DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO.

La elaboración de la matriz IE se determina con base en las ponderaciones finales obtenidas de la evaluación de los factores internos y la obtenida de la evaluación de los factores externos (futura) la escala de calificación de le EFI dentro de la IE es : (3 a 4) solido, (2 a 2,99) promedio y (1 a 1,99) débil. La escala de calificación de la EFE futura dentro de la IE es: (3 a 4) alto, (2 a 2,99) medio y (1 a 1,99) bajo. La matriz IE consta de 9 cuadrantes y la ubicación de la empresa dentro de alguno de los 9 cuadrantes se determina mediante el hallazgo de las coordenadas que proporcionan los resultados finales de la EFI-EFE futura. (Ver Tabla 19)

Tabla 19: Matriz interna y externa IE

MATRIZ IE (INTERNA - EXTERNA)				
		TOTALES MATRIZ EFI		
		SOLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DEBIL 1.0 A 1.99
TOTALES MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	VII	VIII (1.62 -2.22)	IX
I - II - IV		Crecer y Construir		
III - V -VII		Conservar y Mantener		
VI - VIII - IX		Cosechar y Enajenar		

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la matriz:

Se relaciona la ponderación final de la matriz EFI y la matriz EFE futura, e indica que la empresa se encuentra en el cuadrante VIII perteneciendo a cosechar y enajenar, con la ponderación (1,62-2,22). La ubicación en el cuadrante mencionado se debe a que los fortalezas y debilidades son las adecuadas y favorables a la organización lo que se contrarresta lo obtenido en la matriz EFE futura unas amenazas fuertes que afectan directamente a la organización. Para superar la incómoda posición en la que se ubicó JP ARGO en la matriz IE se recomienda implementar estrategias como desinversión y/o recorte de gastos.

9.1 MODELO ANALITICO PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Las diferentes técnicas para la formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas, las herramientas que presenta este modelo son aplicables a organizaciones de todo tamaño y de cualquier tipo, y pueden ayudar a los estrategas a identificar, evaluar y elegir estrategias (David, 2013) (Ver Tabla 20).

Tabla 20: Matriz de formulación de estrategias

MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS				
ETAPA 1: ETAPA DE INSUMOS				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)		MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	MATRIZ DE EVALAUCION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	
ETAPA 2: ETAPA DE ADECUACION				
MATRIZ DE LAS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	MATRIZ DE BOSTÓN CONSULTING GROUP (BCG)	MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)	MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL (MEP)
ETAPA 3: ETAPA DE DESICIÓN				
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				

Fuente: Elaboración propia

A continuación se representa cada una de las matrices que conforman el modelo analítico que finalmente serán claves para determinar la estrategia principal que será implementada en el desarrollo del plan de mercadeo.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA

El marco de cuatro cuadrantes que posee la Peyea indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva para JP ARGO. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Cada cuadrante posee variables medibles, la ponderación que se le asigna a la estabilidad del entorno y la ventaja competitiva va desde (-1) a (-7) donde (-1) es la mejor y (-7) la peor, a su vez la fuerza financiera y la fuerza de la industria se pondera desde (1) a (7) donde (1) es la peor y (7) es la mejor, la escala de calificación de cada cuadrante se suman y los resultados de fuerza financiera y la estabilidad del ambiental son la coordenada X y la suma de los resultados de la fuerza de la industria y la ventaja competitiva son la coordenada Y. (Ver Tabla 21)

Conclusión de la matriz:

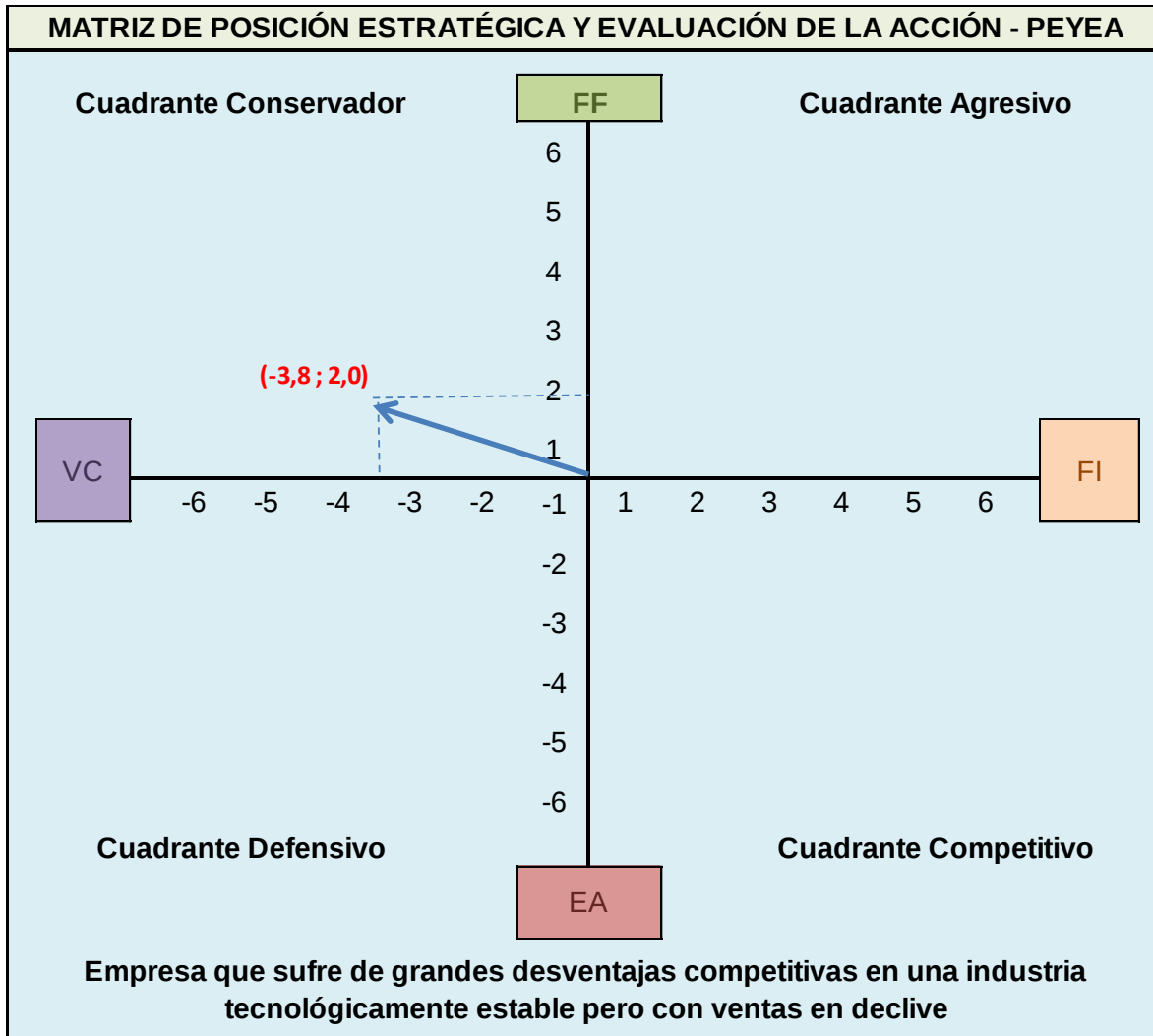
La empresa JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS está ubicada en el cuadrante II de la matriz Peyea, las coordenadas con las que se ubicaron fue en el eje $X = -3,8$ sumando las ponderaciones la fuerza de la industrial y la ventaja competitiva, la baja calificación obtenida con signo negativo se debe en primera instancia a que la ventaja competitiva con la que la empresa cuenta es nula, no posee métodos de innovación eficaces con los que pueda competir en la fuerza que la industria ofrece desembocando así es una inestabilidad financiera, no existe potencial de crecimiento y algo recurrente en la organización es la poca participación en el mercado. El eje Y se obtuvo una ponderación de 2,0 resultados de la suma de la fuerza financiera y la estabilidad ambiental, las fuerzas analizadas en la organización se tornan favorables pero no son suficientes para lograr que la organización se posicione en un mejor cuadrante en la matriz ya que financieramente carece de una estructura definida con la cual pueda hacer uso de los que el medio ambiente ofrece como infraestructura tecnológica, logrando una presión competitiva para JP ARGO. La ubicación en el cuadrante indica que a la organización le pertenecen estrategias conservadoras, donde es recomendable implementar penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación relacionada.

Tabla 21: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA

MATRIZ PEYEA		
1. FUERZA FINANCIERA -FF(+) Y1	CALIFICACION	VALORES
FLUJO DE CAJA	4	
CAPITAL DE TRABAJO	5	
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	3	
APALANCAMIENTO FINANCIERO	4	
LIQUIDEZ	3	
TOTAL PUNTUACION	19	
PROMEDIO	3,8	
2. ESTABILIDAD DEL ENTORNO - EA(-) Y2	CALIFICACION	
IPC	-1	4.5%
TASA DE INFLACIÓN	-1	3.33%
CAMBIOS TECNOLOGICOS	-2	
BARRERAS PARA ENTRAR AL MERCADO	-3	
ESCALA DE PRECIOS DE SERVICIOS SUSTITUTOS	-2	
PRESION COMPETITIVA	-2	
TOTAL PUNTUACION	-11	
PROMEDIO	-1,8	
3. VENTAJA COMPETITIVA - VC (-) X1	CALIFICACION	
PARTICIPACION EN EL MERCADO	-7	
CALIDAD DEL SERVICIO	-5	
LEALTAD DE LOS CLIENTES	-6	
CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS	-4	
DESARROLLO DE MERCADO	-7	
TOTAL PUNTUACION	-29	
PROMEDIO	-5,8	
4. FUERZAS DE LA INDUSTRIA - FI (+) X2	CALIFICACION	
POTENCIAL DE CRECIMIENTO	3	
GRADO DE APALANCAMIENTO	2	
ESTABILIDAD FINANCIERA	1	
FACILIDAD PARA ENTRAR EN EL MERCADO	2	
APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS	1	
POTENCIAL DE UTILIDADES	3	
TOTAL PUNTUACION	12	
PROMEDIO	2,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA



RESUMEN FUERZAS	
FUERZA FINANCIERA	3,8
ESTABILIDAD AMBIENTAL	-1,8
FUERZA DE LA INDUSTRIA	-5,8
VENTAJA COMPETITIVA	2,0

COORDERNADAS	
X	-3,8
Y	2,0

Fuente: Elaboración propia

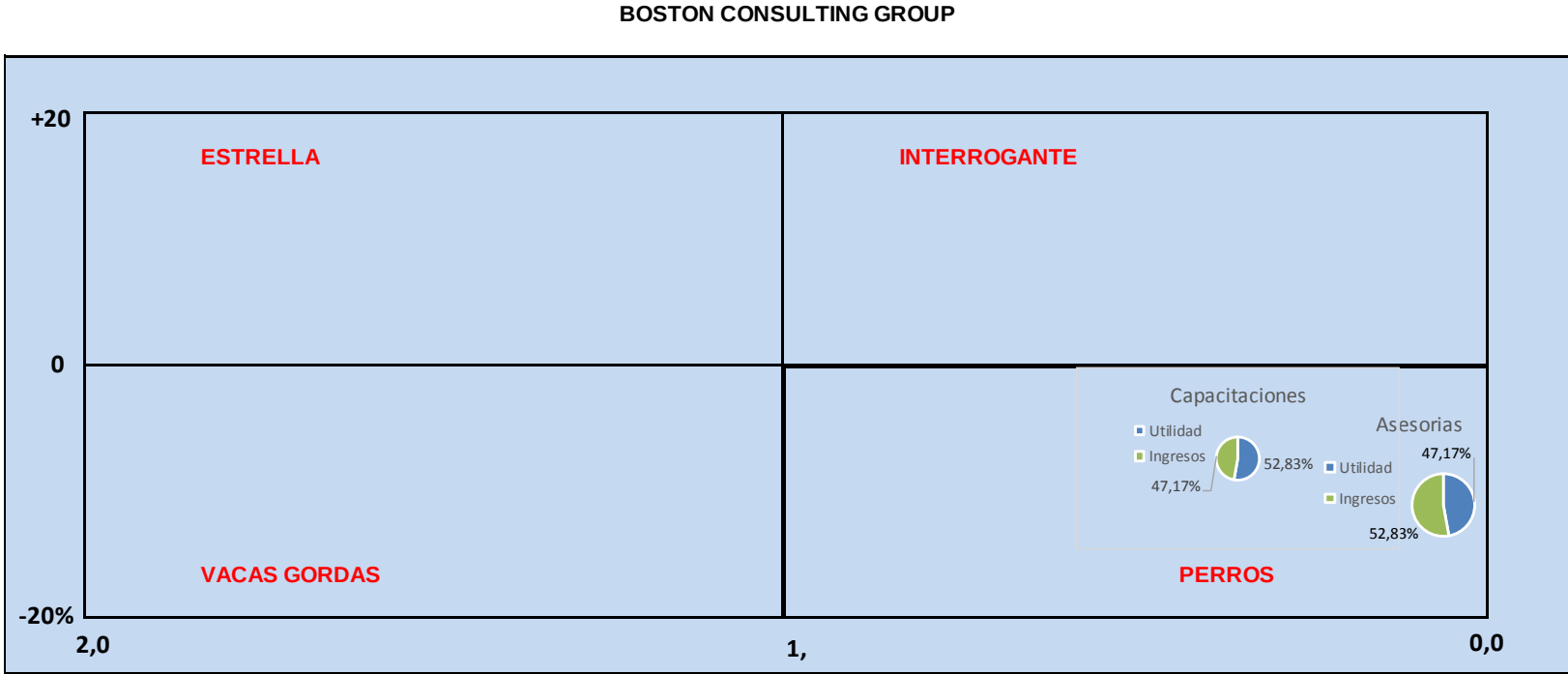
Matriz de Boston Consulting Group

La matriz de Boston inicia con la Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de la empresa JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS y su volumen de ventas, información proporcionada de los informes financieros de la empresa. Posteriormente se hace el cálculo de la dinámica y estructura de ventas para el año 2014, esta información es necesaria ya que debe elaborarse la tabla con datos necesarios para hacer la ubicación de la empresa en la matriz, se incorporan los datos de: Cuota de mercado (o participación en el mercado) se calcula así: $\text{Compradores de la empresa} / \text{mercado meta} \times 100$. Cuota de mercado relativa: $\text{Cuota propia de mercado} / \text{cuota de mercado del principal competidor}$. Dinámica de la venta: $[(\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior}) / \text{Ventas año anterior}] \times 100$. Se procede a elaborar diseño de Matriz BCG para la empresa. (Ver Tabla 22).

Conclusión de la matriz:

Al realizar el diagnóstico para JP ARGO mediante el uso de la matriz de Boston se determinó en primera instancia una utilidad e ingresos en capacitaciones 52,83%-47,17% respectivamente, la unidad de negocio en asesorías pondero una utilidad e ingresos 47,17%-52,83% respectivamente, como se puede evidenciar lo que es la utilidad en asesorías es el ingreso en capacitaciones, ésta paradoja se debe a la fuerza de ventas tan débil que posee, la cual carece de una estructura financiera definida, el estado de resultados refleja ingresos similares en ambas unidades de negocio: asesoría 1.650.000 y capacitaciones 1.800.000. Al realizar la ubicación de la empresa en la matriz se indica que la empresa JP ARGO está ubicada en el cuadrante IV, recibe el nombre de perros debido a su baja participación relativa en el mercado, y que además compite en una industria de lento crecimiento o de crecimiento nulo, es debido a que tiene una posición interna y externa débil, las estrategias recomendadas para superar esta posición es el recorte de gastos, la desinversión o liquidación.

Tabla 22: Matriz de Boston Consulting Group



UEN	Línea de Negocio	Crecimiento del mercado	Participación en el Mercado	Característias del Producto	Objetivo Estratégico	Posicion	Asesorias		Capacitaciones	
							Utilidad		Utilidad	
1	Asesorias	Rápida Expansión	Débil	Demanda Inversión	Desarrollarse o retirarse	Interrogante	47,17%		52,83%	
							Ingresos	52,83%	Ingresos	47,17%
2	Capacitaciones	Rápida Expansión	Débil	Demanda Inversión	Desarrollarse o retirarse	Interrogante	Total	100,00%	Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Matriz de la gran estrategia principal

A continuación se presenta la formulación de la matriz de la gran estrategia, con base en la información financiera de JP ARGO y de sus 4 principales competidores, se determina las ventas en el sector entre el año 2013 y 2014 esto se incluye en una tabla (Ver Tabla 23: Matriz de la gran estrategia principal), donde se determina el crecimiento en sector mediante la división del ((año 2014 / año 2013) -1). De igual manera se halla el crecimiento en el sector para las demás empresas con las que compite JP ARGO. La ubicación de la empresa en algún cuadrante de la matriz se halla ubicando la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado es la ponderación final del crecimiento del sector de todas las empresas que se ubican en el sector servicios. La matriz indica cómo está la empresa ubicada en el crecimiento en el mercado y la posición competitiva. (Ver Ilustración 7: Matriz de la gran estrategia principal)

Tabla 23: Matriz de la gran estrategia principal

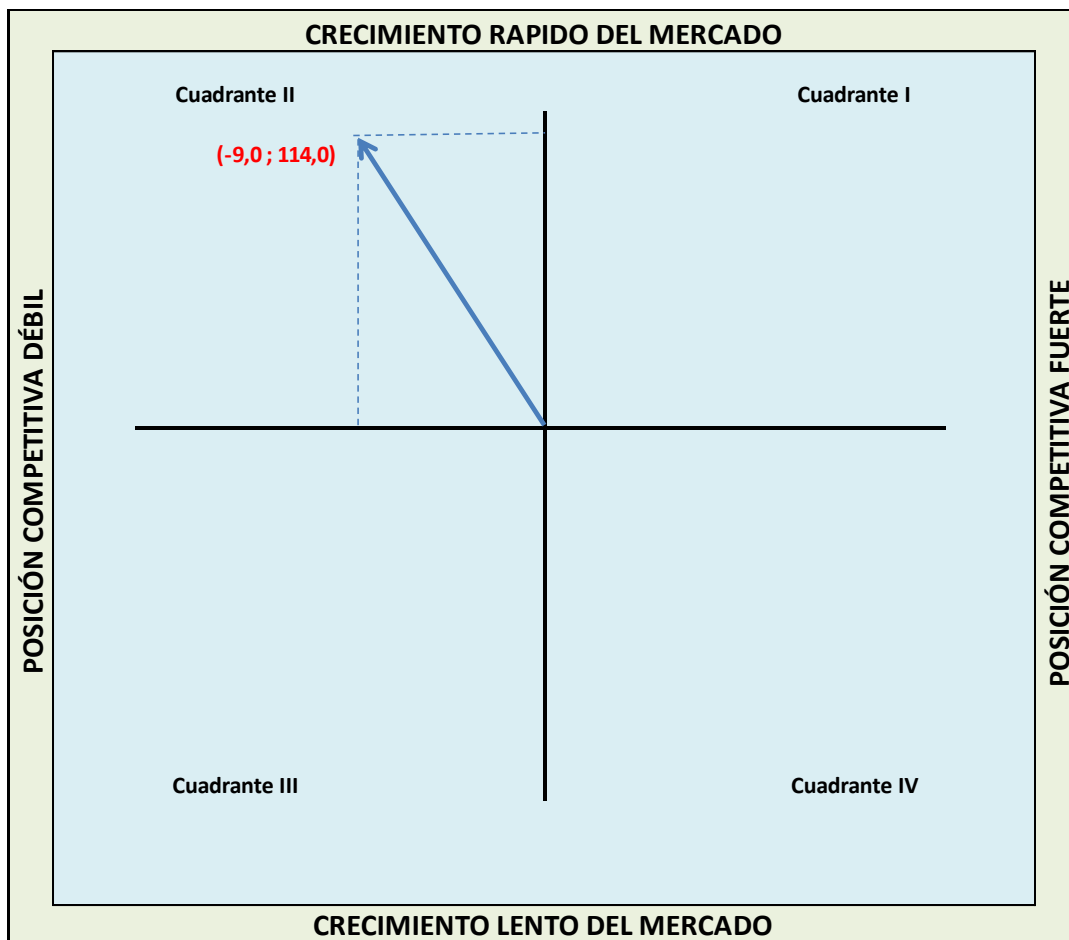
MATRIZ GRAN ESTRATEGIA			
VENTAS DEL SECTOR SERVICIOS EN MILLONES DE PESOS			
EMPRESAS	2013	2014	CRECIMIENTO
JP ARGO	\$ 3.800.000	\$ 3.450.000	-9%
SENA	\$ 2.387.000	\$ 8.152.000	242%
UNIVERSIDAD DEL VALLE	\$58.336.000	\$65.542.000	12%
CAJA DE COMPENSACIÓN	\$46.751.000	\$53.562.000	15%
CÁMARA DE COMERCIO	\$ 6.170.000	\$25.480.000	313%
CRECIMIENTO PROMEDIO DEL SECTOR	\$23.488.800	\$31.237.200	114%

PORCENTAJE	
POSICION COMPETITIVA DE JP ARGO	-9%
CRECIMIENTO DEL MERCADO	114%

Fuente: Elaboración propia

La matriz de la estrategia principal resumen como la organización JP ARGO se encuentra con respecto de su competencia en áreas como el crecimiento en el mercado, posición competitiva, los análisis desprendidos de los informes financieros del SENA, COMFANDI, LA UNIVERSIDAD DEL VALLE, Y LA CAMARA DE COMERCIO DE TULUA, indica que JP ARGO se ubica en el cuadrante II con una posición competitiva en el eje X de -9, debido a la falta de fuerza financiera que posee contrastándose con un crecimiento en el mercado de 114%, debido a que la industrial con la que compite JP ARGO es amplia, con años de experiencia y con amplio recorrido en el área de servicios. Las estrategias que se recomienda para que la organización supere la posición hallada en la matriz son desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desinversión y liquidación.

Ilustración 7: Matriz de la gran estrategia principal



Fuente: Elaboración propia

🚦 Matriz resumen de estrategias

De acuerdo con las herramientas de análisis utilizadas, se obtiene los resultados que se muestran a continuación, (Ver: Tabla 24: Matriz resumen de estrategias); las estrategias propuestas, se puede apreciar que las de mayor presencia son: Penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada e integración horizontal.

Tabla 24: Matriz resumen de estrategias

MATRIZ RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS					
	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO	DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA	INTEGRACIÓN HORIZONTAL
PEYEA					
Penetración de mercado					
Desarrollo de mercado					
Desarrollo de producto					
Diversificación relacionada					
BOSTON					
Desinversión					
Liquidación					
IE					
Desinversión					
GRAN ESTRATEGIA					
Desarrollo de mercado					
Penetración de mercado					
Desarrollo de producto					
Integración horizontal					
Desinversión					
Liquidación					
TOTAL	2	2	2	1	1

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior, se puede apreciar que las estrategias con mayor presencia y que posteriormente se integraran en la matriz cuantitativa de la planificación estratégica son: Penetración de mercado, desarrollo de mercado, y desarrollo de producto

🚦 Matriz de la planificación estratégica

Para desarrollar la matriz que se presenta a continuación se aplicaron los factores claves obtenidos de las variables de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se obtuvieron de las matrices anteriores, los pesos ponderados son los mismos con los que se calificaron anteriormente. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica se opera multiplicando la ponderación de la variable por un peso relativo asignado que va desde (1) a (4) donde (1) no atractivo, (2) algo atractivo, (3) razonablemente atractivo y (4) altamente atractivo, a esto se le llama (PA) y el (CA) es el resultado de multiplicar: (peso ponderado x PA) esta misma

operación se realiza para cada una de las estrategias seleccionadas. (Ver Tabla 25: Matriz de la planificación estratégica)

Conclusión de la matriz:

La organización JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS se ha alimentado de análisis sectoriales donde ha podido adquirir estrategias las cuales se integraron en la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, al realizar la depuración de las estrategias más recurrentes en las matrices anteriores se obtuvo como estrategias repetitivas: La penetración de mercado, el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica como su nombre lo indica, integra valoraciones cuantitativas donde las variables obtenidas de las evaluación internas y externas se ponderan y se integran en la matriz para obtener como estrategia macro para el plan estratégico de mercadeo: La penetración de mercados con una ponderación final de 4,86, seguida del desarrollo de mercado 4,64 y finalmente desarrollo de producto en 4,36, indicando que las anteriores son las tres estrategias más relevantes y de gran impacto en JP ARGO, pero la penetración de mercados como estratégica global direccionará lo que será la construcción del plan estratégico de mercadeo.

❖ Penetración de mercado:

La estrategia de penetración de mercado consiste en incrementar la participación de JP ARGO en los mercados que opera y con las asesorías y capacitaciones actuales, es decir, esta estrategia se llevará a cabo provocando que los clientes actuales compren más servicios (por ejemplo; ampliando los horarios comerciales), atrayendo los clientes de la competencia (por ejemplo: bajando precios), o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo: alianzas multinivel).

❖ Desarrollo de producto:

Es la estrategia de crecimiento que se quiere implementar en la empresa JP ARGO, la cual consiste en introducir nuevos servicios en mercados existentes o modificar los actuales para satisfacer necesidades no cubiertas en el mercado actual, esta estrategia se apoya de la investigación y desarrollo, la políticas del producto, y el análisis de la segmentación del mercado.

❖ Desarrollo de mercado:

Consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los servicios que actualmente ofrece JP ARGO, esta estrategia parte de crear la necesidad del producto en el público.

Tabla 25: Matriz de la planificación estratégica

		MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - PCPE					
		PENETRACIÓN DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO		DESARROLLO DE MERCADO	
FACTOR CLAVE	POND	PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES							
Producto Interno Bruto (PIB)	5%	2	0,1	1	0,05	2	0,1
Consumo PER CAPITA	10%	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Indice de Precios al Consumidor (IPC)	20%	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Crecimiento empresarial	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Crecimiento poblacional	5%	-		-		-	
Situación laboral	8%	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Infraestructura	5%	2	0,1	3	0,15	2	0,1
AMENAZAS							
Impuestos	8%	1	0,08	2	0,16	3	0,24
Desempleo	12%	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Desarrollo de las TICS	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Riesgo político	2%	-		-		-	
Aranceles de importacion	5%	-		-		-	
SUB TOTAL	1		2,3		1,96		2,16
FORTALEZAS		Peso					
Canal de distribución	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Innovación interna	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Satisfacción del cliente	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Cumplimiento del cronograma	5%	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Productividad de capacitaciones	6%	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Satisfacción del cliente	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Logistica	7%	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Capacitación	4%	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Retiro o desvinculación	1%	-		-		-	
DEBILIDADES							
Participación en el mercado	2%	3	0,06	2	0,04	3	0,06
Promoción y publicidad	2%	3	0,06	1	0,02	3	0,06
Capital de trabajo	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Capacidad de endeudamiento	5%	2	0,1	1	0,05	2	0,1
Apalancamiento financiero	1%	-		-		-	
Contratación	1%	3	0,03	2	0,02	2	0,02
Evaluación de desempeño	4%	-		-		-	
Compensación	1%	-		-		-	
Conocimiento de la empresa	4%	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Nivel de ventas	1%	3	0,03	3	0,03	3	0,03
Flujo de caja	2%	2	0,04	1	0,02	2	0,04
Liquidez	4%	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Cobertura del servicio	2%	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Salud ocupacional	1%	-		-		-	
Bienestar	1%	-		-		-	
Capacidad intelectual	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Liderazgo	2%	3	0,06	2	0,04	2	0,04
Rotación del personal	2%	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Indicadores de medición	2%	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Conocimiento de los clientes	2%	3	0,06	3	0,06	3	0,06
SUB TOTAL	1		2,56		2,4		2,48
TOTAL GENERAL	2		4,86		4,36		4,64

Fuente: Elaboración propia

10 PLAN DE ACCION PARA EL DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MERCADEO

10.1 DESCRIPCION DEL MERCADO

El mercado natural de JP ARGO es el municipio de Zarzal, allí se encuentra el potencial de clientes de los que puede disponer la empresa para desarrollar su actividad comercial, recordando que son 1302 establecimientos que cuentan con su registro ante cámara de comercio y 760 que operan de manera informal aproximadamente y ambos sectores requieren de una asesoría o capacitación que les brinde la oportunidad de tecnificarse y ser competitivos en un mercado cada día más exigente.

Con base en la información anterior es importante resaltar el nicho de mercado que existe de manera informal en el municipio de Zarzal y en el cual JP ARGO dispone de un servicio enfocado a la legalización de empresas. La informalidad en Zarzal toma especial atención ya que las cifras extraídas de un trabajo de grado elaborado por Mazuera & Jaramillo en el año 2012 el cual consistió en determinar los factores sociales, económicos y culturales que inciden en la no formalización de establecimientos que ejercen actividades informales, en el sector urbano del municipio de Zarzal, se revela la siguiente información:

Obligaciones adquiridas al momento de formalizar un establecimiento comercial

Ilustración 8 Entes gubernamentales requeridos en la formalización de empresas zarzaleñas



Fuente: google imagen®

Descripción del sector informal del área urbana del municipio de Zarzal

A continuación se presentan cifras representativas de la informalidad zarzaleña:

✓ Actividad económica de los negocios informales en Zarzal

Tabla 26 Actividad económica de los negocios informales en Zarzal

ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LOS NEGOCIOS INFORMALES EN ZARZAL		
ACTIVIDAD ECONÓMICA	FRECUENCIA	PROPORCIÓN
Manufactura	162	21,12%
Comercial	495	64,54%
Prestación de servicios	110	14,34%
TOTAL	767	100%

Fuente: (Mazuera & Jaramillo, 2012)

✓ Aspectos que influyen en la no formalización de negocios informales en Zarzal

Tabla 27 Aspectos que influyen en la no formalización

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA NO FORMALIZACIÓN	
ASPECTOS	PORCIÓN
Social	14,45%
Económico	64,45%
Cultural	21,10%
TOTAL	100%

Fuente: (Mazuera & Jaramillo, 2012)

Cabe resaltar que JP ARGO está ubicada en el sector terciario de la economía, siendo éste el que más aporta al PIB de prácticamente todos los países del mundo, y el que más población laboral ocupa. Es también, el más heterogéneo, puesto que los servicios que se pueden prestar son innumerables. El sector terciario es el que se dedica a prestar servicios a personas y a las empresas, para que puedan dedicar su tiempo a su labor central, sin necesidad de ocuparse de realizar las tareas necesarias para la vida en una sociedad desarrollada. (La guía 2000 , 2015)

10.2 SEGMENTACION DEL MERCADO DE ZARZAL VALLE

A continuación se presenta la segmentación de la industria zarzaleña, se elabora con base en información proveniente de la cámara de comercio de Tuluá, la página del Municipio. (Ver: Tabla 28 Segmentación de mercado).

La segmentación hace referencia a los establecimientos comerciales que existen actualmente en el municipio, debido a que los clientes de los cuales dispondrá JP ARGO son las empresas que conforman los diferentes sectores económicos.

Tabla 28 Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	
TIPO DE SEGMENTACION	VARIABLES CONSIDERADAS
GEOGRAFICA	
Ubicación	Sur america, País Colombia, Región Pacífica, Departamento Valle del Cauca, Municipio Zarzal
Concentración de clientes	Los establecimientos comerciales se ubican en la zona urbana del Municipio de Zarzal
Tasa de crecimiento de la industria local	La tendencia de la industria Zarzaleña es decreciente reportando un 10,1% en el año 2014
Factores macroeconómicos diversos	* Zarzal aporta al PIB en participación 1,32% es decir, \$550.150 (miles de millones de pesos) * Participa en un 3% de IVA a nivel departamental * Aporta entre 5,4% y 7,4% en el sector agrícola * El 5,9% de los hogares tienen actividad económica en sus viviendas * El 95,6% de los establecimientos ocupa entre 1 y 10 empleos * Comercio actividad más frecuente (61,8%) de 0 a 10 empleos y actividad principal servicios (76,6%) de 10 a 50 empleos
POR USUARIO	
Tipo de cliente	Clientes potenciales: Ingenios azucareros: Riopaila Castilla y la fábrica de dulces Colombina S.A Clientes atractivos: Todas las empresas del sector, es decir, 1302 establecimientos
Tamaño del cliente	Entre las empresas inscritas ante la cámara de comercio, se observa que el sector agropecuario es el mayor generador de empleo, seguido de la industria generados por la empresa Colombiana y Riopaila y el sector más representativo es el comercio
Situación de la compra	El focus group realizado previamente, arrojó que la situación de la compra es diversa, en unos casos porque a los empresarios les parece atractivo e innovador y en otros por la necesidad que experimentan sus empresas.
POR TAMAÑO	
Personal ocupado	El sector agropecuario es el mayor generador de empleo con un total de 1.821 personas La industria participa con un total de 1.783 personas empleadas, el 90% Colombina y Riopaila El sector servicios genera 293 empleos directos
Tamaño de los activos	Corresponden a los 1302 establecimientos comerciales aproximadamente \$2.440.196 (en millones de pesos)
Volumen de ventas	Ingresos tributarios aproximados en el municipio de Zarzal \$11.323.746.008 Ingresos no tributarios aproximados \$16.308.195.898 Ingresos capital aproximados \$2.260.924.881 Transferencias y regalías aproximadas \$1.441.125.529 Ingresos totales aproximados \$ 31.333.992.318
POR ACTIVIDAD	
Sector primario	El 6,4% de los establecimiento se dedican a la industria
Sector secundario	El 57,8% se dedican al comercio
Sector terciario	El 34,6% pertenecen a servicios
Otra actividad	El 1,2% se dedican a otras actividades

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la Segmentación:

Como resultado obtenido se evidencia que JP ARGO cuenta con un amplio potencial de clientes desatendidos, las estadísticas indican que en Zarzal existe un 10,1% de empresas canceladas ante la cámara de comercio, debido a la mala administración que en ella se desarrolló, es por esto que resulta de gran importancia para la empresa enfocarse en satisfacer las necesidades de la fami, micro, pequeñas y medianas empresas en cuanto a la administración de la misma, por medio de asesorías y capacitaciones que permitan a los empresarios ser cada día más competitivos.

10.3 Direccionamiento corporativo

Misión

Somos una organización que comercializa asesorías y capacitaciones de alta calidad en los campos contables y administrativos, bajo un esquema completo de servicio, logística y precios competitivos, mejorando así la estructura y el desempeño empresarial de nuestros clientes y aliados comerciales.

Visión

En el futuro próximo JP ARGO será una de las Empresas líderes a nivel nacional en el desarrollo de servicios de asesoría y consultoría en las áreas contable y administrativa manteniendo una buena relación con nuestros proveedores, clientes y colaboradores, brindando un estímulo con talento humano competente y calificado..

Valores



Liderazgo: Contamos con la capacidad de convocar equipos de trabajo logrando la participación efectiva de los integrantes en la sostenibilidad de los proyectos propuestos, facilidad de hacer que los demás se exijan y comprometan en pro de un objetivo común.

Integridad: Sustentamos la coherencia entre lo que se dice, se piensa y se hace; de acuerdo al código de ética de la compañía.

Flexibilidad: Integramos nuestras tradiciones (sólida confianza con Clientes y Proveedores, inmejorables relaciones personales a nivel de los negocios) con la flexibilidad y el dinamismo imprescindibles para adaptarse a mercados cada vez más cambiantes.

Eficiencia: La organización se encamina a trabajar sobre postulados que integren la optimización de recursos físicos e intelectuales manejados con transparencia con el fin de proporcionar un servicio diferenciado.

Política de calidad

Nuestro ideal es mantener un alto grado de actualización profesional en los empresarios regionales como garantía de un trabajo impecable y valor agregado del servicio, procurando el mejoramiento continuo de nuestros procedimientos enfocados al desarrollo multinivel en los modelos de negocios de nuestros clientes.

Matriz axiológica

A continuación se abordará la matriz axiológica (Ver: Tabla 29 Matriz Axiológica) que permite a JP ARGO seleccionar los valores que la identificarán en todas sus acciones y posteriormente se desarrollará en la conducta organizacional.

Tabla 29 Matriz Axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA							
REFERENCIA / VALORES	SOCIEDAD	ESTADO	CLEINTE	PROVEEDOR	COLABORADOR	ACCIONISTA	TOTAL
LIDERAZGO	5	2	5	5	5	5	27
INTEGRIDAD	5	3	5	4	5	5	27
FLEXIBILIDAD	0	0	2	1	3	0	6
EFICIENCIA	5	0	5	5	5	5	25

Fuente: (Serna Gomez, 2014)

La metodología de aplicación de la matriz consistió en integrar los valores de la empresa con respecto a sus grupos de interés, la escala de calificación inicia desde 0 hasta 5, donde 0 no tiene incidencia directa en el grupo de interés y 5 tiene total importancia. Como resultado final se obtuvieron las ponderaciones más altas en Liderazgo e Integridad cada una con 27 puntos, indicando que estos son los que definirán la conducta organizacional, de JP ARGO.

10.3.1 Diseño organizacional

JP ARGO carece de un diseño organizativo, por lo cual mediante la construcción del plan de mercadeo se propone dejar en evidencia la propuesta del diseño estructural que satisfaga los requerimientos que se implementará el plan de mercado.

➤ Descripción del proceso

Asesoría: Consisten en informar y orientar al cliente de JP ARGO para que adopten decisiones informadas para ello, el asesor debe considerar de manera integral todos los aspectos de la situación particular de la empresa a quien asesora, dentro de este proceso existen funciones específicas como, aconsejar, sugerir acciones de carácter específico al elemento que dirige la organización. Los asesores actúan como consejeros de los directivos y del personal subordinado y en virtud de ello, no tiene autoridad directa sobre ningún miembro de los departamentos en los que hacen sus investigaciones. El asesor es una persona por lo general muy preparada con una visión muy amplia de muchas materias de carácter general.

Consultoría: La consultoría es la aplicación del conocimiento enfocada al medio empresarial ofreciendo servicios de asesoría, auditoría, asistencia técnica, interventoría y veeduría, contribuyendo en la solución de problemas y buscando el desarrollo de la competitividad y el alto desempeño de las organizaciones. Proporcionar a las empresas que compren servicios de consultorías de JP ARGO los fundamentos, metodologías, herramientas y apoyo profesional especializado, soluciones orientadas al logro de un desarrollo integrado y armónico de las funciones organizacionales involucradas.

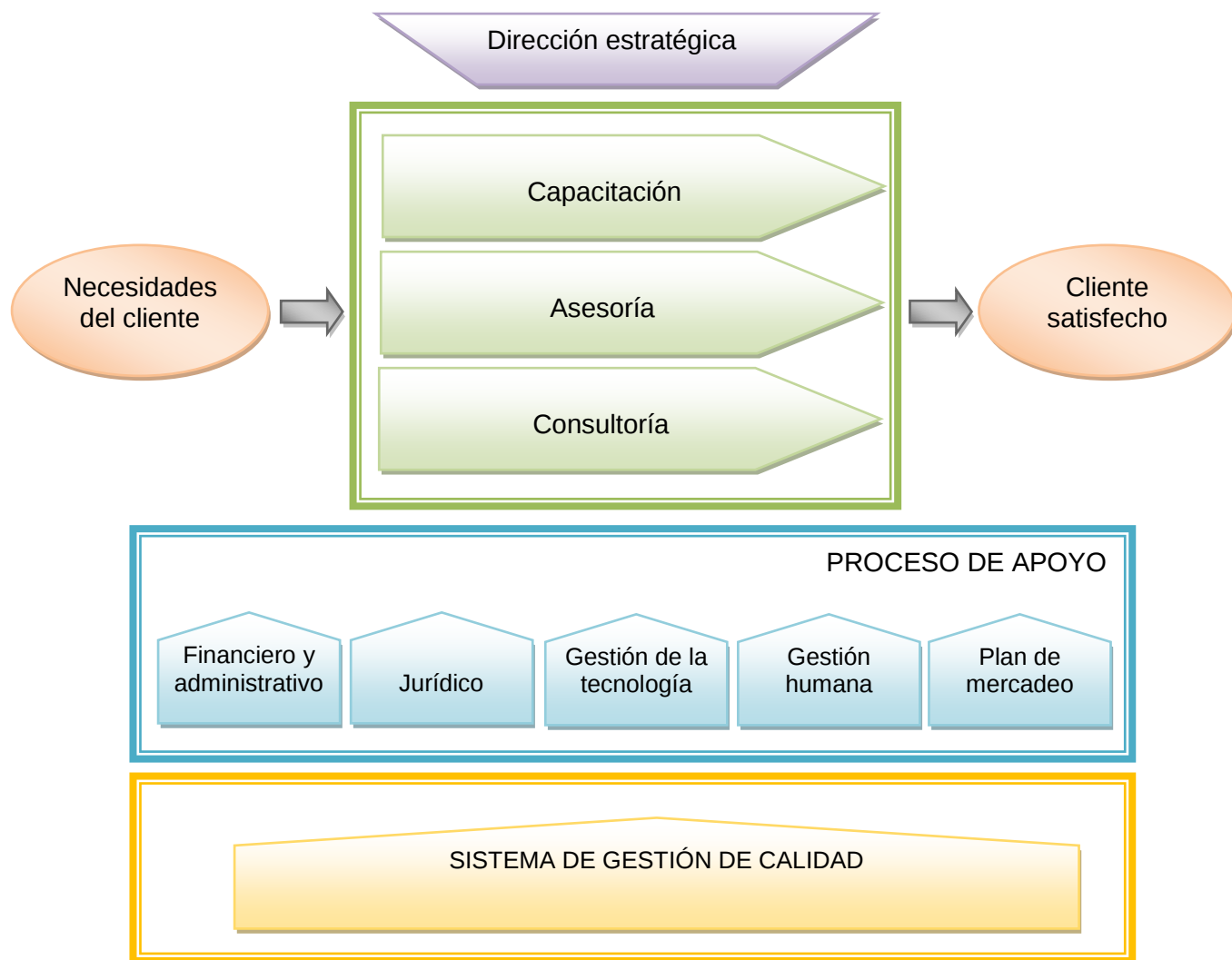
Capacitación: La capacitación en JP ARGO se determina mediante la entrega de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es abarcador. La capacitación que brinda JPARGO representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente: Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización. Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico de los empleados.

➤ Mapa de procesos

Para la configuración del esquema Organización de JP ARGO, se abordará en primera instancia el mapa de procesos (

Ilustración 9 Mapa de procesos), allí se refleja el modo de operar en la organización, donde los requerimientos de cliente, deben concluir en satisfacer las necesidad del mismo, el diseño se plantea con base en las áreas funcionales de las cuales debiera disponer JP ARGO.

Ilustración 9 Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en el mapa de procesos antes citado, la configuración está dada a partir de las necesidades de los clientes, las cuales son procesadas mediante la dirección estratégica de la empresa, es decir, se diagnostica que servicio es el indicado a cada necesidad: Capacitación, Asesoría y Consultoría, esta determinación estará en cabeza de Nancy Gómez, y es allí donde se realizara el primer acercamiento con el cliente, la gestión que permita al empresario determinar que paquete está dispuesto adquirir según el servicio que requiera.

Para darle efectividad operacional al proceso, se cuenta con apoyo de diferentes áreas, como son: financiera y administrativa, jurídica, tecnológica, humana y

mercadotecnia, todas lideradas por Nancy Gómez pero éstas a su vez debe incorporar personas con el conocimiento necesario para liderar cada dependencia. Todo lo anterior es basado siempre en el cumplimiento del sistema de gestión de calidad de la organización.

Para evidenciar los roles que serán desarrollados dentro de la organización se propone el siguiente organigrama (Ver: El organigrama se establece con base en los roles identificados en los procesos claves diseñados en el mapa y el diagrama de procesos, esto con el fin de definir la cantidad de integrantes que deben ser ingresados por JP ARGO para así desarrollar de manera satisfactoria los procesos organizacionales.

Ilustración 11 Organigrama) de forma vertical, donde Nancy Gómez es la propietaria y gerente general, apoyada de un contador público, en un nivel inferior pero no menos importante, se hallan el departamento de auditoría (entes que conforman el proceso de apoyo en el mapa de procesos Ver: Ilustración 9 Mapa de **procesos**) y finalmente la operatividad radica en la prestación del servicio que brinda el asesor y/o capacitador.

➤ **Diagrama de procesos**

Para lograr una mayor aproximación de la manera en la que se darán los procesos en la empresa JP ARGO, se propone el siguiente diagrama de procesos (Ver Ilustración 10 Diagrama de procesos) donde se refleja los actores principales que intervienen en los procesos estratégicos y de apoyo, la finalidad de diagrama es ilustrar los procesos claves de cada puesto de trabajo que se genere en la organización, realizar un costeo en salario y tiempo dedicado de cada ente involucrado en los procesos de asesoría, consultoría y capacitación en la organización.

Además como se puede evidenciar en el esquema se busca dejar en claro cada proceso y responsable de las actividades propias de la organización, todo esto con el fin de garantizar el cumplimiento de todas las actividades que generan valor en la organización, la finalidad de siguiente diagrama es conceptualizar y llevar a la operatividad lo que se plasmó en el mapa de procesos.

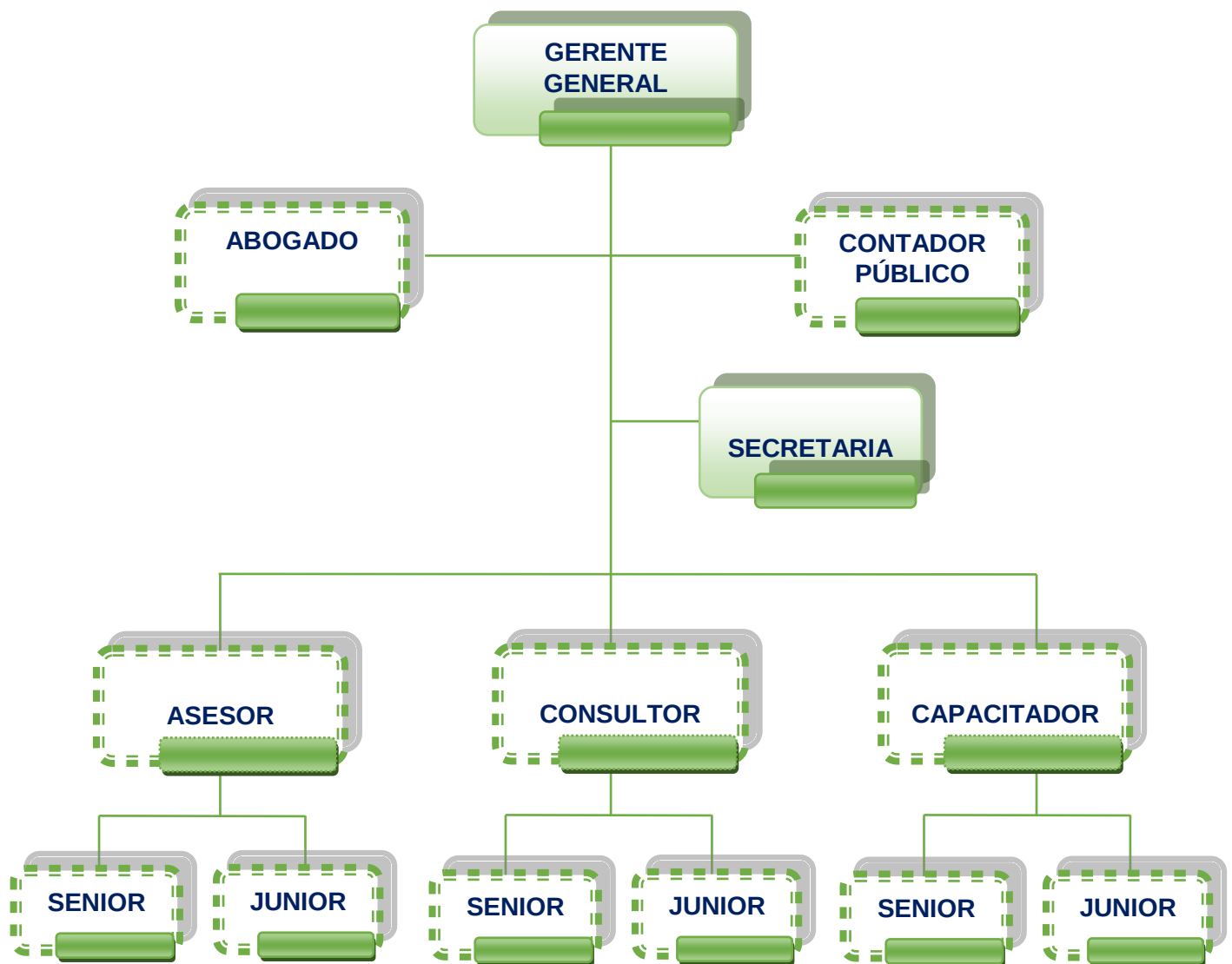
Ilustración 10 Diagrama de procesos

DIAGRAMA DE PROCESOS							
DIRECCION ESTRATEGICA	GERENCIA	REVISORIA FISCAL	GESTION FINANCIERA	AUXILIAR ADMON.	ASESORIA	CONSULTORIA	CAPACITACION
PROCESO	Planear	Velar	Elaborar	Realizar	Visitar al cliente	Visitar cliente	Visitar cliente
	Organizar	Inspeccionar	Informar	Brindar	Cotizacion	Cotizacion	Cotizacion
	Dirigir	Impartir	Clasificar	Facilitar	Acuerdos preliminares	Acuerdos preliminares	Acuerdos preliminares
	Ejecutar	Autorizar	Ordenar	Revisar	Establecer cronograma	Establecer cronogramas	Cronograma
	Controlar	Convocar	Velar	Innovar	Efectuar servicios	Propuesta y planes operativos	Efectuar servicio
	Evaluar	Cumplir		Contribuir	Resultados	Resultados	Resultados
RESPONSABLE	Gerente	Abogado	Contador Publico	Secretaria	Gerente	Gerente	Gerente
					Secretaria	Secretaria	Secretaria
					Asesor	Visitar cliente	Capacitador
TIEMPO	8 horas	Minimo 3	Minimo 3	8 horas	Minimo 3 horas	Minimo 9 horas	Minimo 3 horas
SALARIO * HORA	smmlv	Honorarios	Honorarios	Smmlv	\$35.000 * hora	\$35.000 * hora	\$35.000 * hora
PROCESO DE APOYO							
FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	Elaboración de presupuestos, inversiones , flujos de caja, balance general, entre otros.						
JURIDICO	Legalizacion, formalizacion, parafiscales, seguridad laboral, entre otros.						
TECNOLÓGICO	Pagina web, software contable, redes sociales, entre otros.						
GESTIÓN HUMANA	Reclutamiento, capacitacion, evaluacion desempeño y motivacion.						
PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	Producto, plaza, precio y promocion, políticas.						
RESPONSABLE	Financiero y administrativo a cargo de la gerencia y el contador.						
	Juridico, a cargo de un revisor fiscal externo.						
	Tecnologico a cargo de la gerente y la secretaria.						
	La gestion humana a cargo de la gerencia.						
	El plan de accion a cargo de la gerencia, contador, revisor fiscal, secretaria, asesor,consultor y capacitador.						
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD							

Fuente: Elaboración propia

El organigrama se establece con base en los roles identificados en los procesos claves diseñados en el mapa y el diagrama de procesos, esto con el fin de definir la cantidad de integrantes que deben ser ingresados por JP ARGO para así desarrollar de manera satisfactoria los procesos organizacionales.

Ilustración 11 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

10.4 DIRECCIONAMIENTO A PARTIR DE LA MATRIZ DOFA

La información que se presenta en la Matriz DOFA (Ver: Tabla 30 Matriz DOFA) se obtuvo de analizar los datos obtenidos en el análisis interno (Ver: Tabla 6: Matriz de evaluación de factores internos EFI) y del análisis externo (Ver: Tabla 17: Matriz de evaluación de los factores externos EFE -Actual) de tal manera que se enumeraron las fortalezas y las debilidades en la parte superior y las oportunidades y amenazas se ubicaron en la parte inferior izquierda, formando así cuatro cuadrantes que indican que estrategias se deben implementar para afrontar amenazas, corregir debilidades, potenciar fortalezas y aprovechar oportunidades.

Tabla 30 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 - Calidad del servicio. F2 - Precio asequible del servicio. F3- Satisfacción del cliente F4- Logística F5- Liderazgo F6- Conocimiento de la empresa F7- Conocimiento de los clientes	D1- Flujo de caja D2- Apalancamiento financiero D3- Capacidad de endeudamiento. D4- Liquidez D5- Promoción y publicidad D6- Participación en el mercado D7- Nivel de ventas D8- Proceso de talento humano
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 - Crecimiento del Sector O2 - Incremento en la demanda de asesorías y capacitaciones O3 - Avances en I + D. O4 - Crecimiento empresarial O5- Ampliación de la línea de productos O6- Segmento de mercado por atender	* Penetración de mercado aprovechando alianzas estratégicas (O1,O2,O3,O4,O5,O6,F1,F3,F4,F5,F6,F7) * Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles basados en innovación, la tecnología y calidad del servicio (O2,O4,O5,F2,F3) * Mantener al personal constantemente capacitado para obtener mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades (O1,O2,O4,O6,F3,F7)	* Desarrollo del portafolio (O1,O2,O3,O4,O6,D5,D6,D7) * Aumentar la capacidad interna del personal mediante capacitaciones constantes (O1,O3,,O4, D5,D6,D7) * Generar alianzas para financiar el fomento empresarial y lograr así competencias empresariales (O3,O5,D1,D5,D7) * Apalancar financieramente mediante la Alcaldía Municipal para implementar la ruta de la formalidad de las empresas que aún no lo están (D1,D5,D6,D7,A3,A4)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 - Situación laboral A2 - Desempleo A3- Nuevos competidores A4- Competidores que ofrecen asesorías virtuales.	*Búsqueda de nuevos mercados nacionales para lograr nuevas oportunidades. (F4,F6,F7,A1,A2,A3,A4) * Desarrollar nuevos servicios acordes con las necesidades del cliente y perfeccionar los ya existentes como plan de contingencia (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,A1,A2,A3,A4) * Promoción de campañas de concientización a los usuarios sobre la importancia de capacitarse y asesorarse (F3,F6,F7,A1,A3,A4)	* Participar en otro tipo de sectores D1,D2,D5,D6,D7,A1,A2,,A3) * Implementar una estrategia de diversificación de mercados.(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A2,3,,A3,A4). * Elaborar planes de acción para el crecimiento de la compañía (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,A1,A2,AA3,A4) *Evaluación de estado y grado de satisfacción por parte de clientes de los servicios prestados a través de visitas, llamadas telefónicas, entre otras (D1,D5,D6,D7,A3,A4) *Acceder a créditos bancarios que permitan reorganizar la estructura financiera de la empresa (D1,D2,D3,D4,A2,A3). * Contratar personal y capacitarlo para acceder a mayor cobertura en el mercado (D6,D7,D8,A2,A3,A4)

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la matriz DOFA

Al terminar la matriz DOFA se enumeraron 15 estrategias que se desprendieron de realizar las uniones de los respectivos cuadrantes, las estrategias obtenidas servirán de apoyo para lograr la penetración de mercado que JP ARGO requiere.

10.5 Objetivos

Objetivo estratégico principal

Penetrar el mercado en un 5% bimestral iniciando en Enero del 2016, como se muestra en la proyección financiera.

Objetivos estratégicos de apoyo

- Ampliar el portafolio de servicios con el fin de desarrollar nuevas actividades comerciales que permitan un flujo constante de efectivo
- Desarrollar nuevos mercados mediante la integración de alianzas estratégicas que le permitan darse a conocer como empresa prestadora de asesorías y capacitaciones.
- Desarrollar una red multinivel en la prestación de los servicios, mediante el convenio de JP ARGO con sus clientes y éstos a su vez con sus proveedores.

10.6 Estrategias

Precios bajos: Se implementara la estrategia de precios bajos ya que es la manera más efectiva de lograr cobertura a corto plazo en las empresas de Zarzal, para lo cual se hará uso de descuento por pronto pago, descuento en la segunda compra, precios por paquetes.

Servicios innovadores y a la medida: La innovación constante que JP ARGO pueda realizar lograra posicionarla en el mercado como una empresa joven, con ideales definidos, puede romper los típicos esquemas administrativos para lo cual se propone la idea: “JP ARGO en tu empresa”, es decir, realizar convenios con los clientes para que permitan el acompañamiento de una asesora por horas. Además se buscará la implementación de la página web, esto con el fin de tener mayor interactividad con los clientes, dentro del proceso innovador se quiere también realizar alianzas todo incluido y precios wow!

Promoción intensiva: Dar a conocer a la organización es fundamental para generar recordación en el municipio para lo cual se dispondrá de un logo, slogan medios virtuales y físicos que acerquen al cliente de manera directa con la empresa.

Innovación en la distribución del servicio por medio de los canales: Hacer uso de los canales resulta innovador debido a que sería una manera efectiva de lograr penetrar mercados, para lo cual se propone convenios mediante la modalidad de redes multinivel, es decir, JP ARGO atiende a un usuario pero a éste se le ofrece un descuento en el pago de servicio solo si el cliente hace el convenio para que uno o varios de sus proveedores se interese en adquirir los servicios. La red multinivel se da a medida que cada empresa asesorada realice convenios con sus distribuidores y éstos a su vez también adquieran más clientes para la empresa, el beneficio es mutuo, es decir, las organizaciones reciben porcentajes de descuentos, beneficios y promociones de acuerdo a la negociación pactada y el beneficio para JP ARGO resulta en la penetración de mercados logrando mayor cobertura.

Nuevos mercados geográficos: Logrando integrar la misión dentro de la estructuración organizativa de JP ARGO se propone ampliarse a nuevos mercados geográficos, abarcando la zona Norte de Valle, mediante la integración hacia atrás, maximizar la cantidad de asesores y promociones de referidos.

10.7 Tácticas

Estrategias FO

- Penetración de mercado aprovechando alianzas estratégicas (O1,O2,O3,O4,O5,O6,F1,F3,F4,F5,F6,F7)
- Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles basados en innovación, la tecnología y calidad del servicio (O2,O4,O5,F2,F3)
- Mantener al personal constantemente capacitado para obtener mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades (O1,O2,O4,O6,F3,F7)

Estrategias DO

- Ejecutar un plan de mercadeo que permita dar a conocer la empresa en el sector donde compete (O1,O2,O3,O4,O6,D5,D6,D7)
- Establecer convenios con empresas del sector en los que se obligue a contar con asesorías y capacitaciones constantes para el desarrollo de la actividad económica de cada uno (O1,O3,,O4, D5,D6,D7)
- Hacer uso intensivo de los avances tecnológicos en investigación y desarrollo para optimizar el tiempo en cada asesoría (O3,O5,D1,D5,D7)

Estrategias FA

- Búsqueda de nuevos mercados nacionales para lograr nuevas oportunidades. (F4,F6,F7,A1,A2,A3,A4)

- Desarrollar nuevos servicios acordes con las necesidades del cliente y perfeccionar los ya existentes como plan de contingencia (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,A1,A2,A3,A4)
- Promoción de campañas de concientización a los usuarios sobre la importancia de capacitarse y asesorarse (F3,F6.F7,A1,A3,A4)

Estrategias DA

- Desarrollo del portafolio (D1,D2,D5,D6,D7,A1,A2,,A3)
- Aumentar la capacidad interna del personal mediante capacitaciones constantes (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A2,3,,A3,A4).
- Generar alianzas para financiar el fomento empresarial y lograr así competencias empresariales. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,A1,A2,AA3,A4)
- Apalancar financieramente mediante la alcaldía para implementar la ruta de la formalidad de las empresas que aún no lo están. (D1,D5,D6,D7,A3,A4)

Implementación de estrategias: A continuación se presenta la implementación de las estrategias anteriores (Ver: Tabla 31 Implementación de estrategias), allí se especifican las acciones a desarrollar haciendo uso de las herramientas más acordes para lograr su ejecución, se establece un presupuesto dado tanto en porcentaje como en dinero, proyectando su inicio de ejecución en un diagrama de Gantt que inicia a partir del mes de Enero del año 2.016. Cada acción ejecutada se le asigna un responsable, se establece un resultado esperado para posteriormente determinar la manera más efectiva de hacerle seguimiento y control.

Tabla 31 Implementación de estrategias

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGÍAS																	
ACTIVIDADES TACTICAS	HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO	AÑO 2016												RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	SEGUIMIENTO Y CONTROL
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Precios bajos	1. Descuento por pronto pago	5%													Nancy Gomez	Base de datos	Auditoria a los clientes
	2. Descuento en la segunda compra	3%															
	3. Precios por paquete	Desde \$500.000															
	5. Precios WOW!!!																
Servicios innovadores	1. JP ARGO en tu empresa	\$644.000 mensuales													Nancy Gomez Publicista	Reconocimiento empresarial	Encuestas y entrevistas de satisfacción
	2. JP ARGO virtual	\$1.800.000															
	3. Alianza todo incluido (solo capacitaciones)	Desde \$750.000															
Promoción intensiva	Hacer uso de los medios virtuales y fisicos para realizar publicidad constante de la empresa	\$ 300.000													Nancy Gomez Secretaria	Reconocimiento del servicio y Good will	Satisfacción del cliente
Innovación en la distribución del servicio por medio de los canales	1. Alianzas bajo la modalidad de redes multinivel	10%													Nancy Gomez Asesores externos	Penetración del mercado	Evaluaciones de desempeño
	2. Capacitación constante en cuanto a estrategias de innovación empresarial	\$100.000															
Nuevos mercados geográficos	1. Integracion hacia atrás	\$5.000.000													Nancy Gomez	Desarrollo de mercados	Monitoreo de la competitividad
	3. Ofrecer promociones de referidos	2%															

Fuente: Elaboración propia

10.8 Identificación y análisis de la competencia

A continuación se presenta la identificación y análisis de la competencia de JP ARGO en el sector servicios (Ver: Tabla 32 Identificación y análisis de la competencia), allí se plasma la competencia tanto directa como indirecta, de igual forma se establecen los servicios que cada organización ofrece acompañada de los precios ofertados al público. Posteriormente se determina el tipo de distribución utilizada acompañado de la publicidad que ejecuta y el nivel de éxito obtenido en sus años de funcionamiento.

Tabla 32 Identificación y análisis de la competencia

IDENTIFICACIÓN Y ANALISIS DE LA COMPETENCIA					
COMPETENCIA	SERVICIOS	PRECISO	DISTRIBUCION	PUBLICIDAD	ÉXITO
DIRECTA					
UNIVERSIDAD DEL VALLE	Los estudiantes realizan trabajos de campo en convenio con empresas del sector, además ofrece asesorías contables (CIDSET)	Gratuito	Directa	Página web, información dentro de Univalle	Si posee éxito debido a la naturaleza de su actividad comercial
INDIRECTA					
CAMARA DE COMERCIO	Asesorías a las nuevas empresas sobre temas de legalización e impuestos	Depende de los activos de la empresa	Directa	Página web, correo electrónico y telefónicamente	El éxito está dado debido a que su naturaleza es de carácter obligatoria
CAJA DE COMPENSACIÓN	Impulsa ideas de negocio mediante el programa "Crecimiento empresarial extraordinario (INNPULSA)"	Gratuito	Directa	Página web y fascículos	Son programas ofrecidos solamente para los empresarios afiliados a comfandi
SENA	Capacita aptitudes	Gratuito	Directa	Página web y convenios empresariales	Si posee éxito debido a su gran cobertura a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la tabla

Realizando el análisis anterior, quedo en evidencia que JP ARGO tiene la capacidad de atender todo el mercado faltante que las empresas competidoras aun no satisfacen. El modo en que la empresa ingresa a operar hace más llamativa la propuesta planteada, debido a que en el Municipio de Zarzal no existe ninguna organización dedicada a realizar la misma actividad comercial, y las existentes tiene como objeto social la prestación de servicios para personas naturales y se han diversificado en poca proporción a brindar algún tipo de asesorías a empresas, es allí donde radica el potencial del cual JP ARGO puede hacer uso.

10.9 INVESTIGACION DE MERCADOS

10.9.1 Objetivo de la investigación

Determinar el nivel de aceptación que posee la estrategia de redes multinivel en JP ARGO resaltando el beneficio grupal que se desprende de la implementación de la herramienta propuesta.

10.9.2 Fuentes de información

Información obtenida dentro del proceso académico adquirido en la Universidad del Valle sede Zarzal, área de desarrollo Fundamentos de mercadeo.

10.9.3 Elementos de la muestra

La segmentación se obtuvo de las fami, micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Zarzal, se eligieron de manera aleatoria.

10.9.4 Tamaño de la muestra e instrumento utilizado

Para realizar la investigación de mercados se hizo uso de un Grupo Focal debido a la naturaleza de la organización, puesto que resultó más efectivo realizar un conversatorio buscando despejar dudas que surjan de los empresarios de éste sector, cumpliendo de manera más contundente el objetivo de la investigación.

El grupo focal estuvo conformado por seis (6) integrantes:

Hugo Calderón Bonilla Empresa: Compu Clínica Dirección: Carrera 11 nº 7-71 Teléfono: 220 9715 – 311 257 3851	Fredy Andrés Holguín Empresa: Holguines Tours Dirección; Carrera 9 nº 9-92 Teléfono: 317 748 1522
Paola Andrea Sánchez Toro Empresa: Ambrosia “manjar para dioses” Dirección: Carrera 10 nº 4-03 Teléfono: 311 308 6757	Inés Jiménez Gómez Empresa: Picolini Dirección: Carrera 10 Calle 14 esquina. Teléfono: 311 596 6078
Zulma Yaneth Pérez Abadía Empresa: Distribuidora de Fruver Dirección: Carrera 10 nº 8-26 Teléfono: 312 2279069	María de los Ángeles Trejos Jaramillo Administradora de “ambrosia manjar para dioses” Dirección: Carrera 10 nº 4-03. Teléfono: 322 6165910

Fuente: Elaboración propia

10.9.5 Proceso de tabulación y análisis de la información

✓ Focus Group

Lugar y Fecha: Octubre 08 de 2.015 en la Empresa “Ambrosia manjar para dioses” ubicada en la Carrera 10 nº 4 - 03

Hora de inicio: 17: 25

Hora de fin: 18: 32

✓ Moderadores

Mayra Alejandra Rodas Rebellón y José Mena Montoya (Estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede Zarzal).

Informe de resultados:

El método aplicado para la investigación de mercados fue un grupo focal, el cual consistió en reunir a 6 empresarios y/o administradores del municipio de Zarzal, mediante una invitación física donde se invitaban a participar del grupo focal, informando hora, lugar y fecha de la actividad. Las personas que se seleccionaron aleatoriamente corresponden a la representación de cada segmento de mercado que se desarrolla en el municipio, es decir, licores, fruiter, alimentos, tecnología y servicios turísticos. Los sectores antes mencionados se tuvieron en cuenta debido a la alta participación que poseen en el municipio. Lo anterior con el propósito de someter a consideración en primera instancia que necesidades presentan en el desarrollo de su actividad comercial, es decir, malos manejos administrativos y/o contables, importancia de recibir capacitaciones para el manejo la empresa, problemas en los procesos de venta y elaboración de los productos que venden.

Posteriormente se abordó el tema de la estrategia que considera las redes multinivel y como funcionaria este sistema, de igual forma se ahondo cada integrante sobre el tipo de relaciones que manejan con los proveedores actuales, es decir, si son relaciones buenas, malas, si existen colaboración mutua y si cambian constantemente de proveedores, para finalmente poner en consideración ante los asistentes la estrategia que pretende la organización JP ARGO, la cual consiste en implementar asesorías y capacitaciones basadas en redes multinivel con convenio JP ARGO - empresa asesorada - proveedores.

Los resultados hallados se basaron principalmente en el desconocimiento de la empresa estudiada, pero mostraron interés en la estrategia “red multinivel” que se pretende implementar; Al inicio de la sesión hubo hermetismo acerca de los temas que se estaban tratando pero al entrar en confianza expresaron que no conocen empresas que brinden asesorías y capacitación en el municipio, sin embargo, lo

relacionaron con el servicio que actualmente ofrece el ingeniero Julián Carmona el cual consiste en la implementación de un software para mejorar sus actividades comerciales. Los problemas que más han experimentado empresas como Compu Clínica y Ambrosia “manjar para dioses” consiste en la dificultad de administrar y a su vez atender sus respectivas unidades de negocio, es decir, no tiene roles establecidos por lo cual la contabilidad y la documentación que se maneja no tiene orden ni coherencia tal como la ley lo exige, a su vez la distribuidora de frutas y verduras y la licorera experimentan problemas relacionados con sus márgenes de utilidad y ganancia ya que todo los procesos administrativos que allí se implementan son de manera empírica.

Consecutivamente expresaron el nivel de importancia que tendría la incursión de una organización que les permitiera dar orden a cada proceso que se desarrolla actualmente en las organizaciones participantes, el nivel de importancia fue de tal magnitud que no se pudo valorar económicamente el servicio, es decir, están dispuestos a pagar lo que la empresa asesora les cobre con el fin de corregir los errores que se presentan, a lo cual se mostraron interesados en recibir una visita de la empresa JP ARGO que permita ampliar la información presentando el portafolio adecuado a cada asistente.

Continuando con el grupo focal los integrantes aducían que nunca habían asistido o recibido ningún tipo de asesoría por parte de las empresas con las que compete JP ARGO actualmente como son: Cámara de Comercio, Sena u otras entidades, en este punto de la sección el grupo se mostró animado e inquieto por los temas que se estaban tratando. Los participantes del grupo conocen a profundidad que es una red multinivel y lo relacionaron con empresas como Amway, HerbaLife entre otros. Con respecto a los proveedores las relaciones son estables, agradables, y están prestos a negociar, por el contrario Compu Clínica expresaba que por la naturaleza del negocio la relación con sus proveedores es de manera virtual y el contacto que tenía con ellos era muy mínimo.

Para finalizar se expresó ante el grupo la estrategia a implementar por la empresa JP ARGO, que se basa en realizar alianzas con las organizaciones que asesore, para que a su vez éstas sirvan de intermediario con sus proveedores, obteniendo así la empresa asesorada un porcentaje de descuento sobre el servicio recibido por haber realizado la intermediación, la idea en el grupo focal causó impacto positivo ya que expresaron que es un excelente idea para darse a conocer en el mercado Zarzaleño, además que propusieron cada una de sus empresas a disposición de JP ARGO para realizar la prueba piloto de la estrategia.

10.9.6 Resultados y conclusiones de la información analizada

Los resultados obtenidos son satisfactorios debido a que el objetivo de la investigación se cumplió a cabalidad, se pudo atender las inquietudes de los empresarios de manera personalizada y la aceptación de la propuesta comercial que ofrece JP ARGO es rotunda. La conclusión que ofrece la técnica de investigación de mercados aplicada, deja en evidencia el impacto que generaría la implementación de la herramienta multinivel, innovadora, creativa y que funciona como una excelente estrategia de penetración de mercados. Las empresas asistentes al grupo focal y la actitud que mostraron ofrecen buenas expectativas para las ventas de servicios en el municipio; debido a que los mismos empresarios reconocen sus malos manejos administrativos y sus errores en cada proceso.

Respecto a los precios que establezca JP ARGO serán aceptados a cabalidad tomando como referencia que son empresas muy prosperas y productivas en el sector.

10.10 MARKETING MIX

10.10.1 Producto

➤ Niveles del servicio:

A continuación se presentan los niveles del servicio que ofrece JP ARGO (Ver:

Ilustración 12 Niveles del servicio), allí se evidencia en primera instancia la promesa básica que se le ha propuesto a la organización, en el segundo nivel queda en evidencia la marca, es decir, el rediseño del logo actual, y su diseño, el cual especifica colores, tipo de letra y forma, el empaque que se refieren al portafolio de servicios, y la composición que hace referencia a la actividad comercial de JP ARGO.

En el tercer nivel se puede hallar toda la información que respecta al servicio como tal, todos los atributos de los que consta el servicio, la atención que se brinda al momento de vender el servicio, la garantía que se ofrece a los empresarios que adquieren algún ítem del portafolio.

Ilustración 12 Niveles del servicio



Fuente: Elaboración propia

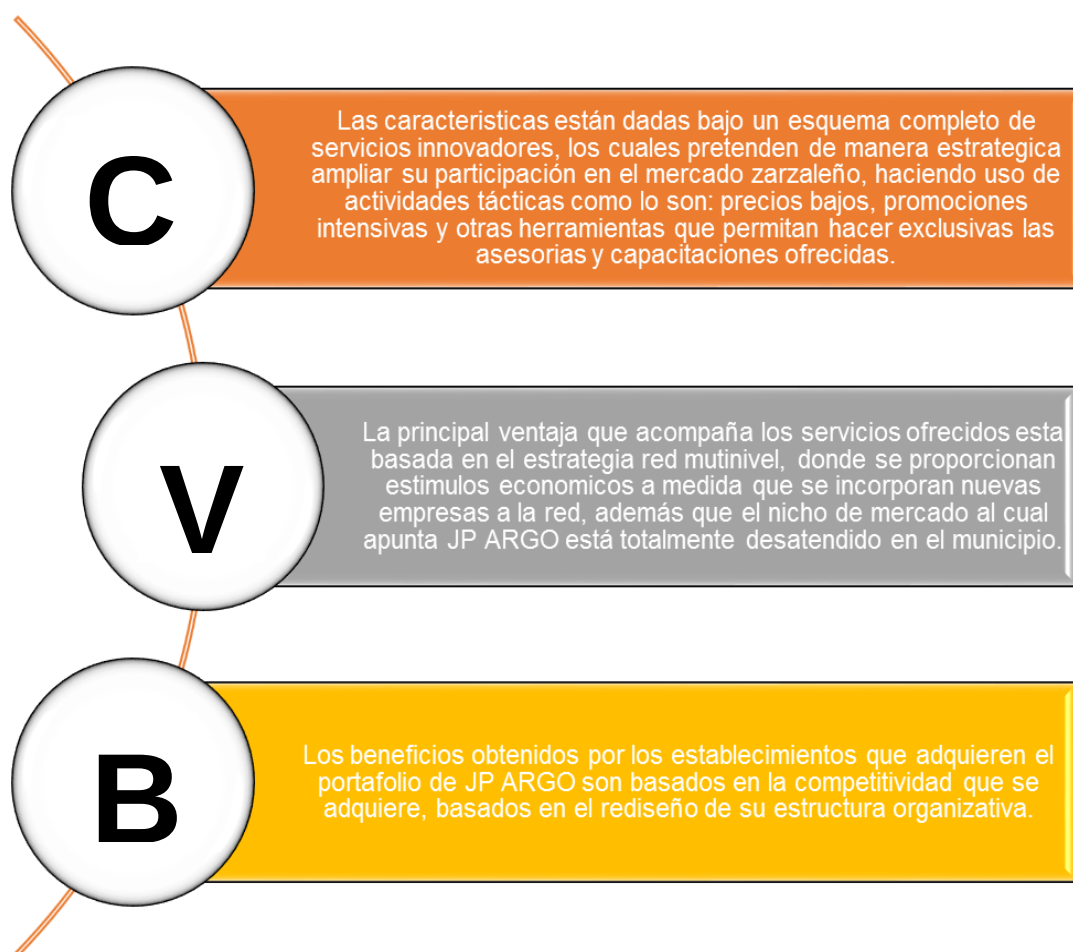
➤ Ventaja competitiva

La diferencia del servicio que ofrece JP ARGO respecto a la competencia toma gran importancia debido al amplio portafolio con el que cuenta: Direccionamiento estratégico, contabilidad básica, estructuraciones de pymes enfocada al modelo de negocio de la organización estudiada, implementación y documentación de los sistemas de gestión de calidad, inocuidad ambiental, y capacitaciones relacionadas con el desarrollo del talento humano, planeación estratégica y sistemas de gestión. Y la diferencia fundamental se basa en la implementación de todo el portafolio basado en la estrategia de red multinivel, donde se pretende que

los entes involucrados junto a JP ARGO desarrollen competitividad frente a los demás establecimientos a medida que se logra penetración en el mercado. Haciendo uso de las estrategias propuestas se pretende abarcar en su totalidad las necesidades de los entes económicos, partiendo de la reestructuración organizacional hasta lograr tanto la estabilidad competitiva no solo de ellos sino también de sus proveedores, haciendo uso intensivo de las asesorías y/o capacitaciones de las empresas incorporadas en la red multinivel.

A continuación se presenta el posicionamiento C.V.B de JP ARGO

Ilustración 13 Posicionamiento C.V.B



Fuente: Elaboración propia

➤ Promesa básica

“El método hace la diferencia”, está es la nueva propuesta de promesa básica que se le realiza a JP ARGO, y se basa en concientizar a los empresarios que cambiar

los actuales métodos de administración y enfocarlos en nuevas filosofías empresariales si hace la diferencia en el día a día corporativo.

Slogan: “El método hace la diferencia”

➤ **Marca**

JP ARGO, hace referencia al nombre del hijo de la propietaria (Juan Pablo Arboleda Gómez), servicios y suministros porque en sus inicios tuvo una unidad de negocio dedicada a todo lo concerniente a la máquinas de copiado y repuestos para impresoras.

➤ **Logotipo**



Este está configurado con el slogan “El método hace la diferencia”, las iniciales antes explicadas “JP ARGO”, acompañadas por los colores amarillo el cual simboliza la alegría de la luz, la simpatía que quieren proyectar cada uno de los integrantes de la empresa, el color azul, simboliza lo fresco, lo transparente y éste a su vez transmite la madurez y la sabiduría de todo el equipo de trabajo, el color rojo transmite fuerza y energía con la que se brinda

el servicio y llama la atención y estimula la mente del comprador, el color verde tiene sensación calmante, simboliza la esperanza y se relaciona con el crecimiento que pretende JP ARGO a corto plazo y finalmente el color negro tiene como significado la nobleza y la dignidad de toda la organización.

10.10.2 Precio

La estrategia que se implementara en la organización constituye en ingresar al sector con PRECIOS BAJOS, debido a que es una empresa no reconocida aun en el mercado zarzaleño y por la naturaleza de su actividad económica existe una barrera para el ingreso ya que los potenciales clientes se resisten o no detectan la necesidad de cambiar la manera en que operan sus organizaciones diariamente. Desde esta perspectiva se proponen 4 herramientas para desarrollar la estrategia de precios bajos:

1. Descuento por pronto pago: Este consiste en otorgar un porcentaje de descuento que es de un 5% por adquirir un paquete del portafolio de servicios y posteriormente cancelarlo de contado.
2. Descuento en la segunda compra: Este consiste en dar un beneficio económico que es de un 3% a los clientes que habiendo adquirido un paquete pagado de manera total, se deciden a llevar un segundo paquete. Estos clientes se hacen merecedores de un descuento en su segunda compra.
3. Precios por paquete: Como la estrategia que se quiere desarrollar es de precios bajos, se deja por sentado que el costo mínimo por paquete es de \$500.000
4. Precios WOW: Consiste en ofrecer una capacitación anual de una persona experta en determinado tema, y para acceder a éste conversatorio el empresario debe cumplir un presupuesto de compra de servicios anual, solo así se hace acreedor de una pase totalmente gratis para asistir al evento.

Para determinar la manera más efectiva de aplicar las estrategias de precios bajos, a continuación se presenta la configuración de la tabla (ver Tabla 33 Lista de precios al publico) donde de evidencia los servicios que ofrece JP ARGO, ademas de los precios por servicio discriminados en el valor de la hora y la cantidad de horas que se consumen al prestar el servicio, todo esto con el fin de realizar la promoción de precios bajos más efectivas para la organización.

Tabla 33 Lista de precios al publico

LISTA DE PRECIOS AL PUBLICO			
CONSULTORIAS	PRECIO	VALOR HORA	No. HORAS
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	\$ 950.000	\$ 100.000	9,5
CONTABILIDAD BÁSICA	\$ 1.000.000	\$ 100.000	10
ESTRUCTURACIÓN DE PYMES ENFOCADA AL MODELO DE NEGOCIO	\$ 500.000	\$ 100.000	5
IMPLEMENTACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	\$ 200.000	\$ 100.000	20
INOCUIDAD AMBIENTAL	\$ 700.000	\$ 100.000	7
CAPACITACIONES			
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	\$ 800.000	\$ 100.000	8
PALNEACI+ON ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE GESTIÓN	\$ 950.000	\$ 100.000	9,5
ASESORIAS			
JURIDICA, CONTABLE, ADMINISTRATIVA, OUTSORCING	\$ 500.000	\$ 100.000	5

Fuente: Elaboración propia

El costo de los servicios anteriores se basa en las variables; viáticos como transporte, alimentación, alojamiento (si aplica), además de los medios físicos y virtuales que se manejen en las asesorías y capacitaciones, todo lo anterior arroja un costo promedio de \$3.333 por cada hora.

10.10.3 Plaza

Debido a la naturaleza actual de su actividad económica, el canal de distribución del servicio es de manera directa, y en el interviene JP ARGO y la empresa asesorada. Dentro del proceso de reestructuración organizativa, se pretende implementar la estrategia de red multinivel, y en este servicio se dispone de un canal de distribución corto con proyección a largo, debido a que en el desarrollo de la herramienta participarían JP ARGO, la empresa asesorada y el proveedor (canal corto), a medida que se le da continuidad a la objetivo multinivel, el canal puede sufrir una ampliación configurándose así: JP ARGO, cliente, proveedor 1 y proveedor 2 (canal largo).

10.10.4 Promoción y publicidad

Las estrategias que se implementarán en el desarrollo comercial de JP ARGO se evidencian en la siguiente tabla (Ver: Tabla 34 Promoción y publicidad), allí se consignan los objetivos publicitarios y las estrategias que se utilizarán para el desarrollo del plan.

Tabla 34 Promoción y publicidad

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	
OBJETIVO PUBLICITARIO	ESTRATEGIA UTILIZADA
JP ARGO EN TU EMPRESA	Se contará con un asesor medio tiempo en un determinado listado de empresas, se encargará de presentar el portafolio de servicios a los administrativos de cada ente económico.
JP ARGO VIRTUAL	Implementar una página web que permita a los clientes y a las personas interesadas conocer sobre los servicios ofrecidos por la empresa, para esto se contará con un administrador web.
JP ARGO FISICO	Se pretende hacer uso intensivo de plegables informativos, tarjetas de presentación, lapiceros, agendas contramarcados con el logo de la empresa y se distribuirán de manera estratégica en los puntos de mayor afluencia de público.

Fuente: Elaboración propia

10.10.5 Proceso

Dentro de la construcción del mix de marketing, se procede a desarrollar el PROCESO de venta del servicio y todos los agentes que en él intervienen (Ver: Ilustración 14 Proceso de venta), allí actúan los procesos claves que JP ARGO debe implementar para lograr la satisfacción deseada del cliente, es decir, el pedido del servicio que inicia con una visita previa de la organización por medio de un asesor, los tiempos de respuesta a las solicitudes de servicios, luego se involucran políticas y sistemas propios de la venta como software contable para expedir factura entre otros, se pretende lograr un proceso experiencial con el cliente donde el interesado intervenga en la construcción e identificación de las falencia que los clientes presentan, esto a su vez logra mayor interactividad y compromiso para con el cliente, el proceso de venta se basa en los postulados del mapa de proceso el cual inicia con un requerimiento de cliente hasta lograr la entera satisfacción del mismo.

Ilustración 14 Proceso de venta



Fuente: Elaboración propia

10.10.6 Entorno físico

El entorno físico de JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS, se determina debido a la naturaleza de la actividad económica de la empresa, es decir que no existe un producto tangible para vender por lo cual el servicio ofrecido se mostrara de manera visual, proveniente de toda la papelería de presentación e imagen corporativa que se pretende ofrecer. Como se puede evidenciar en la siguiente ilustración (ver Ilustración 15 Tarjeta de presentación) la tarjeta que se propone para la organización se constituye en una combinación de los colores y diseño del logo de la empresa, acompañado de la información de contacto de la misma: nombre, teléfono, dirección, email, todo esto con el fin de que los potenciales clientes encuentren una manera rápida y efectiva de contactar a los asesores de JP ARGO.

Ilustración 15 Tarjeta de presentación



El entorno físico de la organización se refleja en el uso que se desprende de interactuar con la página web creada para la organización de allí podrán obtener toda la información necesaria acerca de los servicios que ofrece la empresa, y posterior a ello imprimir cotizaciones, información relevante y/o comprobantes de compra del servicio. (Ver Ilustración 16 Página Web)

Ilustración 16 Página Web



Fuente: Elaboración propia

El membrete de JP ARGO se refleja en la papelería comercial tales como documentos contables, páginas de hojas, cd membretados, constituye una marca representativa que genera recordación a las personas que interactúe con la papelería. (Ver Ilustración 17 Membrete)

Ilustración 17 Membrete



La elaboración de los folletos empresariales tienen como finalidad brindar información al lector acerca de quién es JP ARGO, que servicios está ofreciendo y a su vez presentar de manera detallada el portafolio y los precios que se manejan en la organización, los folletos son una gran herramienta para las empresas que ofrecen servicios, debido a que la información que se consigne allí, permite mostrar de manera efectiva que se pretende lograr en las organizaciones que compren servicios de JP ARGO.

De igual manera, como estrategia intensiva de precios bajos, el folleto permite llevar la estrategia a la acción, ya que se proyecta las promociones y alianzas que se desean lograr incentivando así la compra, motivados por la imagen visual fresca e innovadora de JP ARGO y los beneficios económicos logrados al comprar un servicio de la empresa. (Ver Ilustración 18 Folleto)

Ilustración 18 Folleto



Fuente: Elaboración propia

10.10.7 Personal

Las empresas se forman de personas, JP ARGO por ser un ente de servicios el recurso humano se constituye parte esencial en su funcionamiento, dentro de la construcción de marketing mix se busca dejar en evidencia la importancia de la gestión humana que requiere tanto para la empresa, como para los que estarán en contacto directo con el cliente, ya que los empleados pasan a ser el activo más valioso, por lo cual en la siguiente tabla (Ver: Tabla 35 Personal) se deja en evidencia el entrenamiento que se le debe brindar a los integrantes de la empresa, además las capacitaciones que requieren para mejorar las competencias que poseen, todo esto con el fin de motivar e incentivar a los empleados, ya que la premisa es que los colaboradores de la empresa sean el principal motor para lograr la eficiencia del servicio para posterior a ello lograr lo que el mapa de procesos plantea que es la satisfacción del cliente.

Tabla 35 Personal

PERSONAL		
ENTRENAMIENTO	CAPACITACIÓN	MOTIVACIÓN
La empresa JP ARGO entrena al grupo de colaboradores en las áreas a fines en las que se ofrece el servicio, todo esto con el fin de lograr proporcionarle las herramientas suficientes para prestar el servicio de manera exitosa, el entrenamiento será brindado por la gerente Nancy Fabiola Gómez.	Los colaboradores con los que cuenta JP ARGO deben someterse a constantes capacitaciones en áreas afines a trabajo en equipo, liderazgo y en fortalecer sus aptitudes como profesionales de la Universidad de Valle, en seminarios, charlas, congresos, todo esto impulsado por la gerente.	La motivación en primera instancia está dada por el apoyo que presta la gerente para que su personal se prepare y se capacite brindándoles espacios para realizarlo, además se contará con metas e indicadores mensuales que de ser cumplidos serán bonificados en relación con el porcentaje de cumplimiento del cronograma
EFICIENCIA EN LA ENTREGA DEL SERVICIO		
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
La planeación estratégica dada para JP ARGO tiene como uno de sus pilares la satisfacción del cliente, en este punto se pretende lograr mediante la integración, en primer lugar: satisfacer las necesidades de los empleados, para que posterior a ellos, los colaboradores puedan cumplir con las expectativas de los clientes, generándoles así bienestar, mediante el modelo planteado de entrenamiento, capacitación y motivación solo así será factible lograr la satisfacción del cliente de JP ARGO.		

Fuente: Elaboración propia

10.10.8 Productividad y calidad

El marketing de servicios busca determinar los estándares de productividad y calidad que requiere la empresa para que el despliegue del plan de mercadeo sea más efectivo, desde ese punto de vista, para JP ARGO se determinara unos niveles de productividad dada en metas mensuales provenientes de la tabla de ventas (Ver: Tabla 37 Proyección de ventas 2016), allí indica la productividad esperada por mes, en cuanto a la calidad se pretende determinar planes de seguimiento y responsabilidades para así asegurar la calidad y el cumplimiento de los puntos pactado en el plan (Ver: Tabla 38 Matriz de responsabilidades)

10.11 ATRACTIVO DEL MERCADO

JP ARGO servicios y suministros empresa dedica a brindar servicios de asesorías y capacitaciones en el municipio de Zarzal, pretende captar clientes tales como: fami, micro, pequeña y mediana empresas legales, además los negocios informales que existen en municipio, el atractivo de mercado que se realizara tiene como finalidad informar la oportunidad de ingreso al mercado con el servicio que ofrece JP ARGO. Con base en la investigación de mercados realizada anteriormente y análisis previos se obtiene la siguiente información:

- ✓ Zarzal tiene 1302 empresas legalmente constituidas y 676 informales.
- ✓ JP ARGO le interesa llegar al total de empresas formales e informales del municipio.
- ✓ Estas empresas adquieren 1 servicios al semestre a un precio promedio de \$800.000 / 8 horas= \$100.000
- ✓ El 33,2% de las empresas no les parece interesante el servicio.
- ✓ El 66.6% se considera fiel, pues acude siempre al mismo sitio por el servicio, al 33,4% le es indiferente donde adquieran el servicio.
- ✓ Existen 2 empresas que brinda diferentes tipos de servicios.

Después de recabar los datos antes mostrados se procede a aplicar los datos de la investigación de mercados a las fórmulas del atractivo del mercado así:

10.11.1 Mercado potencial en unidades y pesos:

El mercado potencial para la empresa JP ARGO resulta de sumar las empresas legalmente constituidas en el municipio, más la cantidad de empresas informales que se obtuvieron de un estudio previo realizado por cámara de comercio de Tuluá, que es la que rige el municipio de Zarzal.

MP: $1302 + 676 = 1978$ empresas.

10.11.2 Mercado desatendido en unidades y pesos:

Para hallar las empresas del municipio que se encuentran desatendidas por JP ARGO, se procede a multiplicar el 33,4% de las empresas que le son indiferentes adquirir o no un servicio por el mercado potencial que ya está dado.

MD: $1978 * 33,4\% = 660$ empresas.

10.11.3 Mercado insatisfecho en unidades y pesos:

El mercado insatisfecho se halla multiplicando el 66,6% que se considera fiel y siempre acude a comprar el servicio, por el mercado potencial, ese resultado arrojado se multiplica por el 33,2% que no les parece interesante el servicio, es decir, que no se encuentran satisfechos.

MI: $((1978 * 66,6\%)) * 33,2\% = 437$ empresas.

10.11.4 Oportunidad de penetración en unidades y pesos:

Hallar la oportunidad de penetración de mercado es el indicador que determina si es o no atractivo el mercado zarzaleño para JP ARGO y se halla sumando el mercado desatendido más el mercado insatisfecho.

OP: $660 + 437 = 1097$ empresas.

10.11.5 Participación por competidor en unidades y pesos:

Para determinar la participación de la competencia se debe multiplicar el mercado potencial (MP) por el 66,6% de personas satisfechas y el resultado hallado se divide por la cantidad de competencia existente en el municipio que para este caso es de 2 empresas.

PCM: $((1978 * 66,6\%)) / 2 = 658$.

Se presenta la matriz del atractivo de mercado donde se integra todos los valores antes mencionados y se proyecta en unidades y pesos, se debe tener en cuenta que para determinar si el mercado es atractivo o por lo contrario no lo es, se debe determinar que la oportunidad de penetración debe ser siempre mayor a la participación de los competidores. (Ver: **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

Tabla 36 Atractivo del mercado

ATRACTIVO DEL MERCADO				
ATRACTIVO	N	No. CANTIDADES DE SERVICIOS EN UN SEMESTRE	VALOR HORA DEL SERVICIO	VALOR DE LAS VENTAS EN UN SEMESTRE
MP	1978	\$ 1.978	\$ 100.000	\$ 197.800.000
MD	660	\$ 660	\$ 100.000	\$ 66.000.000
MI	437	\$ 437	\$ 100.000	\$ 43.700.000
OP	1097	\$ 1.097	\$ 100.000	\$ 109.700.000
PCM	658	\$ 658	\$ 100.000	\$ 65.800.000

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la tabla:

Como se puede evidenciar en la matriz los resultados arrojan una oportunidad de penetración de mercados (OP) en unidades de 1907 empresas y en pesos de \$109.700.000 siendo estos valores superiores a la participación de la competencia en el mercado (PCM) que arrojo en unidades 658 empresas y en pesos de \$65.800.000 lo cual indica que existe un mercado potencial muy atractivo para JP ARGO pero dejando indicado que esto solo será posible si en la organización se implementa las estrategias adecuadas para lograrlo, desde ese punto de vista se sabe que la estrategia de red multinivel sigue predominando como una herramienta innovadora y efectiva además apoyada de estrategias de apoyo como publicidad intensiva, constantes visitas a los interesados, y fortalecimiento en la estructura organizativa para así tener la capacidad de atender todo el mercado Zarzaleño.

10.12 COMERCIALIZACIÓN

Con base en los resultados hallados anteriormente se plantea la proyección de ventas para JP ARGO en el año 2016, en el cuadro se incorpora los 3 servicios que ofrece la organización y se determina un precio estándar por hora de \$100.000 para los servicios que allí se mencionan, la finalidad de matriz es evidenciar la comercialización de la empresa proyectada con el fin de sugerirle estrategias para los meses donde se encuentre con deficiencias en la fuerza de ventas (Ver Tabla 37 Proyección de ventas 2016).

Tabla 37 Proyección de ventas 2016

COMERCIALIZACIÓN: PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2016												
SERVICIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ASESORIA	30	36	42	51	54	57	54	45	39	45	51	21
\$ 100.000	\$ 3.000.000	\$ 3.600.000	\$ 4.200.000	\$ 5.100.000	\$ 5.400.000	\$ 5.700.000	\$ 5.400.000	\$ 4.500.000	\$ 3.900.000	\$ 4.500.000	\$ 5.100.000	\$ 2.100.000
CAPACITACION	39	45	51	48	48	54	57	48	36	48	39	30
\$ 100.000	\$ 3.900.000	\$ 4.500.000	\$ 5.100.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 5.400.000	\$ 5.700.000	\$ 4.800.000	\$ 3.600.000	\$ 4.800.000	\$ 3.900.000	\$ 3.000.000
CONSULTORIA	21	33	48	51	54	57	51	51	57	48	51	54
\$ 100.000	\$ 2.100.000	\$ 3.300.000	\$ 4.800.000	\$ 5.100.000	\$ 5.400.000	\$ 5.700.000	\$ 5.100.000	\$ 5.100.000	\$ 5.700.000	\$ 4.800.000	\$ 5.100.000	\$ 5.400.000
TOTAL	\$ 9.000.000	\$ 11.400.000	\$ 14.100.000	\$ 15.000.000	\$ 15.600.000	\$ 16.800.000	\$ 16.200.000	\$ 14.400.000	\$ 13.200.000	\$ 14.100.000	\$ 14.100.000	\$ 10.500.000
TOTAL ANUAL	\$ 164.400.000											
TOTAL VENTAS PRIMER SEMESTRE AÑO 2016	\$ 81.900.000											

Fuente: Elaboración propia

10.13 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Las estrategias propuestas provenientes del despliegue del plan de mercadeo realizado pretende hacer cumplir unos lineamientos que a corto plazo se requieren tener estandarizados, para lo cual se propone la matriz de control de responsabilidades (ver: Tabla 38 Matriz de responsabilidades) con el fin de realizarle el debido control a plan propuesto y dejar en evidencia las actividades, herramientas, responsables y resultados esperados del plan.

Tabla 38 Matriz de responsabilidades

CONTROL: MATRIZ DE RESPONSABILIDADES												
ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	RESPONSABLE	AÑO 2016									
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Resultado campaña de comunicación	Revisión de la puesta en marcha de las estrategias cumpliendo el cronograma	Nancy Gomez										
Control de la actividad de los empleados	Asignar responsabilidades a cada empleado para aplicar correctamente lo propuesto	Nancy Gomez										
Resultado de las ventas	Vigilar los servicios de mayor rotación y que empleado cumple con las metas	Nancy Gomez										
Responsabilidad de las ventas	Contabilizar que se obtiene de cada servicio con la implementación de la estrategia de marketing	Nancy Gomez										

Fuente: Elaboración propia

Conclusión:

Como se puede evidenciar las responsabilidades quedan a cargo de la gerencia Nancy Fabiola Gómez y el control radica en vigilar la propuesta de comunicación, y hacer gran énfasis en las ventas que la empresa pueda obtener, todo esto con el fin de evidenciar si las estrategias implementadas serán satisfactorias para la organización.

11 EVALUACION FINANCIERA DEL PLAN DE MERCADEO PROPUESTO

En este capítulo se describen los aspectos financieros involucrados en el plan de mercadeo propuesto, teniendo en cuenta el presupuesto de ventas, los costos del mismo con su implementación, además de los resultados financieros derivados de éste.

11.1 PRESUPUESTOS

11.1.1 Presupuesto de ventas: Teniendo en cuenta las capacitaciones y asesorías que JP ARGO está en capacidad de vender, y como se citó anteriormente (Ver Tabla 37 Proyección de ventas 2016), el presupuesto de ventas consolidado es:

Tabla 39 Presupuesto de ventas consolidado por mes, año 2016

PROYECCIÓN DE VENTAS CONSOLIDADO POR MES AÑO 2016				
SERVICIO	HORAS DE SERVICIO VENDIDAS POR MES	PRECIO DE VENTA POR HORA	PRONÓSTICO DE VENTAS MES	PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO
ASESORIA	44	\$ 100.000	\$ 4.375.000	\$ 52.500.000
CAPACITACION	45	\$ 100.000	\$ 4.525.000	\$ 54.300.000
CONSULTORIA	48	\$ 100.000	\$ 4.800.000	\$ 57.600.000
TOTAL	137		\$ 13.700.000	\$ 164.400.000

Fuente: Elaboración propia

11.1.2 Presupuesto de costos: Los costos para las 137 horas mensuales de servicios vendidos están determinados así:

Tabla 40 Presupuesto de costos consolidado por mes, año 2016

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS AÑO 2016			
COSTOS	COSTO POR HORA	COSTO DEL MES	COSTO DEL AÑO
Honorarios del asesor	\$ 60.000	\$ 8.220.000	\$ 98.640.000
Viáticos	\$ 3.333	\$ 456.621	\$ 5.479.452
Servicios Públicos		\$ 200.000	\$ 2.400.000
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			
Secretaria		\$ 644.000	\$ 7.728.000
Publicidad		\$ 150.000	\$ 1.800.000
Equipo de computo		\$ 141.667	\$ 1.700.000
Muebles y enseres		\$ 125.000	\$ 1.500.000
Equipo de comunicación		\$ 100.000	\$ 1.200.000
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
Montaje		\$ 166.667	\$ 2.000.000
TOTAL	\$ 63.333	\$ 10.203.954	\$ 122.447.452

Fuente: Elaboración propia

11.1.3 Presupuesto de mercadeo: Para desarrollar las estrategias planteadas, se requiere asignar el presupuesto para desarrollarlo, este se determinó con base los costeos que se tiene al implementar cada estrategia tales como páginas web, publicidad, alianzas y demás acciones que se plantearon:

Tabla 41 Presupuesto del plan de mercadeo año 2016

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO AÑO 2016					
ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	INDICADORES	POLITICAS	COSTO MES	COSTO AÑO
Precios bajos	1. Descuento por pronto pago	5%	Compra mínima de 100 horas	\$ 500.000	\$ 6.000.000
	2. Descuento en la segunda compra	3%	Compra mínima de 50 horas en la segunda compra	\$ 150.000	\$ 1.800.000
	3. Precios por paquete	Desde \$500.000	Compra mínima de 24 horas		
	5. Precios WOW!!!		Compra mínima de 80 horas trimestrales		
Servicios innovadores	1. JP ARGO en tu empresa	\$644.000 mensuales		\$ 644.000	\$ 7.728.000
	2. JP ARGO virtual	\$1.800.000	Administrada por la colaboradora de planta	\$ 150.000	\$ 1.800.000
	3. Alianza todo incluido (solo capacitaciones)	Desde \$750.000	Minimo 2 empresas maximo 8 personas		
Promoción intensiva	Hacer uso de los medios virtuales y físicos para realizar publicidad constante de la empresa	\$ 300.000		\$ 300.000	\$ 3.600.000
Innovación en la distribución del servicio por medio de los canales	1. Alianzas bajo la modalidad de redes multinivel	10%	Aplica solo para los proveedores de los clientes	\$ 1.370.000	\$ 16.440.000
	2. Capacitación constante en cuanto a estrategias de innovación empresarial	\$100.000		\$ 100.000	\$ 1.200.000
Nuevos mercados geográficos	1. Integración hacia atrás	\$5.000.000		\$ 416.667	\$ 5.000.000
	3. Ofrecer promociones de referidos	2%		\$ 274.000	\$ 3.288.000
TOTAL				\$ 3.904.667	\$ 46.856.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42 Aportes parafiscales y prestaciones sociales

PROVISIÓN MENSUAL NOMINA 2016											
CEDULA	NOMBRE	DIAS	SALARIO	CESANTIAS	INTER. A LAS CESANTIAS	VACACIONES	PRIMA	PENSIÓN	ARP	CAJA	TOTAL
XXXXX	XXXXXX	30	\$ 700.000	\$ 58.310	\$ 7.000	\$ 29.190	\$ 58.310	\$ 84.000	\$ 30.450	\$ 28.000	\$ 995.260
TOTAL			\$ 700.000	\$ 58.310	\$ 7.000	\$ 29.190	\$ 58.310	\$ 84.000	\$ 30.450	\$ 28.000	\$ 995.260

Fuente: Elaboración propia

Los porcentajes presentados por concepto de aportes sociales y parafiscales, son los legales vigentes para Colombia, correspondientes al empleador. No se presentan los valores correspondientes al trabajador, dado que estos son descontados en sus pagos mensuales y se pagan a las correspondientes entidades de salud y pensión.

Tabla 43 Consolidado nómina y aportes año 2016

PRESUPUESTO SALARIO AÑO 2016		
TOTAL	VALOR MES	VALOR AÑO
SUELDO	\$ 700.000	\$ 8.400.000
APORTES	\$ 295.260	\$ 3.543.120
TOTAL	\$ 995.260	\$ 11.943.120

Fuente: Elaboración propia

11.1.4 Punto de equilibrio: Para el punto de equilibrio es necesario establecer el costo de la prestación del servicio (asesoría, consultoría y capacitación) y el margen de utilidad que se obtiene por cada una.

Horas de servicio al año: $137 * 12 = 1.644$ horas

Promedio de costo al mes: \$10.204.987

Entonces:

La cantidad de horas mínimas por servicio, para lograr el punto de equilibrio es:

Asesoría: 33 horas

Capacitación: 34 horas

Consultoría: 36 horas

Tabla 44 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
SERVICIO	PRECIO DE VENTA POR HORA	UNIDADES POR REFERENCIA DEL MES	% PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE UNIDADES	PRORRATEO DE COSTOS	CANTIDAD MINIMA A VENDE PARA CUBRIR LOS COSTOS
ASESORIA	\$ 100.000	44	31,93%	\$ 3.258.562	33
CAPACITACION	\$ 100.000	45	33,03%	\$ 3.370.284	34
CONSULTORIA	\$ 100.000	48	35,04%	\$ 3.575.108	36
TOTAL		137	100%	\$ 10.203.954	102

Fuente: Elaboración propia

11.1.5 Planeación y evaluación financiera

Para complementar el proyecto de investigación efectuado para la empresa JP ARGO, se procedió a diseñar un modelo de planificación financiera de la organización con un horizonte de evaluación de 5 años (de 2016 a 2020). Para las proyecciones financieras fue tomado como base algunas variables económicas, tasas y beta proyectadas desde el Banco de la República y se muestra a continuación dicho entorno económico para el horizonte de evaluación en cuestión:

Ilustración 19 Variables económicas

	2016	2017	2018	2019	2020
Inflación	5,35%	5,30%	5,20%	5,15%	4,80%
PIB	3,00%	3,50%	4,20%	4,50%	4,40%
Tasa Impositiva	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tasa libre de riesgo	4,00%	3,90%	4,20%	4,50%	4,70%
Tasa del mercado	18,00%	18,50%	17,90%	18,30%	18,00%
Beta	1,2	1,1	1	1,3	1,5

Fuente. Elaboración propia

La inflación, como pérdida del poder adquisitivo, se utilizó para el cálculo de algunos precios a través del tiempo; el PIB como fuente de crecimiento de los servicios prestados en los años futuros; la tasa de impuestos como un estándar establecido por el estatuto tributario colombiano; y las tasas libre de riesgo y del

mercado junto con el beta como fuente para hacer más precisa la evaluación financiera del proyecto.

Como políticas especiales de la empresa y para el desarrollo de la planeación financiera, se estableció la repartición anual del 50% de las utilidades como política de dividendos, porcentaje establecido para reducir el impacto de la utilidad en el aumento del capital de trabajo y mitigar así el castigo de los flujos de caja. Así mismo se definió una estructura de capital compuesta por un 65% de deuda, financiado bajo un préstamo bancario, y un 35% de capital y aportes propios

Un dato importante a tener en cuenta es que se arranca a trabajar las proyecciones sobre el supuesto que se trabajan 8 horas diarias, 5 días de la semana (lunes a viernes), durante 52 semanas(las que tiene el año), para así tener un marco de 2.080 horas anuales de trabajo ($8 \times 5 \times 52 = 2080$). De igual forma se estableció, bajo un proceso de referenciación con empresas de la misma índole, un precio de asesoría por hora de \$100.000 colombianos. Bajo estos datos y con el fin de construir un presupuesto de costos y gastos se registran a continuación los rubros considerados para el funcionamiento de la empresa en el año 2016:

Ilustración 20 presupuesto de costos y gastos

Costos		
Honorarios Asesor	\$ 60000	Hora
Viáticos	\$ 3.333	Hora/Sesión
Servicios Públicos	\$ 200.000	Mensuales
Gastos de administración y ventas		
Secretaria	\$ 644.000	Mensuales
Publicidad	\$ 150.000	Mensuales

Inversión			Depreciación
Equipo de Cómputo	\$ 1.700.000	Anual	\$ 340.000
Muebles y enseres	\$ 1.500.000		\$ 300.000
Equipo de comunicación	\$ 100.000	Mensual	\$ 20.000
Montaje	\$ 2.000.000	Depre Tot	\$ 660.000
Total Inversión	\$ 6.400.000		

Fuente: Elaboración propia

Con estos datos concernientes a los costos, gastos y a las inversiones a efectuar y su correspondiente depreciación se procedió a realizar los cálculos necesarios y que sirvan de insumo para construir el presupuesto de costos y gastos para todo el horizonte de evaluación

Ilustración 21 Datos para proyección de costos y gastos

DATOS PARA LAS PROYECCIONES	AÑOS					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Penetración en horas		50%	52%	55%	58%	61%
Asesorías Anuales		1.040	1.082	1.144	1.206	1.269
Precio de venta	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 105.000	\$ 110.000	\$ 116.000	\$ 122.000
Honorarios Asesor	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 63.000	\$ 66.000	\$ 69.000	\$ 72.000
Viáticos	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.500	\$ 3.700	\$ 3.900	\$ 4.100

Fuente: Elaboración propia

Con estos datos se determinó la penetración en horas del total supuesto (2.080), cuyo porcentaje para el 2016 es del 50% y se incrementa al ritmo del Producto Interno Bruto (PIB). Con esto se determinan el número de asesorías anuales, el precio de venta, los honorarios del asesor y el valor de los viáticos proyectados con la inflación. Finalmente se construyó el presupuesto de costos y gastos que se muestra a continuación:

Ilustración 22 Presupuesto de costos y gastos

RUBROS	AÑOS					
	UNIDADES	2016	2017	2018	2019	2020
COSTO DE VENTAS		\$ 64.133.33	\$ 70.059.500	\$ 77.620.400	\$ 85.565.700	\$ 93.969.450
Honorarios Asesor		\$ 62.400.00	\$ 68.166.000	\$ 75.504.00	\$ 83.214.00	\$ 91.368.00
Viáticos		\$ 1.733.33	\$ 1.893.500	\$ 2.116.400	\$ 2.351.700	\$ 2.601.450
COSTOS INDIRECTO		\$ 2.400.00	\$ 2.527.200	\$ 2.658.614	\$ 2.795.533	\$ 2.929.71

S		0		9		
Servicios Públicos		\$ 2.400.000	\$ 2.527.200	\$ 2.658.614	\$ 2.795.533	\$ 2.929.719
GASTOS ADMÓN & VENTAS		\$ 26.565.472	\$ 28.196.262	\$ 30.009.378	\$ 32.029.110	\$ 34.206.850
Secretaria		\$ 7.728.000	\$ 8.137.584	\$ 8.560.738	\$ 9.001.616	\$ 9.433.694
Prestaciones	0,524	\$ 4.049.472	\$ 4.264.094	\$ 4.485.827	\$ 4.716.847	\$ 4.943.256
Gerente y/o Administrador		\$ 7.728.000	\$ 8.137.584	\$ 8.560.738	\$ 9.001.616	\$ 9.433.694
Contador Publico		\$ 4.200.000	\$ 4.347.000	\$ 4.529.574	\$ 4.733.405	\$ 4.941.675
Publicidad		\$ 1.800.000	\$ 2.250.000	\$ 2.812.500	\$ 3.515.625	\$ 4.394.531
Depreciación		\$ 660.000	\$ 660.000	\$ 660.000	\$ 660.000	\$ 660.000
Amortización	\$ 2.000.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$ 93.098.805	\$ 100.782.962	\$ 110.288.392	\$ 120.390.343	\$ 131.106.018

Fuente: Elaboración propia

Antes de proseguir en la planificación financiera de la empresa y como se mencionó anteriormente en cuanto a estructura de capital, se tiene un 65% de las inversiones por medio de deuda. La tabla de amortización simulada para liquidar el crédito adquirido a través de un préstamo bancario es la siguiente:

Ilustración 23 Tabla de amortización

LIQUIDACIÓN CRÉDITO				
Monto	\$ 4.160.000,00	EA		
Plazo	5			
Tasa	12,68%			
Cuota	\$1.173.599,54			
Periodo	Cuota	Interés	Abono	Saldo
2015				\$ 4.160.000,00
2016	\$1.173.599,54	\$ 527.592,13	\$646.007,42	\$ 3.513.992,58
2017	\$1.173.599,54	\$ 445.662,22	\$727.937,33	\$ 2.786.055,25
2018	\$1.173.599,54	\$ 353.341,54	\$820.258,00	\$ 1.965.797,25
2019	\$1.173.599,54	\$ 249.312,30	\$924.287,25	\$ 1.041.510,01
2020	\$1.173.599,54	\$ 132.089,54	\$1.041.510,01	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Con el presupuesto de costos y gastos se procedió a efectuar un estado de pérdidas y ganancias, el balance general y el flujo de caja libre para los periodos de evaluación. Estos se evidencian a continuación:

Ilustración 24 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
RUBROS	AÑOS					
		2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		\$ 104.000.000	\$113.610.000	\$ 125.840.000	\$ 139.896.000	\$ 154.818.000
Costos		\$ 66.533.333	\$ 72.586.700	\$ 80.279.014	\$ 88.361.233	\$ 96.899.169
Utilidad Bruta		\$ 37.466.667	\$ 41.023.300	\$ 45.560.986	\$ 51.534.767	\$ 57.918.831
Gastos de Admon y ventas		\$ 26.565.472	\$ 28.196.262	\$ 30.009.378	\$ 32.029.110	\$ 34.206.850
Utilidad Operativa		\$ 10.901.195	\$ 12.827.038	\$ 15.551.608	\$ 19.505.657	\$ 23.711.982
Intereses		\$ 527.592	\$ 445.662	\$ 353.342	\$ 249.312	\$ 132.090
Utilidad antes de Impuestos		\$ 10.373.603	\$ 12.381.376	\$ 15.198.266	\$ 19.256.345	\$ 23.579.892
Impuesto	25 %	\$ 2.593.401	\$ 3.095.344	\$ 3.799.567	\$ 4.814.086	\$ 5.894.973
Utilidad antes de Reserva		\$ 7.780.202	\$ 9.286.032	\$ 11.398.700	\$ 14.442.259	\$ 17.684.919
Reserva legal	10 %	\$ 778.020	\$ 928.603	\$ 1.139.870	\$ 1.444.226	\$ 1.768.492
Utilidad antes de Reserva ocasional		\$ 7.002.182	\$ 8.357.429	\$ 10.258.830	\$ 12.998.033	\$ 15.916.427
Reserva ocasional (Reposición Equipo)	5%	\$ 350.109	\$ 417.871	\$ 512.941	\$ 649.902	\$ 795.821

UTILIDAD NETA	\$	6.652.073	\$	7.939.557	\$	9.745.888	\$	12.348.131	\$	15.120.606
DIVIDENDOS			\$	3.326.036	\$	3.969.779	\$	4.872.944	\$	6.174.066

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 25 Balance general

BALANCE GENERAL						
CUENTA	AÑOS					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 17.140.194	\$ 28.024.576	\$ 40.636.947	\$ 55.665.246	\$ 72.894.236
Disponible		\$ 17.140.194	\$ 28.024.576	\$ 40.636.947	\$ 55.665.246	\$ 72.894.236
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 4.400.000	\$ 3.740.000	\$ 3.080.000	\$ 2.420.000	\$ 1.760.000	\$ 1.100.000
Equipo de Cómputo	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
Muebles y enseres	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Equipo de comunicación	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (660.000)	\$ (1.320.000)	\$ (1.980.000)	\$ (2.640.000)	\$ (3.300.000)
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.200.000	\$ 800.000	\$ 400.000	\$ -
MONTAJE	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.200.000	\$ 800.000	\$ 400.000	\$ -

TOTAL ACTIVOS	\$ 6.400.000	\$ 22.480.194	\$ 32.304.576	\$ 43.856.947	\$ 57.825.246	\$ 73.994.236
PASIVOS TOTALES	\$ 4.160.000	\$ 3.513.993	\$ 2.786.055	\$ 1.965.797	\$ 1.041.510	\$ -
Pasivos no Corrientes	\$ 4.160.000	\$ 3.513.993	\$ 2.786.055	\$ 1.965.797	\$ 1.041.510	\$ -
Deuda Bancos	\$ 4.160.000	\$ 3.513.993	\$ 2.786.055	\$ 1.965.797	\$ 1.041.510	\$ -
PATRIMONIO	\$ 2.240.000	\$ 18.966.202	\$ 29.518.521	\$ 41.891.149	\$ 56.783.736	\$ 73.994.236
Capital	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000
Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ (8.363.101)	\$ (9.457.710)	\$ (10.915.169)	\$ (12.903.878)
Utilidad del ejercicio anterior		\$ -	\$ 16.726.202	\$ 27.278.521	\$ 39.651.149	\$ 54.543.736
Utilidad del ejercicio		\$ 16.726.202	\$ 18.915.420	\$ 21.830.338	\$ 25.807.756	\$ 30.114.377
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 6.400.000	\$ 22.480.194	\$ 32.304.576	\$ 43.856.947	\$ 57.825.246	\$ 73.994.236

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 26 Flujo de caja libre

FLUJO DE CAJA LIBRE						
	AÑOS					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad Operativa	\$ -	\$ 22.829.194,67	\$ 25.666.221,98	\$ 29.460.459,53	\$ 34.659.653,79	\$ 40.284.592,77
Impuestos		\$ 5.707.298,67	\$ 6.416.555,50	\$ 7.365.114,88	\$ 8.664.913,45	\$ 10.071.148,19
UODI		\$ 17.121.896,00	\$ 19.249.666,49	\$ 22.095.344,65	\$ 25.994.740,34	\$ 30.213.444,58
Depreciación y amortización		\$ 1.060.000	\$ 1.060.000	\$ 1.060.000	\$ 1.060.000	\$ 1.060.000
Flujo de caja bruto		\$ 18.181.896,00	\$ 20.309.666,49	\$ 23.155.344,65	\$ 27.054.740,34	\$ 31.273.444,58
Incremento de k de trabajo		17.140.194	10.884.382	12.612.371	15.028.300	17.228.989
Incremento en los activos fijos		0	0	0	0	0
FCL	-\$ 6.400.000	\$ 1.041.701,51	\$ 9.425.284,94	\$ 10.542.974,07	\$ 12.026.440,71	\$ 14.044.455,22

Fuente: Elaboración propia

Finalmente y después de presentar los principales estados financieros y el flujo de caja libre se procedió a evaluar el proyecto calculando su costo promedio ponderado de capital y descontando los flujos de caja libre a esta tasa capitalizada año tras año. Esta información se presente a continuación, junto con indicadores de evaluación del proyecto como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio Costo (B/c):

Ilustración 27 Evaluación del proyecto

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Costo de la Deuda (Rd)		12,68%	12,68%	12,68%	12,68%	12,68%
Tasa libre de riesgo (Tr)		4,00%	3,90%	4,20%	4,50%	4,70%
Tasa del mercado (Rm)		18,00%	18,50%	17,90%	18,30%	18,00%
Beta (b)		1,2	1,1	1	1,3	1,5
Rendimiento del Patrimonio (Rp)		20,80%	19,96%	17,90%	22,44%	24,65%
Pasivos	\$ 4.160.000	\$ 3.513.993	\$ 2.786.055	\$ 1.965.797	\$ 1.041.510	\$ -
Patrimonio	\$ 2.240.000	\$ 10.020.202	\$ 15.980.197	\$ 23.409.119	\$ 32.978.433	\$ 44.489.287
Pasivo + Patrimonio	\$ 6.400.000	\$ 13.534.194	\$ 18.766.253	\$ 25.374.916	\$ 34.019.943	\$ 44.489.287
CPPC		17,87%	18,41%	17,25%	22,04%	24,65%
1+CPPC		118%	118%	117%	122%	125%
CPPC Capitalizado.		118%	140%	164%	200%	249%
Flujos de Caja Libre Descontados	-\$ 6.400.000	\$ 883.778	\$ 3.144.155	\$ 3.089.064	\$ 2.996.347	\$ 2.938.230
VPN	\$ 6.651.574					
TIR	26%					
B/C	2,039					

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, desde los indicadores principales utilizados para la evaluación de esta planificación para la empresa JP ARGO se puede concluir lo siguiente:

- ✚ El proyecto es viable desde su valor presente neto (VPN), toda vez que este indicador para considerablemente superior a cero y registra un valor de \$6.651.574, suficiente para darle viabilidad financiera.
- ✚ La Tasa Interna de Retorno (TIR) arrojada por el proyecto es favorable al mismo y denota viabilidad financiera, puesto que es superior al Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) en todos los años estimados, esto se traduce en que hay un cubrimiento total del costo de la deuda y del patrimonio y se estiman excedentes para los inversionistas.
- ✚ Finalmente, la relación beneficio/costo es superior a 1, lo que indica que los ingresos generados por el proyecto prácticamente duplican los egresos o inversiones que este necesita para desarrollarse.
- ✚ En definitiva, la viabilidad y factibilidad financiera está soportada desde los 3 indicadores establecidos (VPN, TIR Y B/C).

SIMULACION.

A continuación se presenta los datos de la simulación realizada, la Tabla 45 datos de simulación, ilustra la información estadística que sirvieron de insumo para realizar la simulación, se debe tener en cuenta que los datos de entrada que surgió en el precio de venta costado en 100.000 pesos, y un rango de salida que fue el vpn en 6.651.574

Tabla 45 datos de simulación

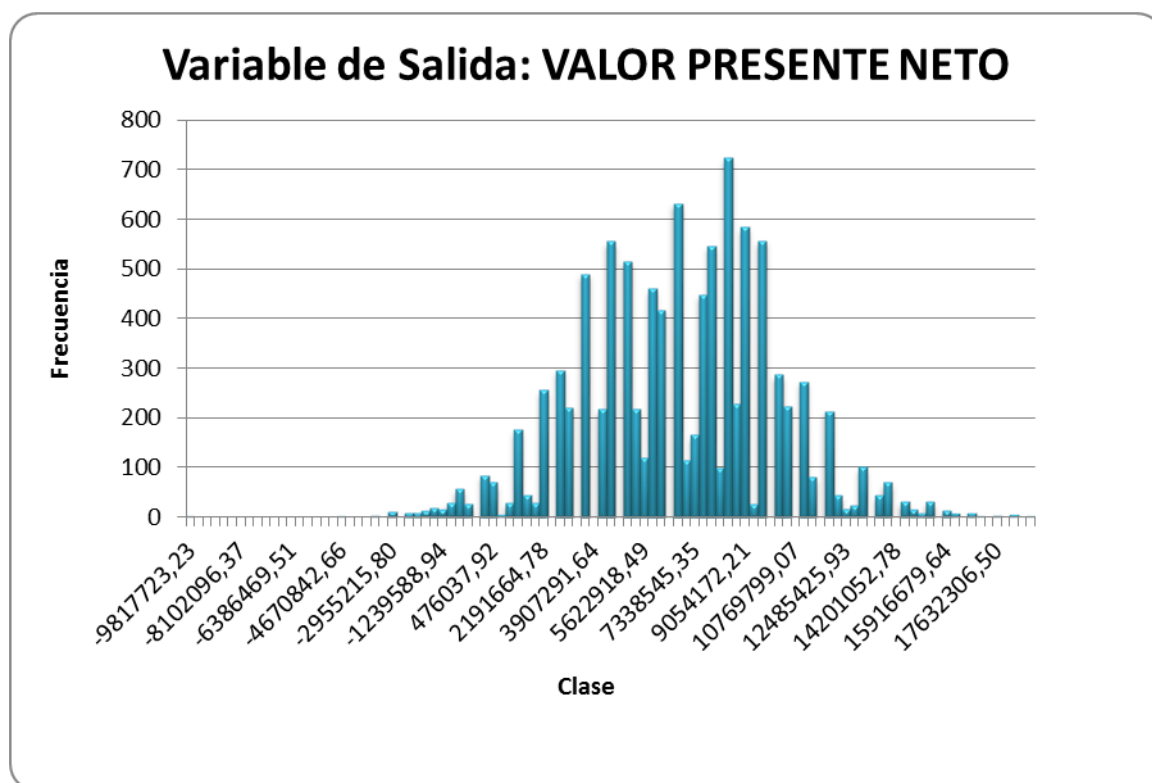
Estadísticas de la Simulación	
Nro. Iteraciones	10000
Mínimo	-9817723,23
Promedio	6709535,098
Máximo	18776057,74
Mediana	6664782,64
Varianza	1,04274E+13
Desvío estándar	3229154,552
Rango	28593780,97
Curtosis	0,145358311
Coef. de asimetría	-0,075511361
Coef. de variación	48,1278435%

Fuente: elaboración propia

Resultados de la simulación:

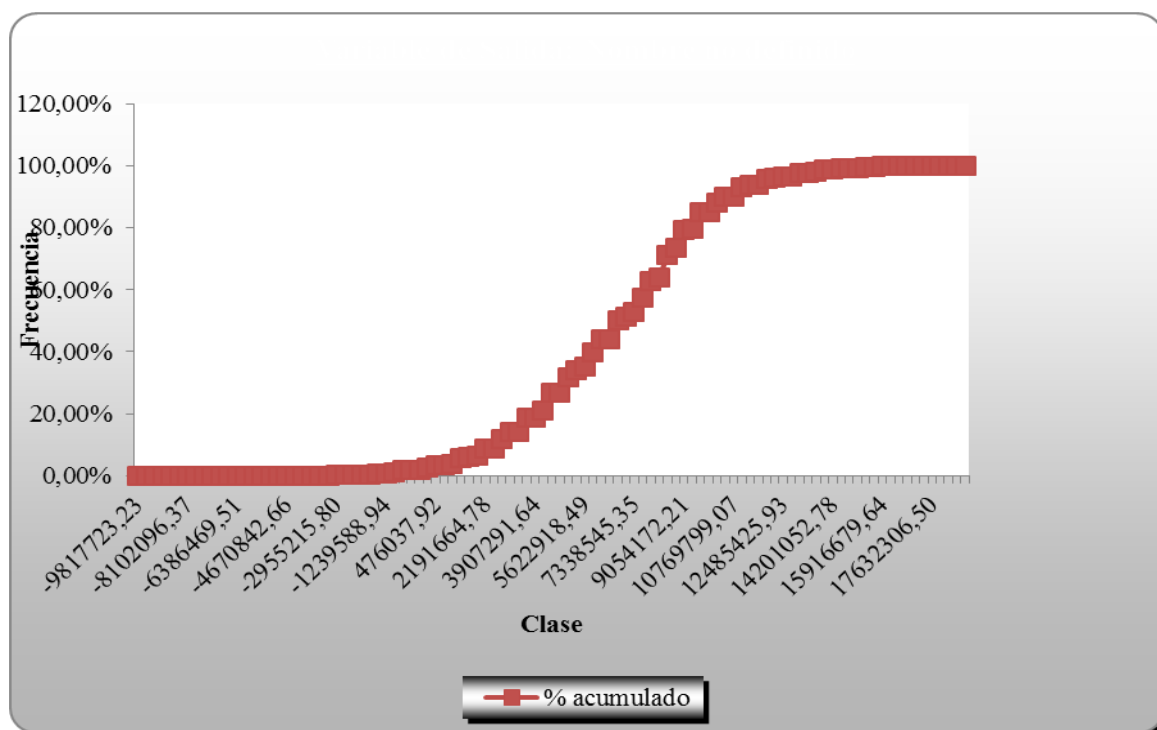
A partir de los datos mostrados en la tabla anterior, se realizó la interacciones en el simulador “SIMULAR EN EXCEL”, arrojando la siguientes graficas que resumen el proceso simulatorio realizado.

Ilustración 28 simulación



Fuente: Simular en Excel

Ilustración 29 simulador histograma



Conclusión: teniendo como referencia que el rango de la simulación varía entre \$90.000 y \$110.000 con una media en \$100.000, la simulación arrojada una viabilidad del proyecto en un 99%, indicando que solo en 1% de la simulación el valor presente neto se presentó negativo, indicando que el proyecto para la empresa JP ARGO servicios y suministros es totalmente rentable. Partiendo del hecho que los supuestos realizados son con base en la realidad de que el municipio de Zarzal es una zona en desarrollo, los datos decisivos del proyecto tales como TIR, VPN y C/B resultan ser bajos, pero esto no indica que no se pueda ejecutar el proyecto, lo que indica es que es decisión de la inversora en llevar a cabo el proyecto y si resulta ser ejecutado, se necesita el compromiso total de la dirección para elevar los supuestos hechos.

12 CONCLUSIONES

La empresa JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS, desde sus inicios ha carecido de directrices estratégicas tales como; metas, indicadores, fuerza de ventas, promoción y publicidad acorde para competir en el sector de servicios, debido a estos sucesos la organización no ha logrado desarrollar la gestión comercial de modo efectivo, de esta manera surge como necesidad el diseño de un plan estratégico de mercadeo para la empresa JP ARGO, el cual contiene un despliegue de información propia del sector que posteriormente desencadena un abanico de estrategias, políticas y planes de acción propios a la necesidad detectada.

Para diseño del plan estratégico de mercadeo se determinó en primera instancia como está configurado el sector donde compite la empresa, toda la información obtenida sirvió de insumo para concluir la estrategia principal y las estrategias de apoyo para el plan diseñado, posteriormente se construye el plan de acción de mercadeo donde se plasma las acciones estratégicas que debe de seguir la organización para su correcta aplicación. Finalmente el diseño del plan es evaluado financieramente para determinar la viabilidad del proyecto.

De esta manera se cumple con el primer objetivo de la investigación el cual consistió en realizar en análisis del sector donde la empresa compite, para lo cual se hizo el diagnostico interno de la empresa mediante la configuración de la matriz de las áreas funcionales, posterior a ello se analizó el micro entorno haciendo uso de las fuerzas de Porter y del macro entorno (político, económico, tecnológico, social), generando como resultado el diagnóstico más acertado del estado actual de la organización JP ARGO.

Para el cumplimiento del segundo objetivo se tomó como insumo la información obtenida del diagnóstico del sector con el fin de configurar las matrices estratégicas tales como, Peyea, Boston, IE, Perfil Competitivo, La Gran Estrategia Principal, Turbulencia, todo esto con el fin de que las anteriores matrices arrojaran estrategias las cuales suplan los faltantes en JP ARGO, la finalidad del objetivo fue integrar todas las estrategias de las matrices antes realizadas, en La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica la cual se pondero y determino como estrategia principal del plan de mercadeo la penetración de mercado.

El tercer objetivo integro el diseño y despliegue del plan de mercado el cual configuro la segmentación del mercado es decir, donde desarrolla la actividad comercial la empresa JP ARGO, se estableció misión, visión, valores, mapa de procesos, organigrama, todo esto con el fin de darle un enfoque definido al proyecto para luego diseñar las estrategias que proporciona la Matriz DOFA, se construye el mix de marketing como precio, promoción, publicidad, plaza y demás actores de la mezcla, esto con el fin de establecer la imagen visual de la

organización, la finalidad del objetivo fue desarrollar un proyección de ventas y una Matriz de Responsabilidades todo esto con el fin establecer los beneficios económicos de implementar el plan, además de asegurar los entes encargados de la correcta aplicación del plan.

Finalmente el cuarto objetivo del proyecto consistió en determinar el coste total de la implementación del plan, se establecieron rubros tales como presupuestos de la venta, costos de la venta, coste del plan de mercadeo, punto de equilibrio, todo esto con el fin de determinar el balance general, estado de resultado, flujos de caja, simulación de un crédito, los anteriores rubros proyectados a 5 años, los resultados obtenidos de este objetivos se plasmaron en los valores arrojados por el valor presente neto (VPN) de \$7.811.046 y la tasa interna de retorno modificada (TIRM) de 17,30%.

Con base en las apreciaciones mencionadas anteriormente se concluye que el plan de mercadeo propuesto para la empresa JP ARGO es viable desde la perspectiva financiera arrojando valores positivos y estableciendo en un horizonte de 5 años una estabilidad en el entorno logrando el posicionamiento que requiere, el diseño del plan se configuro con base en las necesidad de la organización y bajo la premisa de penetrar mercados en un 5% bimestral, este valor se determinó con base en la capacidad estructural que tiene la empresa para enfrentarse al entorno.

13 RECOMENDACIONES

Para futuros diseños de planes estratégicos de mercadeo se recomienda tener definido como punto de partida el direccionamiento estratégico de la organización objeto de estudio, el cual permitirá obtener información precisa de la empresa, además acerca a los investigadores a la realidad de la organización de manera más precisa permitiendo así un desarrollo integro entre ambos planes.

Establecer el plan de seguimiento propiamente para las estrategias ya que en un horizonte de 5 años estas pueden cambiar perjudicando la organización.

También se puede tener en cuenta para la recolección de información otros métodos de investigación de mercados (encuestas, entrevistas, entre otros).

Se puede considerar en empresas que están surgiendo o reestructurándose el manejo de una estructura contable de un sistema que permite tener un orden y soporte para la correcta toma de decisiones.

Para el cumplimiento de lo propuesto en el plan y demás estudios en la organización JP ARGO, se recomienda el compromiso total de todos los entes involucrados en el día a día del ente económico.

14 ANEXOS

14.1 Anexo 1 Manual de procedimientos

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
1.	Título: Proceso de venta de asesoría, consultoría y capacitación de la empresa JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS.
2.	Introducción: El procedimiento consiste en recepcionar la solicitud de compra del cliente, luego tramitar el servicio más acorde a su necesidad.
3.	Organización: La estructura esta dado bajo los lineamientos de la gerente de la empresa, la cual se encarga de asignar los encargados para vender el servicio, todo esto apoyado de un contador público y un auditor todo esto con el fin de capacitar de manera adecuada al asesor que vende el servicio.
4.	Descripción del Procedimiento: 4.1 Los objetivos del procedimiento son lograr la satisfacción de cliente presentando un oportuno servicio. 4.2 El asesor contara con un carnet de identificación por parte de JP ARGO para poder ingresar sin ninguna contrariedad a las demás organizaciones que compren servicios, contara con toda la documentación necesaria tales como listado de precios, tarjetas de presentación, bases de datos y demás archivos digitales donde desarrollara la venta del servicio. 4.3 El proceso queda a cargo de uno o varios asesores, ellos deberán dirigirse a la empresa para iniciar el trabajo de diagnóstico situacional, entregar el recibí de caja como constancia que se recibió el 50% de abono sobre el valor del servicio, después de recabar la información necesaria se somete a estudio para determinar con exactitud la cantidad de horas necesarias para desarrollar el servicio, se elabora cronograma de trabajo y se procede al desarrollo del servicio.
5.	Responsabilidad: En orden jerárquico la responsabilidad está a la cabeza de la gerente, que cuenta con un contador y un revisor u abogado que definirán las pautas para trabajar y asignar responsabilidades a los asesores que sean contratados.
6.	Medidas de Seguridad: El control principal es el seguimiento diario al cronograma de trabajo que se proporciona para desarrollar la ejecución de un servicio, a su vez se tendrán evaluaciones de desempeño con el fin de verificar si las metas mensuales fueron cumplidas.
7.	Informes: Económicos, financieros, estadísticos, de labores y autocontrol, elaborada por el contador con respecto a lo financiero, de labores a cargo del abogado y de autocontrol a cargo de los asesores.
8.	Supervisión: La supervisión constante a cargo de la gerente.

14.2 Anexo 2 Manual de funciones

14.2.1 GERENTE GENERAL

MANUAL DE FUNCIONES	
Denominación del cargo: Gerente General	
Proceso: Gerencial	
Empresa: JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS	No de cargos iguales: Ninguno
RELACIONES DE REPORTE	
Reporta a: Ninguno	Cargos Supervisados: Todos los Cargos.
PROPOSITO DEL CARGO	
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades con las que cuenta.	
CONOCIMIENTO / COMPETENCIAS	
Nivel educativo: Administrador de Empresas con especialización en áreas de marketing, calidad, alta gerencia, gestión del talento humano.	Experiencia: 2 años en cargos similares.
FUNCIONES	
1. Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el Estatuto de la misma, las facultades otorgadas por la junta directiva y las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan el negocio. 2. Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera la junta directiva y la Ley. 3. Elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas. 4. Evaluar los estados financieros, la memoria anual de la Empresa, el Reglamento de Organización y Funciones y Cuadro de Asignación de Personal. 5. Aprobar el Manual de Organización, funciones y cuadro de perfiles elaborado por la Administración. 6. Disponer de aumentos de sueldos, promociones u actividades de integración de personal. 7. Proponer y sustentar las operaciones de crédito que realice a nombre de la empresa. 8. Supervisar las operaciones de la sociedad, los libros de contabilidad,	

cuidar que dicha contabilidad esté al día y suscribir la correspondencia de la sociedad, cuando sea necesario.

9. Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS ante la colectividad y los trabajadores, propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de la misma ante la opinión pública.
10. Delegar cualquiera de sus atribuciones en funcionarios de menor jerarquía con conocimiento, debiendo en este caso observar las restricciones que la normatividad establece.
11. Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.
12. Girar aceptar y endosar letras, abrir cuentas corrientes, girar cheques y endosar los mismos, firmar vales y pagarés, retirar depósitos, contratar sobregiros y avances en cuenta corriente y firmar contratos en representación de JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS.
13. Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir de acuerdo a las disposiciones vigentes a los empleados, así como conceder licencia al personal de acuerdo a la normatividad interna establecida.
14. Velar por el cumplimiento de Legalizaciones, Cámara De Comercio, Resoluciones de funcionamiento, RUT, etc.

HABILIDADES MENTALES E INICIATIVA

HABILIDAD	NIVEL EXIGIDO (alto, medio, bajo)
Servicio al cliente	Alto
Visión ética	Alto
Responsabilidad	Alto
Comunicación	Alto
Análisis numérico	Alto
Planeación	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Supervisión	Alto

CONDICIONES DE TRABAJO

ESFUERZOS	CONDICIONES DE TRABAJO
Mentales: Alta concentración en sus funciones	Ambientales: Son adecuadas
Visual: Alta atención visual para la elaboración de sus tareas.	Riesgos trabajo: Bajo

14.2.2 SECRETARIA

MANUAL DE FUNCIONES	
Denominación del cargo: Secretaria	Cargo del jefe inmediato: Gerente General
Proceso: Administrativo y operativo	
Empresa: JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS	No de cargos iguales: Ninguno
RELACIONES DE REPORTE	
Reporta a: Gerente general	Cargos Supervisados: Consultor, Capacitador y/o Asesor.
PROPOSITO DEL CARGO	
Desarrollar las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar el área comercial para el buen desempeño de la empresa en las diferentes labores a nivel de costo y calidad.	
CONOCIMIENTO / COMPETENCIAS	
Nivel educativo: Técnica y/o tecnóloga en áreas administrativas y/o contables.	Experiencia: 2 años en cargos similares.
FUNCIONES	
1. Negociar con proveedores el manejo de precios, calidad y cantidad de productos reforzando la relación comercial y la proposición de alianzas estratégicas. 2. Gestionar comercialmente con los clientes más representativos de la empresa, generando confianza y cerrando de manera eficiente los negocios más cuantiosos. 3. Efectuar las visitas a las diversas zonas que la empresa maneja para el control y promoción de las líneas comerciales. 4. Desarrollar Planes estratégicos comerciales propendiendo por el mejoramiento continuo de la empresa. 5. Gestionar algunos procedimientos en las fases de reclutamiento, selección y contratación de personal y talento humano ya existente. 6. Desarrollar nuevas unidades de negocios y productos con propuestas innovadoras basadas en el conocimiento del cliente objetivo y conocimiento del sector.	
HABILIDADES MENTALES E INICIATIVA	
HABILIDAD	NIVEL EXIGIDO (alto, medio, bajo)
Servicio al cliente	Alto
Visión ética	Alto
Responsabilidad	Alto
Comunicación	Alto
Análisis numérico	Alto

Planeación	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Supervisión	Alto
CONDICIONES DE TRABAJO	
ESFUERZOS	CONDICIONES DE TRABAJO
Mentales: Alta concentración en sus funciones	Ambientales: Son adecuadas
Visual: Alta atención visual para la elaboración de sus tareas.	Riesgos trabajo: Bajo

14.2.3 CONTADOR PÚBLICO

MANUAL DE FUNCIONES	
Denominación del cargo: Contador publico	Cargo del jefe inmediato: Gerente General.
Proceso: Administrativo	
Empresa: JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS.	No de cargos iguales: Ninguno.
RELACIONES DE REPORTE	
Reporta a: Gerente General	Cargos Supervisados: Ninguno.
PROPOSITO DEL CARGO	
Coordinar el proceso contable de la empresa dando cumplimiento eficiente y eficaz a los requerimientos de toda la cadena de información: Elaboración de informes financieros, pago de impuestos, liquidación de salarios, y demás labores propias de la profesión.	
CONOCIMIENTO / COMPETENCIAS	
Nivel educativo: Contador público titulado con tarjeta profesional.	Experiencia: 2 años en cargos similares.
FUNCIONES	
1. Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. 2. Coordina la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad y las normas internacionales, al igual que las políticas de la Entidad y las normas fiscales vigentes. 3. Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica 4. Verificar y depurar cuentas contables. 5. Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad. 6. Revisar causaciones, corroborando los cálculos presentados especialmente en lo relacionado con las retenciones en la fuente 7. Elaborar las declaraciones de impuestos Nacionales y Distritales. 8. Revisar y comparar gastos mensuales. 9. Elaborar y presentar información Tributaria a la DIAN y Tesorería Distrital. 10. Cierre contable anual y elaboración de Estados Financieros anuales para con la gerente. 11. Correspondencia con los bancos. 12. Atender los requerimientos de las autoridades competentes en temas contables, dando aviso previo a la Dirección Administrativa y Financiera. 13. Revisar los certificados de ingresos y retenciones de empleados.	

14. Cuando sea necesario, digitar la información contable. 15. Mantener en orden y actualizado el archivo de documentos contables (notas, Recibos de caja, Declaraciones, entre otros.) 16. Preparar los pagos de servicios públicos y nómina.	
HABILIDADES MENTALES E INICIATIVA	
HABILIDAD	NIVEL EXIGIDO (alto, medio, bajo)
Servicio al cliente	Bajo
Visión ética	Alto
Responsabilidad	Alto
Comunicación	Alto
Análisis numérico	Alto
Planeación	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Supervisión	Bajo
CONDICIONES DE TRABAJO	
ESFUERZOS	CONDICIONES DE TRABAJO
Mentales: Alta concentración en sus funciones	Ambientales: Son adecuadas
Visual: Alta atención visual para la elaboración de sus tareas.	Riesgos trabajo: Bajo

14.2.4 ASESOR, CAPACITADOR Y CONSULTOR

MANUAL DE FUNCIONES	
Denominación del cargo: Asesor capacitador y consultor	Cargo del jefe inmediato: Gerente general.
Proceso: operativo	
Empresa: JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS.	No de cargos iguales: Ninguno.
RELACIONES DE REPORTE	
Reporta a: Gerente General.	Cargos Supervisados: Ninguno
PROPOSITO DEL CARGO	
Promover, dirigir, programar, organizar y ejecutar todo lo relacionado con la prestación de los servicios que vende la empresa con el fin de cumplir los objetivos misionales propuestos.	
CONOCIMIENTO / COMPETENCIAS	
Nivel educativo: profesionales en carreras administrativas.	Experiencia: 1 año en cargos similares.
FUNCIONES	
1. Contribuir con la elaboración del cronograma de trabajo para la prestación efectivo del servicio. 2. Analizar, planear, contribuir, desarrollar las funciones dadas durante la prestación del servicio 3. Sugerir estrategias con el fin de contribuir con la planeación adecuada de la logística del servicio. 4. Desarrollar la logística (tiempos, costos, herramientas) de manera que optimice la prestación del servicio. 5. Propender por la maximización de la demanda y por la comercialización del servicio. 6. Coordinar y apoyar a los demás asesores. 7. Controlar, evaluar y mejorar los procesos establecidos y llevados a cabo por cada uno de los servidores de la organización. 8. Prestar apoyo para el recaudo de cartera con previa autorización de la gerente general.	
HABILIDADES MENTALES E INICIATIVA	
HABILIDAD	NIVEL EXIGIDO (alto, medio, bajo)
Servicio al cliente	Alto
Visión ética	Alto
Responsabilidad	Alto
Comunicación	Alto
Análisis numérico	Alto
Planeación	Alto

Trabajo en equipo	Alto
Supervisión	Alto
CONDICIONES DE TRABAJO	
ESFUERZOS	CONDICIONES DE TRABAJO
Mentales: Alta concentración en sus funciones	Ambientales: Son adecuadas
Visual: Alta atención visual para la elaboración de sus tareas.	Riesgos trabajo: Bajo

14.3 Anexo 3 Portafolio de servicios

PORTAFOLIO DE SERVICIOS



PRESENTACION 2016

PRESENTACION

JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS es una empresa legalmente constituida desde 2005 que nació por iniciativa y finalidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes “empresas formales e informales del Municipio de Zarzal Valle” se dedica a crecer con un excelente servicio, calidad y cumplimiento con el trabajo.

Tras estudiar las prácticas desarrolladas al interior de la empresa, **JP ARGO**, resalta la imagen de sus clientes en el funcionamiento de la presentación de sus servicios a un nivel óptimo y profesional. Como resultado de este trabajo **JP ARGO**, ha establecido un modelo que se caracteriza por su excelencia en la Prestación de Servicios, Ética Empresarial, Profesionalismo y un enfoque creativo para los clientes.

JP ARGO, es una empresa que ofrece servicios en diferentes áreas, principalmente en el desarrollo empresarial, con principios fundamentos en la Calidad y la Innovación que permite generar un estado de mejoramiento continuo a nuestros clientes.

Misión

Somos una organización que comercializa asesorías y capacitaciones de alta calidad en los campos contables y administrativos, bajo un esquema completo de servicio, logística y precios competitivos, mejorando así la estructura y el desempeño empresarial de nuestros clientes y aliados comerciales.

Visión

En el futuro próximo JP ARGO será una de las Empresas líderes a nivel nacional en el desarrollo de servicios de asesoría y consultoría en las áreas contable y administrativa manteniendo una buena relación con nuestros proveedores, clientes y colaboradores, brindando un estímulo con talento humano competente y calificado.

Para la efectiva presentación en nuestra actividad, adopta los siguientes valores como elementos orientados a la prestación de servicios: liderazgo, integridad, flexibilidad y eficiencia.

Nuestro equipo de Trabajo está compuesto por personas con conocimientos en diferentes disciplinas, con experiencia en el tema de calidad, Estructuras administrativas, contabilidad, liderazgo, motivación, inocuidad, buenas prácticas de manufactura entre otras actividades que hace de JP ARGO una empresa innovadora y creativa.

PRESENTACION DE SERVICIOS

CONSULTORIAS

- Direccionamiento estratégico
- Contabilidad básica
- Estructura de pymes enfocada a su modelo de negocio.
- Implementación y documentación de sistemas de Gestión de Calidad.
- Inocuidad ambiental.

CAPACITACIONES

- Desarrollo del talento humano.
- planeación estratégica.
- Sistemas de gestión.

ASESORIAS

- Asesoría contable
- Asesoría administrativa
- outsourcing

Con seguridad nuestros servicios agregan valor a nuestros clientes, y satisfacen totalmente su necesidad.

Agradecemos la atención prestada y quedamos a su disposición para presentarle personalmente nuestros servicios.

Socialmente,

JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS

El método hace la diferencia.

CEL: 311 300 8772

jpargoserviciosysuministros@gmail.com

<http://jpargo.com/>

Zarzal, Valle.

15 BIBLIOGRAFÍA

- Abril Gracia, J. E., & Bravo Campoverde, D. M. (2010). PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMERCIAL ORTEGA QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD DE CUENCA. Cuenca, Ecuador.
- Actualicese.com. (05 de Febrero de 2015). *Actualicese.com*. Obtenido de Actualicese.com: <http://actualicese.com/actualidad/2015/02/05/entorno-politico-y-economico-del-2014/>
- Alonso Vazquez, M. (2006). *Marketing social corporativo*. España: Contribuciones a la economía.
- Beltrán Acosto, A. R., & Rodríguez Chavarro, W. O. (2015). El mercadeo de servicios en las instituciones de salud, un enfoque desde la gestión de organizaciones. *Cuadernos latinoamericanos administración volumen VIII*, 46-56.
- Cámara de comercio. (2014). *Estados contables corte Diciembre 31 de 2014*. Bogotá.
- Castro, L. (20 de Enero de 2015). *El crecimiento empresarial transforma a Colombia*. Obtenido de El crecimiento empresarial transforma a Colombia: <http://www.portafolio.co/columnistas/el-crecimiento-empresarial-transforma-colombia>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Colprensa. (06 de Junio de 2015). *El universal*. Obtenido de El universal: <http://www.eluniversal.com.co/colombia/la-inflacion-en-colombia-en-el-2015-va-en-322-196238>
- Colprensa. (06 de Junio de 2015). *El universal*. Obtenido de El universal: <http://www.eluniversal.com.co/colombia/la-inflacion-en-colombia-en-el-2015-va-en-322-196238>
- Comfandi. (2014). *Estado financieros Diciembre de 2014*. Cali.
- Datos macro. (24 de Abril de 2014). *Datos macro*. Obtenido de Datos macro: <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/colombia>
- Datosmacro.com. (30 de Julio de 2015). *IPC de Colombia*. Obtenido de En julio no se movió el IPC en Colombia: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson education Inc.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (25 de Agosto de 2015). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/component/content/article/144-noticias/noticias/6171-producto-interno-bruto-pib-i-trimestre-2015>
- El Departamento Nacional de Estadística (Dane). (27 de Febrero de 2015). *El Departamento Nacional de Estadística (Dane)*. Obtenido de 10,8 % fue la tasa de desempleo para el mes de enero de 2015: <http://www.portafolio.co/economia/desempleo-108-enero-2015-dane>

- El Heraldo. (15 de Agosto de 2015). *elheraldo.com*. Obtenido de elheraldo.com: <http://www.elheraldo.co/nacional/cero-arancel-de-importacion-para-bienes-de-capital-gobierno-211836>
- Etzel, M. J., Walker, B. J., & Stanton, W. J. (2004). *Fundamentos de marketing*. Mexico: The McGraw Hill Companies.
- Everis. (26 de Agosto de 2011). *Colombia consigue el mejor resultado en el desarrollo tecnológico de su historia*. Obtenido de Caracol radio: http://caracol.com.co/radio/2011/08/26/tecnologia/1314353460_537886.html
- Gomez Diaz, N. (16 de Mayo de 2015). Areas funcionales de JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS. (J. Mena Montoya, & M. Rodas Rebellón, Entrevistadores)
- Gómez Díaz, N. F. (07 de 03 de 2015). Reseña historica empresa JP ARGO SERVICIOS Y SUMINISTROS. (J. Mena Montoya, & M. A. Rodas Rebellón, Entrevistadores)
- Gomez Suarez, M. (20 de Octubre de 2009). *CEU Biblioteca*. Recuperado el 04 de Marzo de 2015, de dspace.ceu.es
- González, N., López Parra, M. E., Aceves, J., & Celaya Figueroa, R. (2015). La importancia de realizar un plan de negocios. *Publicaciones pacioli*, 9.
- Grupo Bancoldex. (18 de Febrero de 2015). *El espectador*. Obtenido de El espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/grupo-bancoldex-se-robustece-apoyar-crecimiento-empresa-articulo-544925>
- Isotools Excellence. (19 de Mayo de 2015). La adopción de un enfoque basado en procesos. Bogotá, Colombia.
- Kersting, T. (22 de Febrero de 2015). *Dinero.com*. Obtenido de Dinero.com: <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-pib-per-capita-colombia-2015/206097>
- La guia 2000 . (14 de Octubre de 2015). *geografia.laguia2000.com*. Obtenido de Sector terciario: www.laguia2000.com
- Mazuera , D. F., & Jaramillo, J. A. (04 de Octubre de 2012). Trabajo de grado. *Factores sociales, economicos y culturales que inciden en la no formalización de establecimientos que ejercen actividades informales, en el sector urbano del municipio de Zarzal*. Zarzal: Universidad del Valle.
- Ministerio de educación. (02 de Abril de 2014). *Ministerio de educación*. Obtenido de Colombia recibirá infraestructura tecnológica de Corea del Sur: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-339942.html>
- Mora , C. (24 de Julio de 2014). *TXT Agencia transmedia*. Recuperado el 23 de 04 de 2015, de mercadeoypublicidad.com
- Municipio de Zarzal Valle. (24 de Septiembre de 2015). *Alcaldía de Zarzal - Valle*. Obtenido de www.zarzal-valle.gov.co
- Municipio de Zarzal Valle del Cauca. (22 de Abril de 2015). *Alcaldia de Zarzal Valle*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de [zarzal-valle.gov.co](http://www.zarzal-valle.gov.co)
- Networkcem. (24 de 04 de 2015). *Marketing de servicios*. Obtenido de <http://www.networkcem.com/pdfs/Marketing%20de%20Servicios.pdf>
- Nunes , P. (26 de Agosto de 2012). *Ciencias Economicas y Comerciales*. Obtenido de <http://www.knoow.net>

- Ospina Diaz , M. R., & Sanabria Rangel, P. E. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: El modelo MIGME. *Revista facultad ciencias economicas volumen XVIII*, 107-136.
- Portafolio.co. (30 de Abril de 2015). *Análisis/ El panorama laboral mejora pero no alienta*. Obtenido de Análisis/ El panorama laboral mejora pero no alienta: <http://www.portafolio.co/opinion/analisis-situacion-laboral-colombia>
- Portafolio.co. (30 de Junio de 2015). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/economia-colombia-primer-semester-balance>
- Raisbeck, I. (25 de Agosto de 2015). *Colombia se raja en competitividad tecnológica*. Obtenido de El tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4537516>
- Rosales , P. (16 de 06 de 2014). *Libro estrategia digital de Pere Rosales*. Recuperado el 11 de 03 de 2015, de www.consultor-seo.com
- Sanchez, D. (17 de Julio de 2013). *Accounter SAS*. Obtenido de Accounter SAS: <http://accounter.co>
- Serna Gomez, H. (2014). *Gerencia estratégica* . Bogotá : 3R Editores.
- Servicio nacional de aprendizaje. (2014). *Estados contables corte Diciembre 31 de 2014*. Bogotá.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica* . Argentina: Harper & Brothers.
- Universidad del Valle . (2014). *Estados contables corte Diciembre 31 de 2014*. Cali.
- Valotto Patuzzo, G. (2011). La evolución en la consideración económica del sector servicios . *Contribuciones a la Economía*, 1-32.