

Pertinencia de la utilización del Marketing Digital
En las empresas de consultoría de Negocios Internacionales.



Roberto Enrique Bosenberg Ramírez

Tutor: Oscar Barrientos Barrera

UNIVERSIDAD EAN
Facultad de estudios en ambientes virtuales
Bogotá – Colombia
2019

Nota de aceptación.

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Agradezco ante todo al Dios poderoso creador del universo y quien me dio la sabiduría y las fuerzas necesarias para poder llevar a cabo este proyecto.

Agradezco a mi padre Hans Bosenberg (fallecido) y a mi madre Hilda Ramírez de Bosenberg (fallecida), a mi esposa Esperanza Corso de Bosenberg por su paciencia y apoyo en los momentos difíciles y cuando necesite apoyo moral para continuar y finalizar este proyecto.

A mi hijo Daniel Enrique Bosenberg Corso y Ana María Quiroz y a mi hija Carolina Bosenberg Corso y Nicolás Aparicio Sarmiento por su apoyo moral y aliento para seguir adelante en este proyecto.

Agradecimientos

Especial agradecimiento a mi director de Carrera el Dr. Oscar Barrientos por alentarme a seguir adelante con este proyecto en momentos difíciles.

A mi Tutor y Director de Tesis, el Dr. Oscar Barrientos , por el valioso aporte de sus conocimientos en los temas desarrollados en mí Tesis de Grado.

A mi tutora de Corrección y Estilo, la Profesora Vivian Paola Fernández Luna por sus conocimientos de redacción y estilo que fueron aplicados a mi Tesis de Grado y especiales agradecimientos al Profesor Juan Carlos Rentería por el aporte de sus conocimientos para poder desarrollar esta Tesis de Grado.

En general, agradezco a todos mis docentes que impartieron sus conocimientos claros y precisos que fueron aplicados en el proceso de la Tesis de Grado

Tabla de contenido

Nota de aceptación.....	2
Dedicatoria	3
Agradecimientos.....	3
Tabla de contenido.....	4
Lista de tablas	¡Error! Marcador no definido.
Lista de figuras	¡Error! Marcador no definido.
Glosario	11
Resumen.....	17
Abstract	18
Introducción	19
Tema	20
1. Identificación del problema.....	22
1.1 Antecedentes.....	22
1.2 Planteamiento	22
1.3 preguntas de investigación	24
2. Objetivos	26
2.1 Objetivo general.....	26
2.2 Objetivos específicos	26
3. Alcances y limitaciones de proyecto	27
Alcances del proyecto	27
Limitaciones del proyecto	28
4. Hipótesis.....	29
5. Estado del arte	30
5.1 Antecedentes de la evolución de la internet	30
5.1.1 Evoluciones de la internet	31
5.1.2 Aparición dl Big Data	31

6. Marco teórico.....	32
6.1 La consultoría de las empresas	32
6.2 Consultoría web complemento de las estrategias digitales	34
6.2.1 ¿En qué momento es Útil la consultoría web?	34
6.3 Los diversos tipos de consultoría que se ofrecen a las empresas.....	35
6.3.1 El Servicio profesional.....	35
6.4 El servicio consultivo	37
6.4.1 La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento.....	37
6.4.1 El Servicio Independiente	38
6.4.3 La independencia que debe manejar el consultor.....	38
6.4.4 La Consultoría como un servicio temporal	39
6.4.5 El Cobro de los servicios profesionales	39
6.4.6 Los límites de consultoría.....	40
6.5 Cinco razones básicas para recurrir a los consultores.....	40
6.5.1 Razón 1. Alcanzar los objetivos y fines de la organización.....	40
6.5.2 Razón 2. La Solución de problemas gerenciales y empresariales	41
6.5.3 Razón 3. El Descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades	41
6.5.4 Razón 4. La Promoción del aprendizaje	42
6.5.5 Razón 5. Poner en marcha los cambios.....	43
6.6 La intervención práctica de la consultoría de las empresas.....	43
6.6.1 Intervención No 1. Facilitación de la información más precisa, actual y eficaz	43
6.6.2 Intervención No 2. Facilitación de recursos de especialistas de otras áreas de la empresa	44
6.6.3 Intervención No 3. Establecimiento de contactos y vinculaciones comerciales	44
6.6.4 Intervención No 4. Facilitación de dictámenes de expertos.....	45
6.6.5 Intervención No 5. Establecimiento de un diagnóstico.....	45
6.6.6 Intervención No 6. Elaboración de propuesta comercial con base en el diagnostico empresarial	45

6.6.7 Intervención 7. Mejora de los sistemas y los métodos.....	46
6.6.8 Intervención 8. Planificación y gestión de los cambios de la organización	46
6.6.9 Intervención No 9. Capacitación y perfeccionamiento de los directivos y del personal	47
6.7 Estudio de caracterización de la consultoría – modelo SENA	47
6.8 Entorno de los consultores independientes y consultores de empresas	50
6.8.1 Entorno Ocupacional del Consultor Independiente.	51
6.8.2 Entorno Educativo	52
6.8.3 Entorno Económico.....	52
6.8.4 Entorno Tecnológico.....	52
6.8.5 Tendencias a futuro de la Consultoría.....	53
6.8.6 Que tipos de consultores contratan las empresas Pyme en Colombia	53
6.9 Oportunidades para las empresas consultoras en Colombia.....	54
6.10 Evoluciones de la conectividad a la internet y su relación con el marketing digital.	55
6.10.1 De la interconectividad al híper conectividad.	55
6.10.2 Relación entre el Marketing Tradicional y el Marketing Digital	56
6.10.3 El desempeño del marketing tradicional y marketing digital en las empresas	57
6.10.4 Explicación entre e-business, e-commerce y e-marketing	59
6.11 El Marketing Digital.....	60
6.11.1 Definición del Marketing Digital e Introducción al concepto del Plan de Marketing Digital	60
6.11.2 Estrategias del Plan de Marketing Digital	60
6.11.3 La medición de la capacidad del marketing digital en la empresa	62
6.11.4 El plan de marketing digital	62
6.11.5 Control y seguimiento del Plan de Marketing Digital	65
6.12 Aplicación de las cinco fuerzas de Porter en la Consultoría.	66
6.12.1 Fuerza No 1. Poder de negociación de los clientes.....	66
6.12.2 Fuerza No 2. Rivalidad entre los competidores.....	67
6.12.3 Fuerza No .3. Amenaza de nuevos competidores.....	68

6.12.4 Fuerza No 4. Poder de negociación de los proveedores.....	69
6.12.5 Fuerza No 5. Amenaza de productos sustitutos.....	70
7. Metodología.....	72
7.1 Metodología de la investigación.....	72
7.2 Investigación Descriptiva.....	73
7.3 Numeración Investigación Explicativa.....	73
7.4 Diseño de investigación.....	74
6.4.1 Población.....	74
6.4.2 Tamaño de la muestra.....	75
6.4.3 Metodología de la muestra.....	75
6.4.4 Tamaño de la muestra.....	75
6.4.5 Formulario de las encuestas.....	76
6.4.6 Preguntas.....	77
8. Resultados.....	78
8.1 Pregunta No 1. ¿Conoce en que consiste el servicio de una consultoría especializada?	78
8.2 Pregunta No 2. ¿Su empresa ha participado en procesos de consultorías especializadas? ..	79
8.3 Pregunta No 3. ¿Qué cree que un servicio de consultoría especializada le aportara a su empresa?.....	79
8.4 Pregunta No 4. ¿Cuál cree usted que es el principal servicio de consultoría demandado por una Pyme?	80
8.5 Pregunta No 5. ¿Cómo calificaría usted una erogación de dinero en servicios de consultoría?	81
8.6 Pregunta No 6. ¿Seleccione el rango en el cual creería usted que una Pyme se encuentra dispuesta a pagar por los servicios de una consultoría especializada?	82
8.7 Pregunta No 7. ¿Cómo le gustaría pagar por un servicio de consultoría?	82
8.8 Pregunta No 8. Las empresas de consultoría están ahora migrando al mundo digital, ¿considera usted que la consultoría digital reemplazara la consultoría tradicional?	83
8.9 Pregunta No 9. ¿Considera que la mezcla de la consultoría digital y la consultoría tradicional mejorara la prestación de los servicios ofrecidos?	84

8.10 Pregunta No 10. Con la aparición del internet, ¿el Marketing Digital y las plataformas digitales, cual considera usted que va a ser el futuro de la consultoría?.....	85
9. Promoción de los canales de marketing digital	86
9.1 La promoción del canal	86
9.1.1 El comportamiento del canal.	86
9.1.2 La satisfacción del canal	87
9.1.3 Las ventas de canal	87
9.2 La rentabilidad del canal	87
9.3 Análisis de la rentabilidad (ROI) en un Plan de Marketing en Internet	88
9.4 Hacia nuevos modelos innovadores	88
9.5 El marketing digital y la optimización de recursos.....	89
9.6 Integración Digital	90
9.7 El Inbound marketing.....	91
9.7.1 Características de la metodología inbound marketing	92
9.8 El outbound marketing	93
10. Segmento de las MiPymes	96
10.1 Situación de las Pymes Colombianas.....	97
11. Conclusiones.....	105
12. Referencias bibliográficas	108

Lista de figuras

Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter	67
Figura 2. Fuerza No 1. Poder de la negociación de los clientes.....	68
Figura 3 Fuerza No 2. Rivalidad entre los competidores.....	69
Figura 4. Fuerza No .3. Amenaza de nuevos competidores.....	70
Figura 5. Fuerza No 4. Poder de negociación de los proveedores	71
Figura 6. Fuerza No 5. Amenaza de productos sustitutos.....	71
Figura 7. Respuestas pregunta 1.....	78
Figura 8. Respuestas pregunta 2.....	79
Figura 9. Respuestas pregunta 3.....	80
Figura 10. Respuestas pregunta 4.....	81
Figura 11. Respuestas pregunta 5.....	81
Figura 12. Respuestas pregunta 6.....	82
Figura 13. Respuestas pregunta 7.....	83
Figura 14. Respuestas pregunta 8.....	84
Figura 15. Respuestas pregunta 9.....	85
Figura 16. Respuestas pregunta 10.....	85
Figura 17. Lógica en estrategias de marketing por internet.....	86
Figura 18. Objetivos del marketing digital.....	90
Figura 19. Integración digital.....	91
Figura 20. Metodología Inbound.....	92
Figura 21. Outbound marketing.....	94
Figura 22. Contribución de las pymes a la economía colombiana en términos de PIB.....	99

Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo de métodos de investigación.	73
Tabla 2. Estrategia Outbound.....	95
Tabla 3. Análisis de la competencia de algunas de empresas de Consultoría de Negocios	100

Glosario

Big data

Chaffey and Chadwick (2014) en su libro titulado Big Data quien indica que “La revolución de los datos masivos, es un concepto para aludir a las grandes cantidades de información y datos almacenados en una serie de programas y plataformas digitales”. Así pues, el Big data, aplicado a los negocios es, básicamente, el análisis masivo de datos que pueden ser usados a la hora de tomar decisiones determinantes para el futuro de una empresa. Por ello, las compran las adoptan sistemas capaces de analizar en segundos cantidades ingentes de datos que permiten responder a las demandas

del negocio en tiempo real. Como consecuencia de lo anterior el Big Data maneja grandes volúmenes de información a los que se accede, utilizando diferentes herramientas tecnológicas que permitan el manejo adecuado de este gran volumen de datos (2014, p. 38).

Marketing digital

Según Chaffey and Chadwick (2014) quien indica que: “El marketing digital es el conjunto de estrategias de comercialización realizadas a través de los medios electrónicos como la web, el correo electrónico, la televisión interactiva y los medios inalámbricos con el fin de identificar las características y comportamiento de los clientes (2014, p. 38).

Internet

De acuerdo con Rodríguez (2007), quien indica que “La internet es un conjunto descentralizado de redes físicas heterogéneas de comunicación interconectadas entre sí. Estas funcionan de manera lógica, única y al alcance mundial” (2007, pág. 391).

Medios digitales

Según, Chaffey and Chadwick (2014) quien ha definido que “los medios digitales, son aquellos procesos que facilitan la información utilizando contenidos y que proporcionan al usuario información a través de diferentes plataformas tecnológicas digitales, como internet la web, telefonía móvil, televisión interactiva, IPTV y señal digital” (2014, p. 583).

Páginas web

Chaffey and Chadwick (2014) ha manifestado que: “Una página web, definida también como página electrónica, página digital, o ciber página, es un documento que contiene información electrónica tales como texto, sonido, video programas, enlaces, imágenes, entre otras, adaptadas para la World Wide Web (www) y a la que se puede acceder a través de un navegador. La página web se crea en tiempo real, a menudo con una consulta de base de datos como respuesta a la solicitud de un usuario” (2014, p. 601).

Comercio electrónico (e-commerce)

De acuerdo con Chaffey and Chadwick (2014), el comercio electrónico: “Son todos los intercambios electrónicos, comerciales, financieros y de información que suceden entre una organización y terceros” (2014, p. 588).

Negocio Electrónico (e-business)

Según Chaffey and Chadwick (2014) el negocio electrónico: “Son intercambios electrónicos de información que se realizan tanto, al interior de una organización, como con terceros interesados” Chaffey (2014, p. 600).

¿Que son los canales digitales?

Son técnicas de comunicación en línea utilizadas para lograr los objetivos de conciencia de marca, familiaridad y preferencia, para influir en la intención de compra de los usuarios. Estos canales dirigen a los usuarios de medios digitales a que visiten un sitio web para que se relacionen con la marca, producto o servicio. Como consecuencia de esta visita se espera que los usuarios realicen compras en línea o fuera de línea.

Página de aterrizaje o landing page

Una página de aterrizaje o landing page (en inglés), es aquella a la que un usuario llega luego de haber hecho clic en un enlace, un banner, un anuncio de texto, incluso en los propios resultados de búsqueda de cualquier buscador como lo son Google, Yahoo! o Bing.

Esta página, casi siempre, es la continuación del mensaje promocional o texto en el que ha hecho clic anteriormente y donde podrá ampliar información, además de continuar una determinada navegación Gaplogic Web Solutions (2012).

Redes sociales

De acuerdo con Chaffey and Chadwick (2014) “Las redes sociales son sitios que facilitan las comunicaciones de igual a igual dentro de un grupo o entre individuos, mediante la prestación de servicios para desarrollar contenidos generados por el usuario y para el intercambio de mensajes y comentarios entre diferentes usuarios” (2014, p. 535). Existen varias opiniones de lo que son las redes sociales, entre ellas podemos destacar los siguientes comentarios. “Las redes sociales son sitios de Internet formados por comunidades de individuos con intereses o actividades en común (como amistad, parentesco, trabajo) y que permiten el contacto entre estos, de manera que se puedan comunicar e intercambiar información. Los individuos no necesariamente se tienen que conocer previo a tomar contacto a través de una red social, sino que pueden hacerlo a través de ella, y ese es uno de los mayores beneficios de las comunidades virtuales” Concepto. De (2015).

Marketing en medios sociales

De acuerdo con Chaffey and Chadwick (2014) quien indica que “el Marketing en Medios Sociales permiten monitorear y facilitar la interacción entre clientes y la participación en toda la web para fomentar un compromiso positivo con una empresa y sus marcas” (2014, p. 598).

Marketing de contenidos

Según Chaffey and Chadwick (2014), quien afirma que “el Marketing de Contenidos es la edición y administración de texto, medios enriquecidos y contenido de audio y videos cuya finalidad es atraer a los clientes y prospectos para satisfacer objetivos empresariales publicados en medios impresos y digitales, incluyendo plataformas web y móviles que se rediseñan y sindicán para distintas formas de presencia web, como sitios editores, blogs, redes sociales y sitios de comparación” (2014, p. 598).

Las comunidades virtuales

De acuerdo con Rheingold (1993), a quién se le atribuye el haber acuñado el término de comunidad virtual definiéndola como. agregaciones sociales que emergen de la red cuando un número suficiente de personas entablan discusiones públicas durante un tiempo lo suficientemente largo, con un suficiente sentimiento humano, para formar redes de relaciones personales en el ciber espacio. Este tipo de comunidades han surgido como consecuencia de la desarticulación de las comunidades tradicionales, aunado al deseo de pertenencia y la necesidad del ser humano de estar conectado con los demás” (1993, p. 31).

Marketing centrado en el cliente

Según (Chaffey and Chadwick, 2014) afirma que” el marketing centrado en el cliente permite utilizar las estrategias necesarias para conocer a los clientes”. Chaffey continua con su explicación acerca del marketing digital que se basa en comprender profundamente el comportamiento del cliente y las necesidades de la audiencia objetivo, y luego ofrecer comunicaciones y servicios más relevantes para satisfacer las necesidades de los clientes (2014, p. 582).

Administración de relaciones con el cliente (CMR)

La CRM (Gestión de Relaciones con los Clientes) o Customer Relationship Manager, es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada. Por ejemplo, una empresa podría crear una base de datos de clientes que describiese las relaciones con suficiente detalle para que la dirección, los agentes de ventas, los trabajadores de servicio y, tal vez, los clientes, puedan acceder directamente a dicha información, responder a las necesidades de los clientes con planes de productos y ofertas, recordar a los clientes distintas necesidades de servicio, saber que otros productos ha adquirido el cliente.

Flujo

Es el estado en el que entra un internauta cuando navega por una página web que le ofrece una experiencia interactiva y con valor añadido. Este concepto viene definido por la idea de multiplataforma o transversal, es decir, que el usuario se sienta atraído por la interactividad de una web que capte su atención.

Funcionalidad

Este requisito se cumple en Marketing Digital cuando una web es atractiva, su navegación está clara y es útil para el usuario. Una vez que el internauta entra en un estado de flujo, está en el camino idóneo para ser captado. Para que ese flujo no se rompa es necesario dotar a la presencia online de funcionalidad. La navegabilidad tiene que ser intuitiva y fácil para el usuario. En este sentido, hay que aplicar la norma “KISS” (Keep it simple stupid). El principio Keep It Simple Stupid se le atribuye inicialmente al Ing. Kelly Johnson de la Marina de Estados Unidos, que establece que la mayoría de los principios y sistemas funcionan mejor si se mantienen simples, por ello la simplicidad debe ser mantenida como un objetivo clave en el diseño y desarrollo de un proyecto.

Feedback

Cuando la relación empresa-usuario se ha empezado a construir, llega el feedback. Si el usuario está en estado de flujo y mantiene su navegación gracias a la funcionalidad, llega el momento de dialogar, de sacarle partido al usuario a través de sus conocimientos y experiencia y es que la Internet brinda la oportunidad de conocer resultados en tiempo real, un volumen de datos que puede ayudar a comprender mejor al cliente y a satisfacer mejor sus necesidades.

Fidelización

Una vez que se ha mantenido esa conversación con el cliente, éste será más propenso a ser fiel a la marca por el mero hecho de haber demostrado interés por sus necesidades (Fleming, 2014).

Geomarketing Y Georeferenciacion

Según Herrera (2013) quien indica que el Geomarketing, es una herramienta de marketing que permite analizar la situación de un negocio mediante la localización exacta de los clientes, puntos de venta, sucursales, competencia, localizándolos sobre un mapa digital o impreso a través de símbolos y colores personalizados. El mapa digital permite a los comerciantes o dueños de empresas analizar los datos por región geográfica (por ejemplo, una zona suburbana bordeando una gran ciudad) o la ubicación física específica (como una tienda en particular). La tecnología digital de hoy, con los datos de localización disponibles a través de los medios sociales y dispositivos móviles, ayuda a este enfoque de marketing a seguir aumentando en potencia y capacidad (Herrera, 2013).

La Georeferenciacion es el uso de coordenadas de mapa para asignar una ubicación espacial a entidades cartográficas. Todos los elementos de una capa de mapa tienen una ubicación geográfica y una extensión específicas que permiten situarlos en la superficie de la Tierra o cerca de ella. La capacidad de localizar de manera precisa las entidades geográficas es fundamental tanto en la representación cartográfica como en el sistema de información geográfica (SIG). La Georeferenciacion es el uso de coordenadas de mapa para analizar la ubicación espacial a entidades cartográficas. Todos los elementos de una capa de mapa tienen una ubicación geográfica y una extensión específicas que permiten situarlos en la superficie de la tierra (Geomarketing, 2015).

¿Qué es la consultoría de empresas?

Según Kubr (1999) quien indica que “la Consultoría es un servicio profesional prestado por empresas o por profesionales en forma individual, conocidas por consultoras o consultores, con suficiente experiencia y conocimiento específico en un área permitiendo capitalizar esta experiencia y ofrecerla por medios de asesorías a otros individuos, empresas, grupos de empresas, gobiernos” (Kubr, 1999, p. 3).

Resumen

Desde la aparición de los procesos de la globalización, la forma de hacer negocios ha cambiado radicalmente en el mundo. Las compañías, que, en el pasado, gozaban de protección de los gobiernos locales, están ahora enfrentando problemas debido a los procesos de la globalización y modificando sus tradicionales modelos de negocios buscando expandir sus mercados localmente y en el exterior. Este proceso se llama la internacionalización de las empresas.

Los clientes de hoy día han cambiado los procesos de compra de bienes y servicios y están usando las nuevas tecnologías, como la del internet, para tal fin. La aparición de la internet y la Big Data son parte de un nuevo modelo de negocios que debe ser tenido en cuenta por las organizaciones si desean permanecer activas en este nuevo mundo de negocios.

Sin embargo, existe resistencia para trasladar sus negocios al mundo digital. En el caso de Colombia, en el que el 90 % de las empresas son pequeñas y medianas, y de acuerdo con estudios realizados en el año, 2014, se demostró que este sector avanza hacia los ambientes virtuales para hacer negocios. Pero todavía hay mucho trabajo por hacer, pues los empresarios consideran que tener una página web es estar en el mundo digital, desconociendo los procesos del Marketing Digital para llegar en un ciento por ciento a sus clientes.

El objetivo de la presente tesis es llegar a los clientes Pymes y ofrecer los servicios de Consultoría Especializada de Negocios Internacionales usando los canales del Marketing Tradicional y las plataformas del Marketing Digital.

Palabras clave: Negocios Internacionales, Big Data, Estrategias de Marketing Digital, Estrategias de Consultoría Tradicional, Consultoría Digital, Pensamiento Estratégico Global. Gerencia International.

Abstract

Since the globalization process emerged, the way of doing business has changed globally. Companies, in the past, which enjoyed protection from their governments, are now facing problems caused from the globalization of the world economies. are now forced to change their concept of their traditional business models and looking to expand their markets over- seas. This Process is known as the internationalization of the companies. The actual clients have changed their way to shopping for goods and services and now they are using the new technologies, like the internet to buy the products and services. The internet and the Big Data are becoming the new business model that must be undertaken to those companies that want to survive in the business world. However, companies still reluctant to move to the new digital world. In the case of Colombia, in which 90 % of the industrial sector is formed by medium and small companies. Recent studies done in 2014, that covered 4.214 medium and small industries in Colombia, revealed that 74 % of said industries are moving into internet to do their business activities. The social networks are part of this new trend to communicate with their clients. However, companies consider that the doing business through internet is having a web page. The objective of the present thesis is to approach medium and small companies and develop with them the new concepts in the consulting business.

Traditional marketing strategies to enter new markets have been used for a long time, however since the emergence of the internet the concept of doing business, either locally or internationally, has changed impacting all types of industries worldwide, including the consultancy sector.

The objective of the present thesis is to modify partially the actual model for consulting business and make a slowly transition of consultancy into the digital world using the Digital Marketing as the tools to look for a successful expansion and the searching of new clients worldwide.

Key words: International Business, Big Data, Digital Marketing, Digital Consultancy, Knowledge Management, Service Evaluation, Organization.

Introducción

Desde la aparición de los procesos de la globalización, la forma de hacer negocios ha cambiado radicalmente en el mundo. Las compañías, que, en el pasado, gozaban de protección de los gobiernos locales, están ahora enfrentando problemas debido a los procesos de la globalización y modificando sus tradicionales modelos de negocios buscando expandir sus mercados localmente y en el exterior. Este proceso se llama la internacionalización de las empresas.

Los clientes de hoy día han cambiado los procesos de compra de bienes y servicios y están usando las nuevas tecnologías, como la del internet, para tal fin. La aparición de la internet y la Big Data son parte de un nuevo modelo de negocios que debe ser tenido en cuenta por las organizaciones si desean permanecer activas en este nuevo mundo de negocios.

Sin embargo, existe resistencia para trasladar sus negocios al mundo digital. En el caso de Colombia, en el que el 90 % de las empresas son pequeñas y medianas, y de acuerdo con estudios realizados en el año, 2014, se demostró que este sector avanza hacia los ambientes virtuales para hacer negocios. Pero todavía hay mucho trabajo por hacer, pues los empresarios consideran que tener una página web es estar en el mundo digital, desconociendo los procesos del Marketing Digital para llegar en un ciento por ciento a sus clientes.

El objetivo de la presente tesis es llegar a los clientes Pymes y ofrecer los servicios de Consultoría Especializada de Negocios Internacionales usando los canales del Marketing Tradicional y las plataformas del Marketing Digital.

Se tiene la idea errada de que Marketing Digital es lo mismo que publicidad online, por tal motivo los estrategas de una marca consideran que involucrar dentro de sus planes de medios sitios Web, redes sociales, buscadores, entre otros, los hacen tener una estrategia de Marketing Digital para su marca. Sin embargo, la publicidad online es solo una de muchas herramientas que hacen parte del Marketing Digital. Para empezar, definamos Marketing Digital como: “Utilización de tecnologías y medios digitales (Internet, Web, celulares, televisión digital, redes sociales, foros, blogs, etc.) en la creación, planificación y ejecución de estrategias, tácticas y

soluciones orientadas a generar resultados medibles para empresas y organizaciones en relación con sus mercados” (Filba , 2008).

Tema

La tesis El Marketing Digital aplicado en una empresa de Consultoría de Negocios Internacionales tiene como fin de contrastar dos líneas de investigación; la consultoría tradicional de Negocios Internacionales, y el uso de las herramientas del Marketing Digital para ofrecer un nuevo modelo de negocios que permitir a la expansión de las actividades de una empresa de consultoría tradicional para llegar a nuevos mercados locales e internacionales.

El uso del Marketing Digital como herramienta para la optimización de una empresa de Consultoría de Negocios Internacionales, Mercadeo y Ventas.

Las empresas de servicios y las empresas productoras de bienes están viendo la necesidad y oportunidad de explorar nuevos mercados. Este impulso de la economía hace que las organizaciones necesiten apoyo de expertos externos, y es ahí donde se genera la necesidad de contratar los servicios de consultorías. Con la aparición del internet, la digitalización, el marketing digital, las plataformas digitales, se requiere que las empresas de Colombia y del mundo estén bien informadas, en tiempo real, de lo que sucede en sus entornos regionales, nacionales y mundiales. En la actualidad aumenta el número de empresas que están adoptando el marketing digital como parte de sus planes estratégicos. Sin embargo, en muchas ocasiones se hace uso de este solo como una herramienta más dentro de la estrategia de comunicación, desconociendo el alcance que se puede obtener si se desarrolla de forma estructurada con objetivos y cada uno de ellos con un parámetro de medición, no solo de resultados sino de ROI (Retornos sobre la inversión). Muy conservadoramente y con mucho análisis los empresarios están realizando gradualmente la promoción de sus negocios del Marketing Tradicional al Marketing Digital pero todavía requieren de muchos conocimientos para la aplicación de las estrategias o herramientas del marketing digital para mejorar su competitividad.

La globalización está afectando a los micros, medianas y grandes empresas, así mismo, la internet y las plataformas digitales permiten que las empresas y los clientes se comuniquen directamente, eliminando intermediarios. Las compras on line y las entregas por medio de plataformas de compra, han modificado los hábitos de consumo de las nuevas generaciones, pues ahora los clientes toman las decisiones directamente, sin necesidad de ir a la tienda y compran lo que desean por medio de la internet, sin salir de su casa.

Las empresas colombianas no son la excepción de lo que está ocurriendo en un mundo frenético y globalizado La necesidad de contar con información real y de primera mano, permite asegurar el crecimiento a corto, mediano y largo plazo, tanto en el mercado local como en el mercado internacional.

1. Identificación del problema

1.1 Antecedentes

La aparición del internet, del Big Data y las plataformas digitales, demuestran que el mundo actual está cambiando rápidamente. La tradicional forma de realizar negocios está cambiando. El modelo tradicional de productor-consumidor ha cambiado gracias al internet. El nuevo consumidor no necesita esperar a las tendencias impuestas por los fabricantes y él está tomando directamente sus decisiones de compra. Por medio del internet el consumidor se entera de todas las novedades y tendencias de la industria y determina si compra o no. Por lo tanto, las industrias productoras de bienes y servicios y, entre ellas, la industria de la consultoría está viendo la necesidad de modificar sus tradicionales formas de venta y se están adaptando a las nuevas tecnologías de compra y están identificando y analizando las necesidades sus clientes.

La señal que da el mercado es clara y precisa. Las nuevas administraciones deben adaptarse al cambio rápidamente para caracterizar, segmentar, individualizar, precisar y llegar a los nuevos consumidores digitales de lo contrario desaparecerá en muy corto tiempo. Las empresas de cualquier sector de la economía, entre ellas, las empresas dedicadas a la Consultoría Especializada de Negocios Internacionales, Mercado y Ventas no son ajenas a estos cambios. Sus directivos deben aprovechar al máximo todas las herramientas disponibles para identificar las necesidades de sus clientes potenciales, que ahora se llaman clientes digitales y que permite que ellos manejen sus procesos de compra que son muy diferentes a los que se utilizaban anteriormente. Dentro de estos procesos de promoción y ventas, ha aparecido el Marketing Digital, que a diferencia del Marketing Tradicional permite la distribución de bienes y productos mediante la utilización de herramientas y dispositivos, que alojados en la internet, llegan a consumidores en todo el mundo.

1.2 Planteamiento

Las empresas locales e internacionales has estado utilizando por varias décadas las estrategias del marketing tradicional, basados en los componentes del Marketing Mix (producto, precio, promoción y plaza o distribución).

Sin embargo y como se explicó anteriormente los consumidores de hoy día están cambiando sus hábitos de compra de productos y servicios.

La aparición del internet, el Big Data, las plataformas digitales, entre otras ha causado que los consumidores ya no son influenciados, como antes, por las empresas para adquirir sus productos y servicios, sino que ahora son los consumidores que buscan a las empresas y antes de comprar tienen todos los elementos de decisión de compra en sus manos, sin que el productor perciba que su empresa está siendo analizada previamente y que se le está evaluando y comparando silenciosamente con otros competidores.

Los consumidores ahora están utilizando los recursos on line y están tomando sus propias decisiones de compra basados en las conclusiones de su propia investigación y al final ellos son los que deciden si compran o no compran.

Corresponde entonces al empresario conocer dónde están sus consumidores y como llegar al sitio donde están actualmente y atraerlos, por medio de estrategias del marketing digital, a comprar sus productos o servicios.

Los antiguos modelos de corporaciones basadas inicialmente en los retornos de la inversión (ROI) están quedando en el pasado. Los nuevos gerentes, los stake holders, las comunidades, solo comprarán a aquellas compañías que son amigables con el medio ambiente, que tienen valores corporativos, que son socialmente responsables, que son sostenibles, entre otros valores.

Estos conceptos de misiones y visiones corporativas deben ser transmitidos a los consumidores y se debe tener la certeza que los productos o servicios que compran cumplen con las promesas de valor de la empresa. Con miles de millones de consumidores en el internet se hace necesario entonces fijar Planes de Marketing utilizando estrategias globales y que las promesas de valor de los productos o servicios sean entregados y percibidos por los consumidores a nivel local, regional e internacional. Dentro de los Planes del Marketing Mix y con el fin de llegar a los

nichos de mercados globales través del internet, el Big Data y plataformas digitales se hace necesario e indispensable recurrir a los expertos del marketing digital.

Las estrategias del Marketing Mix (producto, promoción, precio y plaza o distribución) que ahora se mueve en la era digital deben ser manejadas por profesionales del Marketing tradicional y del Marketing Digital.

Se abre paso entonces a nueva forma de consultoría y es la consultoría del marketing digital que pretende acercarse a los consumidores con el fin de conocer sus necesidades, establecer comunicaciones con ellos, saber que piensan, conocer sus hábitos de compras, en donde compran, cuando compran, con que compran, etc.

El aspecto más importante de la consultoría del marketing digital es que es un trabajo que se realiza bajo ambientes virtuales y con alcance global. Con la reciente aparición del geomarketing y la georeferenciación, la consultoría del marketing permite llegar con precisión absoluta a nichos de mercados que en el pasado era muy difícil de acceder (entrevistas personales, llamadas telefónica, encuestas por correo, visitas, etc.) y que ahora con herramientas espaciales de georeferenciación y con el Big Data se hace posible conocer los mercados utilizando varias variables entre otras, geográficas, demográficas, religiosas, por razas, por estratos sociales, por geolocalización, etc.

Las compañías entonces deben posicionar su marca no solo a nivel local sino a nivel regional y local, y para tal fin los Consultores de Marketing deben establecer alianzas estratégicas con otros consultores a nivel global. (Mahajan. Vijay & Wind., Jerry 2001).

1.3 preguntas de investigación

1. ¿Qué es la consultoría tradicional de negocios y para qué sirve?
2. ¿Qué es el Marketing Digital y para qué sirve?
3. ¿Qué relación existe entre la consultoría tradicional y la consultoría digital?
4. ¿Por qué la consultoría tradicional debe migrar al mundo digital?
5. ¿Cuáles son los resultados esperados de la migración al mundo digital de una empresa de consultoría tradicional?

6. ¿Cuáles son los resultados del retorno de la inversión mediante la utilización de la consultoría Tradicional y la Consultoría Digital?
7. ¿Como perciben los clientes a las empresas consultoras que han migrado parte de sus servicios a la consultoría digital?
8. ¿Qué futuro le espera a la consultoría digital?
9. ¿Qué futuro le espera a la consultoría tradicional?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Indagar la pertinencia de la utilización del Marketing Digital en las empresas de consultoría de Negocios Internacionales.

2.2 Objetivos específicos

- A.** Comprender y entender los diferentes procesos que nos permitirán conocer si estamos alcanzando o no los objetivos de la empresa con el fin de determinar el rendimiento del negocio.
- B.** Aplicar las estrategias correctas para alcanzar los objetivos mediante la técnica SMART,
M: Measurable: medibles
A: Achievable: alcanzables
R: Realistic: realistas
T: Time based: definidos en el tiempo
- C.** Desarrollar metodologías de analítica digital con el fin de identificar las principales herramientas de medición dentro de un Plan de Marketing Digital
- D.** Definir claramente quienes son nuestros Stake Holders, es decir las personas que tienen responsabilidad en el entorno digital.
- E.** Definir claramente los puntos de partida de la empresa, sus objetivos locales, objetivos globales, misión, visión, sostenibilidad, responsabilidad social.
- F.** Definir los objetivos de la estrategia on line y como llegar a clientes objetivos.
- G.** Aplicar en las consultorías el mix de consultoría presencial y consultoría digital.

3. Alcances y limitaciones de proyecto

Alcances del proyecto

Los alcances del proyecto se construyen con base a los objetivos propuestos en la tesis de la consultoría digital de negocios internacionales. De acuerdo con Kenneth Cukier (2013) en su libro titulado Big Data, quien afirma que las empresas ahora pueden utilizar masivamente el almacenamiento de datos que les permitirá el manejo de información necesaria para tomar decisiones (2013, p.25). El manejo del Big Data permite que las empresas puedan utilizar grandes volúmenes de información digital y por medio de plataformas como la internet, intercambiar la información entre las empresas y sus clientes.

Con la aparición de la internet se han desarrollado todo tipo de herramientas digitales aplicables a las necesidades de la industria, el comercio y el público en general. Es así como según Chaffey (2014) quien ha definido qué:” los medios digitales, son aquellos procesos que facilitan la información utilizando contenidos y que proporcionan al usuario información a través de diferentes plataformas tecnológicas digitales, como internet la web, telefonía a móvil, televisión interactiva, IPTV y señal digital” (2014, p.583). Podemos entonces mencionar algunas de las aplicaciones que se utilizan en el marketing digital como, las páginas web, las telefonía móvil, televisión interactiva, landing pages, banners, redes sociales entre otras.

La aparición de la internet es joven y aun es difícil precisar cualitativa y cuantitativamente los alcances de la utilización del mismo en los públicos objetivos. Es así como en la actualidad, los especialistas de marketing son muy cautelosos en la estructuración e implementación de los planes y estrategias para lanzamientos de nuevos productos y servicios. Utilizando las técnicas del Marketing Mix, los marketers, o especialistas de mercadeo combina la mezcla del mercadeo, producto, precio, promoción y plaza o distribución, utilizando los métodos tradicionales de promoción de mercados y las estrategias del marketing digital.

La proporción del uso del marketing digital ha venido creciendo desplazando las estrategias del marketing tradicional, pero aún es muy temprano para certificar y comprobar la efectividad del marketing digital en los lanzamientos de nuevos productos y servicios.

Limitaciones del proyecto

Las limitaciones del proyecto se construyen con base a las dificultades que se presentan en la implementación de la consultoría digital de negocios internacionales. Dentro de algunas limitaciones que afectan a la realización de la consultoría digital podemos mencionar las siguientes: el alcance de la cobertura del internet en ciertas regiones de Colombia y en el mundo; el desconocimiento del manejo de los ambientes virtuales por parte de consultores y consumidores; el apego a la forma tradicional de realizar la consultoría de forma presencial, ; el manejo de las plataformas virtuales; los desconocimientos de los alcances del marketing digital; desconocimiento del manejo de los costos operacionales que suponen la entrada a los ambientes digitales; el desconocimiento de los retornos de la inversión y la rentabilidad de la operación en los ambientes digitales.

4. Hipótesis

Hipótesis del proyecto

Validar e Indagar la pertinencia de la utilización del Marketing Digital y las plataformas Digitales para su posterior aplicación práctica en las empresas de consultoría de Negocios Internacionales y para tal fin se han considerado tres hipótesis:

Hipótesis 1

Los clientes no tienen un conocimiento muy concreto de que son los servicios de una Consultoría Especializada., ya sea presencial o virtual. Por lo tanto hay que sensibilizar a los clientes de las bondades de una Consultoría Especializada.

Hipótesis 2

Los clientes que han superado la hipótesis 1 tienen previo conocimiento de la necesidad de contratar servicios de consultoría externa, pero mantienen sus dudas de la efectividad de la consultoría y los resultados esperados de la misma.

Hipótesis 3

Los clientes no tienen conocimiento alguno de las funciones de la consultoría y el desempeño de las actividades de los consultores externos y muestran bastante recelo a abrir sus empresas a personas extrañas a la organización.

5. Estado del arte

5.1 Antecedentes de la evolución de la internet

La internet se ha convertido en una herramienta necesaria en los negocios y las actividades sociales, culturales, económicas y religiosas del hombre. La versatilidad del internet y como debemos aprovecharlo requiere conocer algunos aspectos desde su aparición hasta nuestros días. El origen de la internet se remonta a los finales de la década de los 60, cuando en plena guerra fría entre Estados Unidos y Rusia, el departamento de Estado de los Estados Unidos decidió modernizar la infraestructura de comunicación militar para evitar quedar aislados en caso de un ataque a los sistemas tradicionales telefónicos de la época. En este proceso de modernización, el gobierno americano propició la integración de diversos sectores de la economía, incluyendo las fuerzas militares, las universidades públicas y privadas, los centros de innovación y desarrollo, entre otros. La respuesta a esta interacción permitió el desarrollo de una tecnología basada en redes de comunicación llamada Arpanet.

A partir de la creación Arpanet, el gobierno y muchos empresarios y universidades, empezaron a desarrollar sus propias redes privadas de comunicación las cuales empezaron a ser interconectadas hasta llegar a la tecnología de comunicación que hoy conocemos como internet. Posteriormente, en el año de 1972 se implementó la comunicación mediante el correo electrónico, que empezó a transformar las comunicaciones por medio de redes de una forma más rápida en comparación con las formas tradicionales de la época, como el correo, el fax, los teléfonos, etc. En los años ochenta el proyecto de la internet se difundió debido a la masificación de la interconexión entre redes públicas y privadas, dejando de ser solamente una idea de carácter militar y de defensa permitiendo el acceso a cualquier persona o personas, que pudieran contar con los medios necesarios para conectarse y transmitir y recibir la información.

5.1.1 Evoluciones de la internet

La web ha evolucionado desde su creación de forma rápida en diferentes aspectos:

- Rapidez de acceso y número de usuarios conectados.
- Ámbitos de aplicación: el uso de las redes de comunicación ha ido incrementando desde su creación, y en la actualidad, múltiples de las actividades cotidianas que se realizan se pueden efectuar de forma más rápida y eficaz a través de las redes (reservas de hotel, avión, tren, pago de tributos, solicitud de cita previa, transferencias bancarias, compra electrónica, etc.).

Se conocen tres etapas en la evolución de la Internet:

1. Web 1.0. Se basa en la Sociedad de la Información, en medios de entretenimiento y consumo pasivo (medios tradicionales, radio, TV, email). Las páginas web son estáticas y con poca interacción con el usuario.
2. Web 2.0. Se basa en la Sociedad del Conocimiento, la autogeneración de contenido en medios de entretenimiento y consumo activo. En esta etapa las páginas web se caracterizan por ser dinámicas e interactivas (web 2.0, páginas para leer y escribir) en donde el usuario comparte información y recursos con otros usuarios.
3. Web 3.0. Las innovaciones que se están produciendo en estos momentos se basan en Sociedades Virtuales, realidad virtual, web semántica, búsqueda inteligente.

5.1.2 Aparición del Big Data

Por otro lado, la aparición de la internet, el Big Data, las plataformas digitales, entre otras, están cambiando los hábitos de compra de los consumidores quienes ahora están tomando decisiones de compras directas. Los consumidores ahora están utilizando los recursos de la internet y están comprando on line tomando sus propias decisiones de compra basados en las conclusiones de su propia investigación ya sea presencial o virtual y al final son los propios consumidores que deciden si compran o no compran (Chaffey and Chadwick, 2014, p. 584).

6. Marco teórico

6.1 La consultoría de las empresas

Existen numerosas definiciones del término “consultoría” y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales, es decir, la consultoría de empresas. Así mismo, hay varios enfoques sobre la definición de consultoría, por ejemplo, Kubr (2002) la define como sigue: “por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son responsables” (Kubr, 2002, p.3).

Más adelante, y con el fin de continuar ampliando el concepto de consultoría, Kubr (2002) quien cita a Fritz Steele, Peter Block, Larry Greiner y Robert Metzger así: “Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son” (1963, pág. 300).

Por otra parte, son Greiner and Metzger (1983) afirman que: “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si así se les solicita, en la aplicación de soluciones” (Greiner and Metzger, 1983, p. 45). Así mismo, Kubr (2002) afirma que “la consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método para prestar asesoramiento y ayuda prácticos” (1963, pág. 310).

Es indudable que la consultoría empresarial se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. “Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo” (Kubr, 2002, p. 55).

Por otra parte, Kubr (2002) define la consultoría de las empresas como “un método para mejorar las prácticas de gestión en las empresas. Este método puede ser empleado por una empresa privada independiente, una empresa de consultoría (o algo análogo) en una organización privada o pública, un instituto de perfeccionamiento de personal de dirección, de productividad o de fomento de la pequeña empresa, un servicio de extensión o un particular (por ejemplo, un consultor independiente o catedrático universitario). Incluso un gerente o director puede actuar como consultor” (Kubr, 2002). Kubr (2002) continúa indicando que “la consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. La Consultoría empresarial es entonces un servicio que se presta a terceros y se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y por lo tanto debe tratarse como tal” (Kubr, 2002, p. 8).

Según explica Hall (2015) “La consultoría empresarial desempeña un papel crucial como motor del desarrollo corporativo. Facilita a las organizaciones el acceso a las mejores prácticas globales en las áreas críticas de negocio, generando un efecto positivo en términos de competitividad” (Hall, 2015). Adicionalmente Hall (2015) afirma que la Consultoría Especializada genera valor a las empresas y contrasta con las teorías que afirman que las empresas en su afán de reducir costos y mejorar su eficiencia organizacional deciden suprimir, en los tiempos de crisis, los servicios de contratación de Consultores Especializados.

Según Ricardo Vásquez, Socio de la empresa de Consultorías Baker Tilly afirma que” la consultoría en Colombia ha venido madurando hacia un mercado especializado en el cual las empresas están dispuestas a pagar por propuestas de valor”. Según Alcaide et al. (2012) quienes afirman que corresponde entonces al empresario localizar dónde están sus consumidores y como llegar al sitio donde están actualmente y atraerlos. Por medio del marketing digital se podrán proponer estrategias que permitan inducir a los clientes potenciales a comprar sus productos o servicios. Los nuevos gerentes, los stake holders, las comunidades, entre otras, están evaluando alternativas para comprar productos y servicios.

El aspecto más importante de la consultoría del marketing digital es que es un trabajo que se realiza bajo ambientes virtuales y con alcance global. Con la reciente aparición del Geomarketing

y la Georeferenciación, la consultoría del marketing permite llegar con precisión absoluta a nichos de mercados que en el pasado era muy difícil de acceder (entrevistas personales, llamadas telefónica, encuestas por correo visitas etc.) y que ahora con herramientas espaciales de georeferenciación y con el Big Data se hace posible conocer los mercados utilizando varias variables entre otras. Las compañías entonces deben posicionar su marca no solo a nivel local sino a nivel regional y local, y para tal fin los Consultores de Marketing deben establecer alianzas estratégicas con otros consultores a nivel global” (Alcaide et al., 2012, p. 16).

6.2 Consultoría web complemento de las estrategias digitales

Según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. Entidad encargada del sector TIC en Colombia, Min Tic, “No solo es importante implementar estrategias o utilizar herramientas virtuales para potencializar la promoción, comercialización y demás ejercicio de los servicios de cada empresa, lo realmente relevante es saber utilizar todos estos elementos para así no desperdiciar recursos, ni alternativas que proporciona la web” (Mintic, 2014).

El mundo virtual brinda gran cantidad de herramientas útiles para las empresas, entre ellas se encuentra herramientas del marketing tradicional y marketing digital, que entre otros incluye el uso de las redes sociales, email marketing, los blogs, las páginas web. Para que las empresas utilicen todos estos servicios de forma adecuada, existen agencias o personas que ofrecen una apropiada consultoría web, este proceso no solo debe ayudar a que se utilicen de forma adecuada las estrategias antes mencionadas, sino que también les enseña a los directivos de las entidades, el beneficio y las diferentes alternativas que se imponen con el avance de la tecnología.

6.2.1 ¿En qué momento es Útil la consultoría web?

Según la empresa de consultoría MinTec (2015) quien afirma que “cuando una empresa va a crear su sitio web es apropiado contar con la asesoría que ofrece la consultoría web, para que se esta forma el sitio contenga los beneficios y las características que requiere la empresa

contratante. Las estrategias de marketing y promoción requieren de una buena consultoría web, ya que estas si no se realizan de forma apropiada pueden además de no proporcionar los beneficios deseados, puede generar pérdida de recursos. El propósito de posicionar un sitio debe ser de vital importancia para las personas o empresas que disponen de un sitio web, el contratar una buena consultoría web, no requiere de un gran presupuesto y ayuda a cumplir en su totalidad este propósito” (MinTec, 2015).

6.3 Los diversos tipos de consultoría que se ofrecen a las empresas

6.3.1 El Servicio profesional

Según Kubr (2002) la consultoría, como una profesión independiente, tiene varias aproximaciones a las empresas y, por lo tanto, estos servicios son la suma de las experiencias adquiridas por el consultor en los diversos campos de la industria, por ejemplo, el área de derechos humanos, el área de finanzas, las áreas de mercadeo, de negocios internacionales, de producción, etc. Los consultores especializados, y como se mencionó anteriormente, de acuerdo a su experiencia de largos años de trabajo, están en la capacidad de ofertar sus servicios en las áreas en las que han adquirido su experiencia de muchos años, por ejemplo, producción, finanzas, negocios internacionales, relaciones humanas, entre otras” (Kubr, 2002, p, 79).

Si bien las diversas tareas de consultoría tienen alguna característica en común, y es la de que contribuyen a la planificación y aplicación de cambios en las organizaciones cliente. Las organizaciones no cambian por cambiar, pero como forman parte de un proceso más amplio de desarrollo y tienen que reaccionar ante los nuevos cambios, trabas, exigencias y oportunidades del medio ambiente, se ven permanentemente obligadas a adaptarse al medio en el que existen y funcionan. Por lo tanto, las organizaciones deben estar atentas a los cambios que afectan a su entorno y que pueden afectar a los productos y los servicios, las tecnologías, los sistemas, las relaciones, la cultura de la organización, las técnicas y el estilo de dirección, las estrategias aplicadas, las competencias, los rendimientos y cualquier otra característica de una empresa. Los procesos de consultoría afectan asimismo a las transformaciones de la estructura básica de la organización, con inclusión de la índole y el nivel de la actividad empresarial, las disposiciones

jurídicas, la propiedad, las fuentes de financiamiento, las actividades y repercusiones internacionales, la diversificación, las fusiones y las alianzas con nuevos asociados y cuestiones análogas.

Kubr (2002) afirma que “en el cambio de una organización es fundamental el factor humano y posteriormente señala que las personas que trabajan en la organización; su personal directivo, técnico y sus trabajadores son las personas que determinan en última instancia con su comportamiento cuales cambios se pueden introducir en la organización y que beneficios reales se van a obtener de ellos” (Kubr, 2002, p. 85). Las empresas y las organizaciones son, por encima de todo, sistemas humanos. El personal debe entender, desear y poner en práctica cambios que, a primera vista, pueden parecer únicamente tecnológicos o estructurales, y competencias exclusivas de la alta dirección, pero que en la práctica repercutirán en las condiciones de trabajo, intereses y satisfacción de muchas otras personas. Para realizar un cambio en la organización, el personal tiene que cambiar también y deben tener la disposición para adquirir nuevos conocimientos, absorber más información, abordar nuevas tareas, perfeccionar sus conocimientos técnicos, renunciar a lo que preferirían conservar y, muy a menudo, modificar sus hábitos de trabajo, sus valores y las actitudes que tiene con respecto a la forma de actuar en la organización.

Por lo tanto, Kubr (2002) observa que “antes de iniciar un proceso de consultoría, es necesario tomar en cuenta la cultura de la empresa para poder apoyar a la misma, si el consultor violenta esta cultura es casi seguro que no logre el cambio que busca porque la resistencia del personal será ‘a fuerte’” (Kubr, 2002, p. 85). De acuerdo con Kinicki and Kreitner (2003) quienes definen la cultura organizacional “como el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que dan por sentado, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos” (Kinicki and Kreitner, 2003, p. 30). Así mismo, los consultores empresariales Robbins y Judge (2003) quienes presentan el concepto de cultura organizacional como un medio para referirse a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

Algunas organizaciones están conscientes de su cultura y la consideran como un poderoso instrumento estratégico, que utilizan para orientar a todas sus dependencias y miembros hacia

objetivos comunes, movilizar la iniciativa de los empleados, asegurarse de su lealtad y facilitar la comunicación”. (Robbins y Judge, 2003, p.30). Según Kubr (2002), el consultor tiene que hacer uso de toda su experiencia y talento para aprender lo suficiente acerca de los factores culturales que pueden ser pertinentes para su cometido.

En algunos casos, ser ‘a perfectamente aceptable preguntar directamente acerca de los valores imperantes, cómo se hacen normalmente las cosas en la organización del cliente y qué trampas se han de evitar, en particular si el cliente desea obtener una solución técnicamente válida y es también consciente de las diferencias entre culturas. Por otra parte, Kubr, quien expresa que los valores y las creencias relacionados con el cambio tienen un lugar destacado en la cultura” (Kubr, 2002, p. 128).

Los profesionales empleados por las empresas de consultoría pueden aprovechar la experiencia de sus colegas que han trabajado con otros clientes y utilizar los conocimientos prácticos acumulados de toda la empresa. Además, los consultores profesionales se mantienen constantemente al día de todo lo que se publica sobre la evolución de las teorías, los conceptos, los métodos y los sistemas relacionados con la gestión empresarial. Esa evolución ha inducido a varios profesionales e investigadores relacionados con la gestión empresarial a pasar a la consultoría y ha estimulado a varias empresas consultoras a iniciar sus propios programas de investigación, para crear nuevos servicios a los clientes basándose en las investigaciones.

6.4 El servicio consultivo

6.4.1 La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento.

Según Kubr (2002) los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. No tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento; los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos (Kubr, 2002, p. 50)

6.4.1 El Servicio Independiente

Según Kubr (2002) quien indica que la consultoría es un servicio independiente y por lo tanto el consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adaptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado. El consultor, como una persona externa a la organización, debe tener las capacidades para discernir sus acciones dentro de la empresa y la prudencia de no incomodar a las personas que trabajan dentro de ella y crear un ambiente favorable, para que él sea evaluado como una persona que viene a colaborar con todos en solucionar problemas de un tema específico dentro de la empresa” (Kubr, 2002, p. 150).

6.4.3 La independencia que debe manejar el consultor

El consultor debe manejar muchas variables, que solo su experiencia le permite discernir, entre ellas mencionaremos la independencia que debe mantener dentro de la empresa, entre ellas están:

La independencia técnica, que implica que el consultor está en condiciones de dar una opinión técnica y de proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree, pretende o desea escuchar el cliente. Incluso si su colaboración es muy estrecha, el consultor puede sacar

y presentar sus propias conclusiones y recomendaciones. La independencia financiera, que significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo, la decisión de invertir en otra empresa o de comprar un sistema de producción o un sistema financiero determinado. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.

La independencia política, que significa que ni los directores ni los empleados de la organización-cliente pueden influir en el consultor, recurriendo a autoridades o conexiones políticas internas o externas a la organización, o afectando a su pertenencia a algún partido político o a otras

influencias semejantes. La independencia emocional, que significa que el consultor mantiene su desapego independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido. El consultor, de acuerdo con sus experiencias aporta conocimientos que él ha adquirido en otras empresas y formula las estrategias que deben ser aplicadas a las empresas objetos de la consultoría.

6.4.4 La Consultoría como un servicio temporal

La consultoría es un servicio temporal porque los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un periodo limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional. Esta colaboración puede darse incluso en esferas en las que los conocimientos técnicos necesarios existen en la organización, pero no se puede destacar a un director o a un especialista del personal para que se consagre plenamente a ocuparse de un problema o un proyecto importante. Los consultores no solo aportan el tiempo y los conocimientos necesarios y consagran el ciento por ciento de su atención al problema de que se trata, sino que dejarán la organización una vez que haya quedado completa su tarea.

6.4.5 El Cobro de los servicios profesionales

Kubr (2012) afirma que “un profesional que se dedica a la consultoría tiene que cobrar unos honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus clientes. Las empresas de consultoría venden sus servicios profesionales y los clientes los compran. Además de ser organizaciones de servicios profesionales, las empresas de consultoría son también simplemente empresas. Por consiguiente, una tarea de consultoría no debe ser solo una actividad técnicamente justificada. Desde el punto de vista del cliente, los beneficios obtenidos deben superar a los costos en que se incurre, con inclusión de los honorarios pagados al consultor y otros gastos para el cliente, como el tiempo del personal o la compra de nuevos programas de ordenador” (Kubr, 2012, p. 50).

6.4.6 Los límites de consultoría

Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores de empresas del mundo que han evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a empresas que envejecían. Se ha ido formando así la idea de que las oficinas de consultoría pueden resolver prácticamente cualquier dificultad de gestión. Sin embargo, esta idea no siempre corresponde a la realidad. Hay situaciones en que las empresas presentan crisis muy profundas, que se hace prácticamente imposible de salvarlas.

La presencia e intervención del consultor puede aportar considerable ayuda a un cliente en dificultad, pero no lo liberará de la responsabilidad inherente a la dirección de la adopción de decisiones y sus consecuencias. Siguiendo las observaciones Kubr (2003), podríamos afirmar que:

“los consultores independientes son personas altamente capacitadas, en uno o varias áreas de la industria, el comercio, la economía, etc. El consultor independiente debe ser una persona responsablemente ética y con una visión empresarial que permitirá que su cliente pueda alcanzar los objetivos propuestos en las diferentes etapas de la consultoría” (Kubr, 2003, p, 170).

6.5 Cinco razones básicas para recurrir a los consultores

Kubr (1997) ha identificado cinco razones genéricas que tiene un empresario para recurrir a la consultoría. Estas son: primero, alcanzar los fines y objetivos de la organización; segundo, resolver los problemas gerenciales y empresariales; tercero, descubrir y evaluar nuevas oportunidades; cuarto, mejorar el aprendizaje y quinto, poner en práctica los cambios.

6.5.1 Razón 1. Alcanzar los objetivos y fines de la organización

De acuerdo con Kubr (2002), quien afirma que: “toda consultoría apunta a un objetivo general, que consiste en ayudar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales o de otra índole. Sin embargo, el denominador común sigue siendo el mismo: la consultoría tiene como finalidad

aumentar el valor de la organización y este valor debe ser una aporte tangible y medible al logro de los objetivos principales del cliente. Por lo tanto, es muy importante, y desde el principio, fijar los alcances y los objetivos esperados durante este proceso en la empresa” (Kubr, 2002, p. 10).

El consultor debe ser muy claro y objetivo con lo que se propone realizar en la empresa, así mismo debe acordar, con el empresario, que estas metas sean alcanzables, medibles y realizables, de lo contrario, si no se establecen las metas claras, habrá grandes tropiezos, porque no se estableció desde un principio con claridad “las reglas del juego”. El objetivo de alcanzar las metas de la organización, parte del supuesto de que el cliente ha definido esas metas. En algunas organizaciones esto no sucede y la dirección actúa sin ninguna perspectiva, meta o sentido de su misión. El principal aporte del consultor podría muy bien consistir en ayudar al cliente a adoptar una visión del futuro, fijar metas ambiciosas pero realistas, elaborar una estrategia, concentrarse en los resultados y empezar a considerar los problemas y las oportunidades actuales a la luz de metas a más largo plazo.

6.5.2 Razón 2. La Solución de problemas gerenciales y empresariales

De acuerdo con Kubr (2002) “el consultor está para ayudar a los directivos, gerentes y otros integrantes de la organización a resolver sus problemas, es quizás, el objetivo mencionado con más frecuencia en la consultoría. La tarea del consultor se describe como una ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver problemas relacionados con diversas esferas y aspectos de la gestión y de la empresa. Se utiliza el término “problema “para describir una situación en la que existe una diferencia o discrepancia entre lo que sucede realmente o sucedería y lo que debería o podría suceder (Kubr, 2002, p. 12).

6.5.3 Razón 3. El Descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades

Según Kubr (2002) existe un concepto muy generalizado, que solo se acude al consultor cuando los problemas de la empresa se han salido del alcance de la organización y por lo tanto hay que traer a alguien que ellos consideran que va a salvarlos de sus problemas. Universalmente, el

consultor se considera como “el solucionador definitivo de los problemas” o “la persona que nos va a salvar de esta situación difícil en la que estamos actualmente” (Kubr, 2002).

Nada más erróneo que estas afirmaciones, por las razones antes mencionadas, que los consultores no se sienten especialmente satisfechos de que se les considere remediadores de problemas. Después de todo si una empresa no tiene dificultades, no tiene motivos para recurrir a una persona con el fin de que se las resuelva. No obstante, los consultores consideran que pueden hacer mucho más que proporcionar una ayuda sincera, honesta y profesional, a las organizaciones para sacarlas de sus dificultades. Muchas sociedades mercantiles y otras organizaciones bien administradas, exitosas y ambiciosas así lo han comprendido (Kubr, 2002, p. 15).

La experiencia demuestra que incluso las grandes empresas han promovido muchas ideas para transformarlas en realidades y han aprovechado oportunidades empresariales importantes con ayuda de sus consultores. Se puede concluir entonces, como se ha reiterado antes, que las experiencias de los consultores en cada una de sus áreas son fundamentales para identificar y aplicar casos de éxito en las empresas, objetos de la gestión de la consultoría profesional.

6.5.4 Razón 4. La Promoción del aprendizaje

Prokopenco (1999) en su libro *Management Development* menciona que la contribución al fomento de la consultoría profesional de empresas es una de las más importantes actividades en la industria, señalando que “el único trabajo que vale realmente la pena hacer como consultor es el que instruye, el que enseña a los clientes y a su personal a administrar mejor sus negocios” (Prokopenco, 1999). Prokopenco (1999) continúa afirmando que “los clientes recurren a consultores no solo para hallar una solución a un problema preciso, sino también para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor. Se trata de un intercambio de doble dirección, puesto que al ayudar a sus clientes a aprender de la experiencia el consultor de empresas acrecienta sus propios conocimientos y competencia” (Prokopenco, 1999, p. 50).

6.5.5 Razón 5. Poner en marcha los cambios

Según Prokopenco (1999) indica, que, el agente de cambio es otro título frecuentemente aplicado a los consultores y ellos están orgullosos de este oficio, puesto que refleja otro objetivo general de la consultoría: ayudar a las organizaciones clientes a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobrevivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante. La importancia de este objetivo de la consultoría ha aumentado de modo considerable en la actualidad debido a la complejidad y al ritmo de las modificaciones que afectan todas las actividades de las empresas, como ambientales, laborales, de negocios internacionales, de comercio exterior, de responsabilidad social, de finanzas, etc. La necesidad de mantenerse informado acerca de los cambios que puede efectuar la organización y reflexionar constantemente sobre las repercusiones posibles, la rapidez con que las organizaciones tienen que adaptarse y las exigencias cada vez mayores de flexibilidad y capacidad del personal para hacer frente al cambio.

6.6 La intervención práctica de la consultoría de las empresas

Según Kubr (2002) indica que, al aplicar los objetivos genéricos esbozados en la sección anterior, los consultores pueden intervenir de muchas formas distintas. Tanto los clientes como los consultores pueden optar entre tantas alternativas, que intentar trazar un cuadro exhaustivo y completo sería una tarea imposible (Kubr, 2002, p. 16). No obstante, la mayoría de la asistencia de los consultores a la dirección de una empresa adoptará una o más de las nueve siguientes intervenciones:

6.6.1 Intervención No 1. Facilitación de la información más precisa, actual y eficaz

Kubr (2002), indica que una información mejor, más completa y más pertinente es a menudo lo único o lo más importante que necesita un cliente para adoptar la decisión correcta. Puede tratarse de información sobre los mercados, clientes, tendencias del sector, materias primas, abastecedores, competidores, socios potenciales, fuentes de conocimientos técnicos, políticas y reglamentaciones estatales, u otro tipo de información. La empresa consultora puede disponer de

esta información en sus archivos o saber dónde y cómo encontrarla. La información reunida y analizada puede ser el único y el principal objetivo del cometido. Por último, todo contrato de consultoría tendrá una dimensión y una función de información. Al proporcionar información, se puede plantear una cuestión delicada en relación con su carácter confidencial. Los consultores deberán hacer la distinción entre una información que se puede facilitar a un cliente porque es de dominio público o se ha reunido y elaborado concretamente para ese cliente y la información acopiada para clientes anteriores u obtenida de fuentes privadas, que es preciso tratar como confidencial (Kubr, 2002, p. 17).

6.6.2 Intervención No 2. Facilitación de recursos de especialistas de otras áreas de la empresa

Se puede utilizar un consultor para complementar al personal de la organización cliente. Normalmente, esos consultores serán especialistas en esferas en las que el cliente necesita la colaboración de un experto por un breve período o quiere evitar la contratación de un nuevo empleado. Algunos clientes, principalmente en el sector público, recurren a los consultores de esta manera para eludir normas reglamentarias restrictivas que les impiden contratar nuevo personal y/o pagar remuneraciones adecuadas a los especialistas.

6.6.3 Intervención No 3. Establecimiento de contactos y vinculaciones comerciales

Kubr (2002) afirma que muchos clientes recurren a los consultores en su búsqueda de contactos comerciales, agentes, representantes, abastecedores, subcontratistas, asociados para empresas mixtas y fusiones, empresas que es posible adquirir, fuentes de financiación, inversores adicionales. La tarea del consultor podrá consistir en señalar a uno o más candidatos adecuados, presentar sus nombres al cliente, evaluar su idoneidad, recomendar una elección, definir y negociar las condiciones de una alianza o un acuerdo comercial y actuar como intermediario en la aplicación. A menudo estos contactos se efectuarán en sectores o países de los que el cliente no tiene un conocimiento suficiente.

6.6.4 Intervención No 4. Facilitación de dictámenes de expertos

Se puede entrar en contacto con el consultor para que dé un dictamen pericial en los casos en los que el cliente pueda elegir entre diversas posibilidades y prefiere disponer de un asesoramiento imparcial e independiente de un tercero antes de adoptar una decisión importante. Se puede solicitar a los consultores que actúen a título de experto para testificar en casos judiciales o en arbitrajes que requieren un conocimiento especializado. A la inversa, se puede comunicar la opinión de un experto de una manera totalmente informal. Así sucede con los decisores que quieren recurrir a consultores como una tabla de salvación sin pedirles que presenten un informe oficial o pericial.

6.6.5 Intervención No 5. Establecimiento de un diagnóstico

La capacidad y los instrumentos y las herramientas para establecer un diagnóstico figuran entre las principales aportaciones de los consultores. En consecuencia, los clientes utilizan a los consultores para un amplio conjunto de tareas de diagnóstico relacionadas con las virtudes y los defectos de la organización, las tendencias positivas y negativas, la capacidad potencial de mejorar, las barreras que se oponen al cambio, la situación frente a la competencia, la insuficiente utilización de los recursos, los problemas técnicos humanos que requieren la atención de la dirección, entre otros.

6.6.6 Intervención No 6. Elaboración de propuesta comercial con base en el diagnóstico empresarial

Una vez completada la labor de diagnóstico el consultor puede proceder al establecimiento de propuestas concretas de medidas en alguno de los sectores objeto del diagnóstico. Se puede pedir al consultor que realice todo el trabajo, que comparta la tarea con el cliente o que actúe como un asesor del cliente que ha optado por elaborar nuevas propuestas con sus propios recursos. Las medidas propuestas pueden implicar una o más opciones, con o sin recomendaciones sobre la línea de acción que ha de adoptar el cliente.

6.6.7 Intervención . Mejora de los sistemas y los métodos

Los consultores son agentes de cambio y por lo tanto desarrollan nuevas estrategias que son aplicadas a las empresas que son objetivo de las consultorías. Tradicionalmente, muchas empresas de consultoría han desarrollado líneas de conocimientos especializados en uno o más de estos sectores. Los sistemas pueden ser uniformes o ajustados al cliente. El consultor puede asumir la plena responsabilidad del establecimiento de la viabilidad del sistema, elegir el sistema adecuado, adaptarlo a las condiciones del cliente y ponerlo en práctica en colaboración con el personal del cliente. Los clientes pueden también desempeñar un papel más activo en el establecimiento y la adaptación del sistema con el apoyo del consultor. Algunos sistemas están registrados y la empresa de consultoría posee el derecho de autor o está autorizada por el titular del derecho de autor a vender el sistema como parte de sus servicios.

6.6.8 Intervención 8. Planificación y gestión de los cambios de la organización

Tradicionalmente, las empresas que acuden a la consultoría tienen los conocimientos necesarios para su desempeño comercial sin embargo los empresarios se sienten inseguros cuando prevén cambios importantes en la organización o fuera de ella. En esas situaciones, los conocimientos especializados que se posee un consultor guardarán relación con la gestión del cambio, en la identificación de la necesidad del cambio, el establecimiento de una estrategia y un plan para el cambio, la elección y aplicación de los métodos correctos para garantizar el cambio y superar las barreras del cambio, la supervisión del proceso, la evaluación de los progresos logrados y los resultados obtenidos y el ajuste del enfoque adoptado por la dirección en todas las etapas del ciclo del cambio.

El consultor podrá aportar conocimientos periciales y asesoramiento tanto con respecto a métodos y técnicas concretos que se están modificando, como a la manera de abordar las relaciones, los conflictos, la motivación, la promoción del trabajo en equipo y otras cuestiones en la esfera del comportamiento humano y de la organización. El peso que se da a las técnicas de comportamiento será mayor en las tareas en las que un cambio impone una fuerte tensión

personal, cabe prever una resistencia al cambio y la dirección considera que sus propias técnicas de gestión del cambio son insuficientes.

6.6.9 Intervención No 9. Capacitación y perfeccionamiento de los directivos y del personal

Por otra parte, Kubr (2002) manifiesta que “aunque el aprendizaje es una finalidad general inherente a toda la actividad de consultoría, la capacitación y el perfeccionamiento de los directivos o del personal puede ser un servicio al cliente por separado que se proporciona juntamente con otros servicios o en apoyo de ellos, o de manera independiente” (Kubr, 2002, p. 234). De acuerdo a los términos de la contratación se establece si se va a capacitar personal dentro de la organización. Los consultores deben tener la suficiente experiencia en proveer capacitaciones en los temas que se han elegido para la consultoría. La capacitación es un elemento muy importante que debe estar incluido dentro de los planteamientos en una oferta comercial de consultoría.

6.7 Estudio de caracterización de la consultoría – modelo SENA

De acuerdo con el SENA que, en el año 2006, realizó un estudio de la caracterización de la consultoría pues el Gobierno Colombiano, el SENA y Procolombia entre otras entidades consideran la gran importancia que tienen los servicios dentro del PIB del país. El SENA considera que la dinámica empresarial tanto de Colombia como en el exterior ha entrado en una constante renovación en todos los niveles de la industria, y de esta forma los empresarios están enfrentando una gran competencia tanto a nivel local como internacional los cambios están sucediendo a una gran velocidad y una tendencia marcada a la globalización que ya es irreversible lo que exige a las organizaciones una óptima labor en sus desempeños organizacionales. Las empresas deben actualizarse permanentemente observando los cambios que suceden en su entorno local e internacional.

La innovación se ha convertido en un arma poderosa que permite tomar la delantera frente a la competencia, los nuevos modelos de mercado, tanto presencial como virtual, nos permiten

identificar las necesidades de los consumidores a nivel local e internacional. La Consultoría de empresas es un servicio que presta ese soporte de ayuda externa y beneficia a muchas organizaciones alrededor del mundo. Su labor es considerada muy útil y necesaria. Sin embargo, a pesar de la competitividad demostrada tanto por empresas consultoras como por consultores independientes, la naturaleza intangible del servicio, lo hace de difícil definición y medición tanto por parte de los clientes como por parte de los prestadores del servicio en sí.

Lo anterior ocasiona diversos inconvenientes en los procesos y se ven afectados tanto los usuarios pues muchas veces no reciben el servicio con la garantía esperada, como los consultores pues observan que su labor no es justamente valorada ni remunerada. Asimismo, dadas estas condiciones, es imposible controlar situaciones problemáticas que van en detrimento de la misma profesión y la imagen de los consultores. Esto representa un alto riesgo que debe ser disminuido. La Consultoría debe ser una profesión muy estable ya que precisamente su gestión principal radica en ayudar a otras organizaciones a salir de problemáticas en ocasiones bastante complejas.

Es indispensable investigar la labor de las empresas consultoras y de los consultores independientes, cómo la definen y cómo la están llevando a cabo. De igual manera analizar qué problemáticas específicas destacan ellos. De este modo, se podrán diagnosticar objetivamente las falencias en todas las áreas tenidas en cuenta dentro del proceso de la consultoría. En nuestro país este estudio resulta prioritario ya que la consultoría es una profesión que día a día adquiere más relevancia. Las asociaciones voluntarias de consultores deben actuar de forma más abierta y tratar de aumentar su impacto, pasando al nivel profesional, no existe duda alguna de que la Consultoría puede y debe organizarse mejor en nuestro país.

Teniendo en cuenta los anteriores factores, el gobierno de Colombia a través del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, y mediante el artículo 19 del Decreto 249 del 2004, crean las mesas sectoriales de trabajo las cuales se convierten en instancias de concertación sectorial en donde confluyen los diferentes actores del mercado que regularan los servicios de consultoría, tales como las Cámaras de Comercio, las universidades, públicas y privadas y diversas entidades del gobierno, con el fin de proponer políticas para el ejercicio de la consultoría y la elaboración,

normalización y certificación de las competencias laborales de los servicios de consultoría en el país

La coordinación de este proceso de elaboración de las normas de competencia laboral está a cargo del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, es importante anotar que, para la construcción de las normas de competencia laboral, el SENA sigue un proceso que incluye los siguientes aspectos: caracterización ocupacional, análisis funcional, titulación y validación.

El estudio de Caracterización Ocupacional describe el estado actual de la cadena y sus tendencias de desarrollo en cinco (5) aspectos: Económico, Organizacional, Tecnológico, Ocupacional y Educativo, con el fin de identificar y describir los límites, naturaleza, características y tendencias en las subáreas de desempeño, así como, definir las prioridades de mejoramiento de los trabajadores, siendo este el insumo fundamental para la elaboración de las normas de competencia laboral.

El estudio de la caracterización de la consultoría del SENA tiene como objetivo describir la situación actual y tendencias de desarrollo del subsector de la Consultoría en Colombia, para lo cual: a) se explica las características organizacionales, económicas y tecnológicas del subsector de la Consultoría. b) se describen sus principales ocupaciones. c) se identifica la oferta de capacitación y formación disponible y las necesidades de cualificación de los consultores, y d) se enuncia la tendencia de la consultoría vista desde la óptica del consultor.

El estudio de Caracterización Ocupacional del SENA presenta información clara y concisa sobre 5 entornos de la subárea estudiada, en este caso de la Consultoría. Estos entornos son el Organizacional, económico, tecnológico, ocupacional y educativo. Los temas básicos del estudio de caracterización ocupacional son:

1. Entorno Organizacional: presenta el servicio de Consultoría tal y como es definido por los consultores independientes y por empresas consultoras. Esto involucra los servicios que se prestan y las consultorías de mayor énfasis que se demandan.

Además, se estudia globalmente el Proceso de la Consultoría, evaluando puntos críticos y procesos de medición de satisfacción de los clientes. Por último, se mide tamaño del mercado atendido y constitución jurídica de las empresas encuestadas.

2. Entorno Tecnológico: comprende la descripción de los procesos tecnológicos y metodológicos relevantes, así como, las principales tecnologías utilizadas y proveedores de tecnología. Informa acerca del número de alianzas establecidas por las empresas consultoras y los consultores independientes.
3. Entorno Educativo: se identifica la oferta de capacitación y formación para la Consultoría.
4. Entorno Económico: hace referencia al desempeño del subsector en términos comerciales, modalidades de prestación de servicios, porcentajes de ventas por tipo de modalidad, número de consultorías por tipo de modalidad, ventas totales y forma de pago del cliente.
5. Entorno Tecnológico: comprende la descripción de los procesos tecnológicos y metodológicos relevantes, así como, las principales tecnologías utilizadas y proveedores de tecnología. Informa acerca del número de alianzas establecidas por las empresas consultoras. SENA (2006).

6.8 Entorno de los consultores independientes y consultores de empresas

El consultor independiente percibe y entiende la consultoría como el hecho de construir, proponer y diseñar soluciones a sus clientes, mientras que el consultor de empresa como el poder acompañar estructuralmente unos resultados obtenidos. En la actualidad el ejercicio de la consultoría inclina su balanza a ser de tipo especializada y se destacan áreas como la administrativa/planeación estratégica, gestión humana/ recursos humanos, jurídica, mercadeo y financieros/ económicos. En lo que hace referencia a los procesos que se realizan en la consultoría, se encontró que los consultores destacan como principales funciones: la realización de propuestas y la entrega de diagnósticos. Para comprobar sí el ejercicio y el desarrollo de su

actividad ha sido positivo, los Consultores suelen realizar índices de gestión. A su vez, para medir la satisfacción de los clientes, los Consultores tienen como su principal fuente de información la continuidad del servicio y su retroalimentación. En cuanto a las dificultades que perciben los consultores en sus clientes hacen referencia al tipo de contratación y la identificación de las necesidades, mientras que sus dificultades como consultores también tienen que ver con el tipo de contratación, la identificación de las necesidades y con un nuevo ingrediente como lo es el manejo de cobro del servicio.

6.8.1 Entorno Ocupacional del Consultor Independiente.

De acuerdo con el estudio realizado por el SENA se encontró que las empresas entrevistadas en Colombia y que utilizan regularmente los servicios de la consultoría presentan una mezcla de la utilización de la consultoría, pues mientras unas empresas tienen una plantilla propia de consultores, otras empresas utilizan consultores mediante “outsourcing” de acuerdo con los problemas que se presentan en las empresas. Para la edad se encontró que el consultor de empresa tiene en promedio 37 años, en tanto que el Consultor Independiente tiene un promedio mayor de 43 años, denotando su mayor experiencia como profesional. Por otro lado, para el Consultor de Empresa el sexo resulta indiferente, mientras que para el Consultor Independiente se destaca el hecho de que el 76,4 % es de género masculino. El tipo de contratación es diferente entre las dos modalidades de Consultoría. El Consultor de Empresa de dedicación total regularmente tiene un contrato indefinido y cobra un sueldo mensual (Sénior- \$5,785,714). Mientras que el Consultor indirecto o parcial (empresa) y el Consultor Independiente manejan un esquema similar en lo que hace referencia a la vinculación laboral por proyecto y la forma de pago es por trabajo realizado; guardan diferencias en cuanto al valor promedio por hora y el tiempo trabajado.

4.8.1.1 Tarifas de los Consultores Independiente y Consultores de Empresa

El Consultor parcial o indirecto (empresa) maneja una tarifa promedio de \$45,150 por hora y trabaja en promedio 72 horas mensuales. El Consultor Independiente, por su parte, tiene una tarifa mayor de \$66,650 por hora, y trabaja en promedio 120 horas al mes.

6.8.2 Entorno Educativo

Dentro del perfil profesional de los Consultores se encontró que realizar cualquier post- grado resulta importante en especial para los consultores independientes, quienes continúan capacitándose cortantemente. Los Consultores Independientes reportan una mayor experiencia a nivel profesional, específicamente en el ámbito de la Consultoría (más de siete años). Hoy en día se busca estar actualizado para escoger las capacitaciones y realizar un perfeccionamiento del conocimiento adquirido se tiene en cuenta los retos del mercado, los gustos e interés particular y, en el caso de las empresas, las necesidades o requerimientos de la organización. Los Consultores Independientes tienen un mayor interés por actualizarse a través de las capacitaciones. Los Consultores Independientes o Empresas realizan en mayor medida capacitaciones a nivel nacional.

6.8.3 Entorno Económico.

La Consultoría especializada es, en la actualidad el ámbito más destacado. Se encontró que, en las empresas Consultoras, los porcentajes de ventas para la modalidad generalizada presentaron una leve disminución en el 2005 mientras que la Consultoría especializada ha incrementado. Para los Consultores Independientes, los porcentajes no presentan diferencias en las modalidades de especializada y generalizada. En lo que hace referencia al número de Consultorías realizadas en los últimos dos años (2004 y 2005), se nota un incremento para las dos modalidades, siendo más alto el promedio en los Consultores Independientes.

6.8.4 Entorno Tecnológico

La tecnología, así como las nuevas metodologías es siempre una herramienta clave para el consultor en el soporte y entrega de resultados. Cada día se recurre más y a más cantidad de apoyos complementarios como el trabajo de campo, Internet, la investigación, el software especializados entre otros. Es importante mencionar que como parte del entorno tecnológico lo que hace referencia a la forma de mercadear los servicios ofrecidos por los Consultores, ya sea de

Empresa o Independientes no se está llevando a cabo de forma rigurosa y directa. Existe poco mercadeo, y como recurso podemos destacar: la voz a voz de referidos y referencias de clientes anteriores para el ámbito nacional. Mientras que en lo que hace referencia al ámbito Internacional, el índice de mercadeo es bajo si se tiene en cuenta que no se recurre a ningún mecanismo y la voz a voz cobra protagonismo, razón por la cual resulta importante para las Empresas Consultoras, así como para los Consultores Independientes realizar un plan de acción encaminado a darse a conocer y establecer mayores vínculos con empresas nuevas al mismo tiempo que alianzas. El porcentaje de alianzas no es significativo principalmente en el Consultor Independiente. Las alianzas darían apoyo y recursos para llegar a ser más competitivos, innovadores, eficientes y ofrecer calidad de servicio.

6.8.5 Tendencias a futuro de la Consultoría.

No hay suficiente claridad en cuanto a la transformación de la demanda de la Consultaría. Las empresas Consultoras, así como los Consultores Independientes piensan tanto en mantenerse en un área específica, como evolucionar hacia otras áreas. El TLC, es una pauta para que, en los próximos dos años, el tipo de consultaría más requerida sea la especializada en Comercio Exterior / Internacional y a otras áreas como Gestión de Calidad, Planeación Estratégica entre otras. Existe un interés por encaminar las acciones a lo que necesita y requiere el mercado actual. De este modo la casi totalidad de los profesionales de la Consultaría, son optimistas y consideran que la Consultoría es una actividad profesional que tendrá mayor importancia en el futuro (SENA 2006).

6.8.6 Que tipos de consultores contratan las empresas Pyme en Colombia

Según la Revista Dinero (mayo 2014) la demanda por los servicios de consultoría aumenta en el país, lo que es un claro indicio de las necesidades de crecimiento y mejora de las empresas productoras de bienes y servicios. “ El buen nivel de la inversión extranjera directa (IED), la firma de nuevos tratados comerciales y la aparición de nuevos emprendimientos empresariales

motivados por la innovación y el uso de herramientas virtuales, trae buenas oportunidades para las empresas de consultoría locales, puesto que las empresas con experiencia o recién constituidas sienten la necesidad de respaldarse en más conocimientos para penetrar nuevos mercados, abrir nuevas líneas de negocios, asociarse con empresas extranjeras, abrir o montar sus propias franquicias, entre otras según lo afirma Rosalba Montoya Pereira, directora de Manpower Group para el área Andina. De acuerdo con Gustavo F. Drispel, socio Líder de Consultoría para Colombia de Price Waterhouse Coopers, quien indica que “los empresarios colombianos son todavía bastante conservadores en contratar servicios de consultoría y consideran que una inversión de este tipo de servicios no es necesaria para hacer crecer su empresa”, concluye el Sr. Gustavo F Drispel.

6.9 Oportunidades para las empresas consultoras en Colombia

Según lo afirma Camilo Samper de Raddar Consulting, “el sector de la consultoría ha venido creciendo en los últimos años y están empezando a entrar otros competidores internacionales como MCKinsey, Mercer, ADL, Kerney, Virtus Partners, London Consulting y otras más” concluye Camilo Samper de la firma Raddar. Así mismo, Roberto Hall Director de Amrop, las empresas de consultoría locales deben prepararse para enfrentar la entrada de nuevos competidores y mejorar sus procesos internos y diversificar sus portafolios de consultoría, concluye Roberto Hall quien afirma, que hay grandes posibilidades para las empresas de consultoría locales ya que tienen la ventaja competitiva y comparativa de conocer el mercado colombiano y este conocimiento competitivo es importante a la hora de asociarse con otras compañías e consultoría ya sean locales o internacionales.

De acuerdo con Jorge Maldonado de la empresa de consultoría Virtus Partners, las empresas de consultoría colombianas están formadas por firmas pequeñas y unipersonales, en su gran mayoría. Usualmente estas empresas son lideradas por ejecutivos retirados, gurús del tema o profesores universitarios y añade, que las empresas de consultoría locales son firmas con un enfoque de consultoría basado en la experiencia personal y generalmente ofrecen niveles de honorarios bajos.” Pablo Antoja, Gerente de Servicios de Consultoría de IBM Colombia, indica que las empresas consultoras colombianas deben adaptarse al nuevo mundo virtual y digital, y

prepararse para ofrecer servicios que demandan las empresas que desean insertarse en un mundo globalizado.

Pero los servicios de consultoría no son ajenos a las crisis económicas que sufren los países, y la consultoría externa, y es así, como en momentos de crisis, los empresarios empiezan a recortar gastos indirectos en sus empresas, como la publicidad, la consultoría, por ejemplo, los que son considerados como gastos innecesarios. De esta forma, la consultoría enfrenta momentos de alta y baja demanda de acuerdo a los ciclos económicos. Según La Revista Dinero, la otra amenaza que enfrentan las consultorías locales es la escasez de talento humano en algunas áreas pues durante mucho tiempo, Colombia, por ser una economía cerrada, y por los diversos problemas que padecía el país y la economía, las empresas o no podían o no creían necesario tener apoyo de consultores externos. Y eso mismo hacía que la oferta de profesionales de consultoría fuera poca. Aunque se están haciendo esfuerzos para mejorar los servicios de consultoría, todavía falta mucho camino por recorrer” concluye Hernando Abisamnra presidente de Everis Colombia (EMarketer, 2015).

6.10 Evoluciones de la conectividad a la internet y su relación con el marketing digital.

6.10.1 De la interconectividad al hiper conectividad.

De estar conectados a internet desde un punto de acceso fijo y por un tiempo determinado se ha pasado a la posibilidad de estar conectado desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo y de manera permanente. Es decir, la interconectividad ha dado paso a la hiper- conectividad de manera analógica a como un cerebro está conectado por miles de conexiones entre redes que de una manera permanente transportan una cantidad ilimitada de información. El nivel de conexión de los usuarios con la internet y la web 2.0 supone un esfuerzo enorme para las empresas, organizaciones y/o comunidades porque en vez de contar con un editor interno, se tienen miles de críticos, usuarios y miles de clientes potenciales. Un ejemplo claro de la web 2.0 se puede observar en la proliferación de diferentes tipos de redes sociales desde Pinterest, pasando por Facebook y LinkedIn en donde el centro de la producción viene por parte del usuario quien edita, comparte, comenta sus propias publicaciones y las comparte con los demás usuarios.

Según el Diccionario de la Internet (2002) el tráfico de usuarios son los datos que fluyen a través de una red, incluyendo mensajes de correo electrónico, páginas transferidas desde un servidor web a un navegador o los grandes archivos transferidos desde un servidor de archivos. Este alto tráfico de usuarios se convierte entonces en un campo propicio para introducir la publicidad de productos y servicios en las redes. Se requiere entonces de tener los ingresos necesarios para sostener las infraestructuras tecnológicas provienen de las pautas de publicidad, de los anunciantes que encuentran en las comunidades virtuales miles de clientes potenciales a los que se llegan a públicos objetivos por medio de campañas de publicidad muy bien estructuradas dentro de Planes de Mercado Digital, que es diferente a la publicidad tradicional y abriendo otros frentes de captación de clientes (Diccionario de la Internet, 2002, p. 431).

6.10.2 Relación entre el Marketing Tradicional y el Marketing Digital

El consumidor actual ha cambiado debido gracias a la aparición de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, especialmente con las nuevas tecnologías digitales. El consumidor actual es diferente al consumidor de hace varias décadas. El consumidor actual es más exigente y más racional a la hora de tomar decisiones, ya que posee todas las herramientas, tanto físicas como virtuales para tomar decisiones para la adquisición de bienes y servicios.

La aparición del internet permite que el consumidor pueda consultar las tecnologías digitales como la web para intercambiar y aportar opiniones, compartir experiencias con otros consumidores no solo en su región sino con consumidores que viven en diversas regiones del mundo. El proceso de compra también ha cambiado, ya que no todo sucede en la tienda. El cliente utiliza la web haciendo uso de las plataformas on line compara los productos con otros competidores, analiza los precios, las formas de pago, entre otras y finalmente toma la decisión de comprar o no comprar. Lo anterior ha hecho que en la sociedad actual sea cada vez más importante el marketing digital.

Hay una tendencia creciente a su utilización por parte de las empresas derivados de los cambios de este consumidor, lo que ha significado que aumente su utilización en los últimos años. De hecho, para Shellen Shum, analista de eMarketer quien indica que las inversiones tradicionales en TV, periódicos y revistas se han visto afectadas negativamente por las crecientes inversiones en formatos digitales.

El reporte de EMarketer también menciona un incremento sostenido del mercado publicitario online, que para el año 2015 crecerá un 18 % en todo el mundo (EMarketer, 2015).

6.10.3 El desempeño del marketing tradicional y marketing digital en las empresas

Hace varias décadas los encargados del marketing o marketers decían a los consumidores que era lo mejor para ellos, ya que la información que se tenía de productos y servicios era muy limitada y de difícil acceso a los consumidores. La información se manejaba por medios de catálogos, radio, televisión, periódicos y otros medias, pero esa información de una sola vía en la cuales los marketers enviaban su información y no conocían respuestas de los consumidores hasta que los clientes avisaban que debido a tal o cual anuncio se habían incrementado o disminuido las ventas.

Se tienen varias mediciones para calcular el impacto del marketing en las empresas. Froese (2013) realiza un recuento histórico de las diferentes aproximaciones a la relación del desempeño del marketing; dicha medición en sus inicios estuvo relacionada con el desarrollo de métricas financieras para calcular el retorno de la inversión (ROI). En los años 70 y 80 y de acuerdo con Pimentes de Gamma (2001) las mediciones basadas en los desempeños financieros de las campañas del marketing, se movió hacia otros escenarios de visiones multidimensionales, utilizando variables internas y externas adicionales a las financieras y, más recientemente este enfoque fue orientado hacia variables no financieras como herramientas para mediciones de satisfacción del cliente, la lealtad de la marca, la fidelización del cliente, entre otras.

A pesar de que el marketing digital es relativamente nuevo, existe poca literatura y pocos artículos que se aproximen a la relación del desempeño del marketing y marketing digital en las empresas y como hacer las mediciones del impacto y retorno de la inversión (ROI) en los

consumidores. Se ha abierto entonces un a discusión muy amplia y de características mundiales de cómo conseguir una mayor efectividad del marketing digital entre los consumidores utilizando el Big Data, los servicios de la nube, las redes sociales las plataformas digitales, etc. La medición de resultados del cliente frente al marketing digital (behaviorial-based data) mediante el uso de las herramientas digitales permite entender mejor como toman decisiones los clientes con el fin de segmentarlos mejor y de este modo invertir de manera más sensata y prudente los recursos y anejar los presupuestos de las campañas del marketing.

La forma en que los consumidores reciben la información ha cambiado radicalmente y los encargados del marketing, que en una época decían a los consumidores que era lo mejor para ellos, pero esto han cambiado sustancialmente con la aparición de la web, el internet y otros medios de comunicación por la vía electrónica y digital. Con más de tres mil millones de usuarios que tienen acceso al internet, resulta difícil establecer las estrategias del marketing para llegar a determinados segmentos de la población o mercados meta. Por lo tanto, los encargados del marketing deben conjugar todas las estrategias disponibles del marketing tradicional y del marketing digital para elaborar sus presupuestos de publicidad y llegar a los mercados objetivos o mercados meta. Con relación al marketing digital y debido a su reciente aparición, existen varias discusiones de cómo conseguir una mayor efectividad del marketing digital que debe ser incluido dentro de los Planes del Marketing y las estrategias del Marketing Mix o Mezcla de Mercados.

EL uso de la Big Data, los servicios en la nube, la utilización de los datos que miden los comportamientos de los clientes (behaviorial based data) y otras herramientas que permiten que, a través de métodos cuantitativos, entender como los clientes toman las decisiones de compra, permitiendo una segmentación precisa de los nichos de mercado y de esta forma poder ajustar los presupuestos del marketing hacia los mercados meta o nichos de mercado objetivos. La calidad de los datos de la compañía y el apalancamiento en su uso en todos los canales, su almacenamiento y uso instantáneo de la nube, así como la integración entre actividades on line y offline y la excelencia de su ejecución, son los retos futuros que enfrentaran las compañías en la esfera digital.

Entonces de acuerdo con las anteriores conclusiones y observaciones podríamos resumir que el marketing tradicional ha evolucionado a la par con la tecnología, transformándose en el marketing digital. Los clientes ahora toman las decisiones por sí mismo en ambientes virtuales en donde ellos tienen toda la información disponible a la mano y toman sus propias decisiones, así mismo interactúan con otros clientes, grupos familiares, etc. sin que estas interacciones participe el vendedor. Esto ha hecho que las empresas presten atención a estas tendencias de compra de los clientes e incluyan el marketing digital dentro de sus presupuestos de publicidad y mercadeo.

El desempeño entre el marketing y el desempeño de la compañía siempre ha sido controvertido y a pesar de la evolución del marketing hacia el marketing digital, la parte financiera de como asignar los presupuestos del marketing siempre ha sido una cuestión financiera. A pesar de que el marketing digital es nuevo y todavía no existen pruebas de la total eficacia de utilizar este modelo digital, cada día aumenta los presupuestos que las empresas asignan al marketing digital dentro de sus presupuestos de mercadeo y ventas. Como observamos existen pocos estudios económicos que permiten establecer con exactitud la eficacia del retorno de la inversión (ROI) del marketing digital en las campañas publicitarias, por esto los marketers, prefieren continuar con una mezcla de estrategias (Marketing Mix) de los presupuestos de lanzamiento de campañas publicitarias con el fin de medir la aceptación de los consumidores y prospectar cuales son los canales favoritos que los clientes utilizan para comprar.

6.10.4 Explicación entre e-business, e-commerce y e-marketing

El e-commerce hace referencia al flujo de información, donde se hacen transacciones, se involucra el producto o servicio producido por las empresas, permitiendo obtener ventajas comparativas y competitivas frente a la competencia debido a la reducción de costos de operación. El e-commerce es la relación entre las partes que intervienen en un negocio digital que son entre otros: la empresa, el cliente y el proveedor; conectando a las empresas, los proveedores, consumidores y los clientes en sus respectivos mercados de compra. La creación del e-commerce involucra la construcción de estrategias y herramientas que permiten la comunicación entre las empresas, sus proveedores, sus clientes y el mercado. El e-commerce se sitúa en el internet por medio de las redes las redes y aplicaciones compartidas que son utilizados

por las empresas y sus clientes y proveedores simultáneamente y en tiempo real por medio del internet.

El e-commerce permite que se desarrollen nuevas tecnologías y herramientas de fácil aplicación entre las empresas y sus clientes y proveedores aportando competitividad en las em- presas pues con el e-commerce estas se ahorran, tiempo, aumento de las ventas, mejorar el servicio de comunicaciones, ahorros de procesos, generación de recordación de marcas y posicionamiento de estas con el mercado.

6.11 El Marketing Digital

6.11.1 Definición del Marketing Digital e Introducción al concepto del Plan de Marketing Digital

Una primera definición de marketing es la dada por la Asociación Americana de marketing (2012) quienes definen que el marketing es “la actividad o grupo de entidades o procedimientos para crear, comunicas, entregar, intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios de la comunidad en general”. Una definición más orientada hacia esta disciplina indica que estos procesos forman parte de un componente social en donde se concibe el marketing como “un proceso por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación de la oferta y libre intercambio de productos y servicios con otros grupos de individuos” (asociación americana de marketing, 2012, p. 15).

6.11.2 Estrategias del Plan de Marketing Digital

Según Chaffey and Chadwick (2014) quien indica que “la estrategia del marketing digital es principalmente una estrategia del canal de marketing la cual define como debe establecer la empresa los objetivos específicos para un canal y desarrollar una propuesta de canal y comunicaciones específicas del canal coherentes con las características del canal y los requerimientos específicos del usuario final. El Plan de Marketing Digital hace parte de las

estrategias del Plan de Marketing Mix, que elabora la empresa para las campañas de lanzamiento de nuevos productos o servicios. Los e-marketers, deben entonces planear muy bien sus estrategias de comunicación para llegar directamente a sus clientes y esto se denomina la estrategia del marketing multicanal que es el plan que define como se deben integrar los diversos esfuerzos de publicidad y comunicación para llegar a un específico nicho de mercado o un mercado abierto en general (Chaffey and Chadwick, 2014, p. 218).

Pero ¿cómo medir exitosamente los alcances del marketing digital? Al igual que la estrategia del marketing, la estrategia del marketing digital debe determinar las mejores propuestas de valor que se van a ofrecer a los clientes en línea y como integrarlas con otros canales para lograr las metas estratégicas. En el marketing tradicional los medios se eligen con base a su capacidad para cumplir con los objetivos específicos de la iniciativa promocional. Sin embargo, las estrategias de marketing digital suelen requerir una visión de largo plazo cuando se hacen inversiones en medios, ya que las técnicas utilizadas para atraer visitantes a un sitio web suelen ser continuas o permanentes. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el empresario debe tener en claro cómo va a invertir sus presupuestos promocionales y rodearse

de gente capaz en desarrollar estrategias y técnicas que puedan promocionar sus productos y servicios y que, de una forma económica y rentable, se pueda llegar a los mercados objetivos o mercados meta. La capacitación, entonces de los empresarios, con las nuevas tecnologías digitales se vuelve una necesidad imperiosa para poder fortalecer el crecimiento de su empresa y lograr la sostenibilidad económica que se ha trazado en su misión y visión empresarial.

6.11.3 La medición de la capacidad del marketing digital en la empresa

La medición de la capacidad del marketing digital en la empresa Según Chaffey and Chadwick (2014) quien indica que el empresario debe conocer muy bien los alcances del marketing digital y debe hacerse el cuestionamiento se las herramientas que está utilizando para medir exitosamente los alcances del marketing digital es necesario crear estrategias diferentes de las del marketing tradicional. Por otra parte, Chaffey y Chadwick definen el marketing digital como una ejecución del marketing utilizando medios electrónicos como la web, e-mails, televisión interactiva y medios inalámbricos junto con datos digitales de las características y comportamiento de los clientes (Chaffey and Chadwick, 2014, p. 350). Así mismo, Chaffey and Chadwick (2014) identifican y detectan entonces una tendencia creciente por la necesidad urgente de la utilización del marketing digital por parte de las empresas que observan y analizan los cambios de consumo que presentan sus consumidores lo que ha significado que aumente la utilización del marketing digital en los últimos años.

De hecho, para Shellen Shum, analista de EMarketer (2015) quien indica que las inversiones tradicionales en TV, periódicos y revistas se han visto afectadas negativamente por las crecientes inversiones en formatos digitales. El reporte de EMarketer también menciona un incremento sostenido del mercado publicitario online, que para el año 2015 crecerá un 18 % en todo el mundo. El marketing digital tiene ciertas ventajas sobre los medios tradicionales entre otras, permite medir los resultados de manera más precisa que el marketing tradicional. Así mismo permite el marketing digital desarrollar acciones con impactos más globales, y la utilización de recursos de manera más focalizada y segmentada, a un costo menor, en relación con los métodos tradicionales.

6.11.4 El plan de marketing digital

Según Coto (2008) quien indica que La utilización del Plan de Marketing Digital o Blended Marketing como integración de acciones on y off line es indispensable para tener éxito en un Plan de Marketing Digital, se deben combinar las herramientas del Marketing Tradicional y el

Marketing Digital y la forma de conseguirlo es desarrollar un plan de e-marketing que se engrane en línea a línea con el Plan General de Marketing de la empresa. Para el desarrollo del Plan de Marketing Digital se pueden considerar 10 áreas que se mencionan a continuación:

1. Investigación de mercados (markets e-research)
2. Marca (e-branding)
3. Producto (product e-marketing)
4. Precio (e-pricing)
5. Comunicación (e-communication)
6. Promoción (e-promotion)
7. Publicidad (e-advertising)
8. Distribución (e-trade marketing)
9. Comercialización (e-commerce)
10. Control (marketing e-audit)

A continuación, se explican las 10 áreas que comprenden un Plan de Marketing Digital (2008), se citan textualmente:

1. Investigación de mercados: se hace referencia en esta área al uso de todas las herramientas destinadas a conocer el mercado en que se compete y en la ubicación de los targets de mercado que queremos alcanzar. Para lograr la investigación de mercados se pueden utilizar las herramientas de e-encuestas y los on-line focuss groups.
2. Marca: son todas las acciones que se realizan para lograr el awarness (reconocimiento de nuestra marca) entre el público de interés. Se mencionan algunas de las herramientas para reconocimiento de marca como: los blogs corporativos y el direct search engine marketing.

3. **Producto:** son las acciones específicamente orientadas a un producto o servicio o a una línea de ellos. Se ofrecen a los mercados target u mercados objetivos utilizando herramientas como verificadores digitales de productos o el on-line product Testing.
4. **Precio:** el objetivo del e-pricing no ha de ser solo llegar a los compradores on-line, sino a todos los potenciales clientes independientemente de a través de que canal se produzca finalmente la compra.
5. **Comunicación:** si hay un área no ya del marketing sino de la actividad humana que haya sido radicalmente afectada por parte de los nuevos canales digitales es el de la comunicación. Por medio de las redes sociales cualquier ciudadano del mundo se convierte instantáneamente en un potencial periodista o comunicador llegando a tener una audiencia de miles de personas a nivel local y mundial. Las empresas deben entonces en planificar estrategias para comunicarse con sus clientes, ya sea por medio de blogs corporativos, e-mails, páginas web entre otras.
6. **Promoción:** para conseguir el éxito en las promociones on-line se cuenta con herramientas muy variadas que son capaces de funcionar en todo tipo de canales. Las herramientas que mejor funcionan en la Internet son los minisitios que se abren en las páginas web principales de la empresa para potenciar de forma específica determinados productos y/o servicios de la compañía.
7. **Publicidad:** sin duda alguna, la publicidad digital es el área del e-marketing que cuenta con más herramientas para llegar a los mercados objetivos. Desde los tradicionales banners hasta exploración de nuevos canales como teléfonos celulares, periódicos digitales, los videos blogs, la televisión digital, entre otros son utilizados para llegar a las audiencias que cada vez más utilizan diversos canales para estar bien informados. La publicidad digital es un complemento (blended marketing) con las estrategias de publicidad tradicionales de la empresa y forma parte del Plan de Marketing de la empresa.

8. **Distribución:** los canales de distribución juegan un papel fundamental en el e-marketing y no se debe menospreciarse a la hora de pensar en lanzar un producto o servicio al mercado. La elección de un canal adecuado de distribución o trade marketing permitirá llegar a los mercados objetivos con mayor precisión. La distribución en el e-marketing permite llegar directamente a los clientes por medios de redes y plataformas digitales, realizando seguimientos, por medio del e-tracking, el e-merchandising, el e-franchising, entre otras.

9. **Comercialización:** no cabe duda de que el fin último del marketing es la venta, por lo que en la práctica es indispensable contar con un área en la que agrupar todas las herramientas destinadas a realizar la comercialización sea más rentable y productiva, en lo que desde el canal electrónico consiguen los marketplaces y los portales del e-commerce.

10. **Control:** de poco sirven todas las acciones y herramientas anteriores si no se mide su efectividad para mejorar tanto en su selección como en su forma de uso. El uso del e-CRM (Customer Relationship Management) es una de las herramientas más eficaces para permitir una auditoria de las acciones del Plan de Marketing Digital.

6.11.5 Control y seguimiento del Plan de Marketing Digital

Según Kotler (2006) se pueden plantear cuatro formas de auditoración para el marketing digital

- **Control del plan anual:** cuya finalidad es examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se realiza mediante el análisis de los ingresos, de la relación de los gastos, de los análisis financieros.

- **Control de la rentabilidad:** se basa en la determinación de la rentabilidad de cada una de las acciones del marketing involucradas en el Plan de Marketing.

- Control de eficiencia: su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos originados por el Plan de Marketing. Se realiza mediante el análisis de eficiencia de cada una de las acciones del Plan de Marketing.
- Control estratégico: que trata de analizar si la organización está consiguiendo sus objetivos utilizando los recursos para llegar eficientemente a los mercados target (Kotler, 2006, p. 350).

6.12 Aplicación de las cinco fuerzas de Porter en la Consultoría.

Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter en la Consultoría. Según Porter (2009) quienes los creados del Modelo de las Cinco Fuerzas que sirve para poder identificar fuerzas externas de nuestros competidores.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter debe estar presente en los planes estratégicos de las empresas ya que de esta forma pueden predecir y medir las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de nuestra empresa de frente a las competidoras, ya sea a nivel regional, nacional o global. Las Cinco Fuerzas que define Porter (2009) en su modelo y que establecen la relación de la misma con la competencia, clientes y proveedores, están definidas por:

6.12.1 Fuerza No 1. Poder de negociación de los clientes

Los compradores finales son los clientes de una industria. Estos pueden ser usuarios finales como tal, o bien otras industrias que compran los productos para realizar sus procesos. El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran a las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto o servicio.

Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter

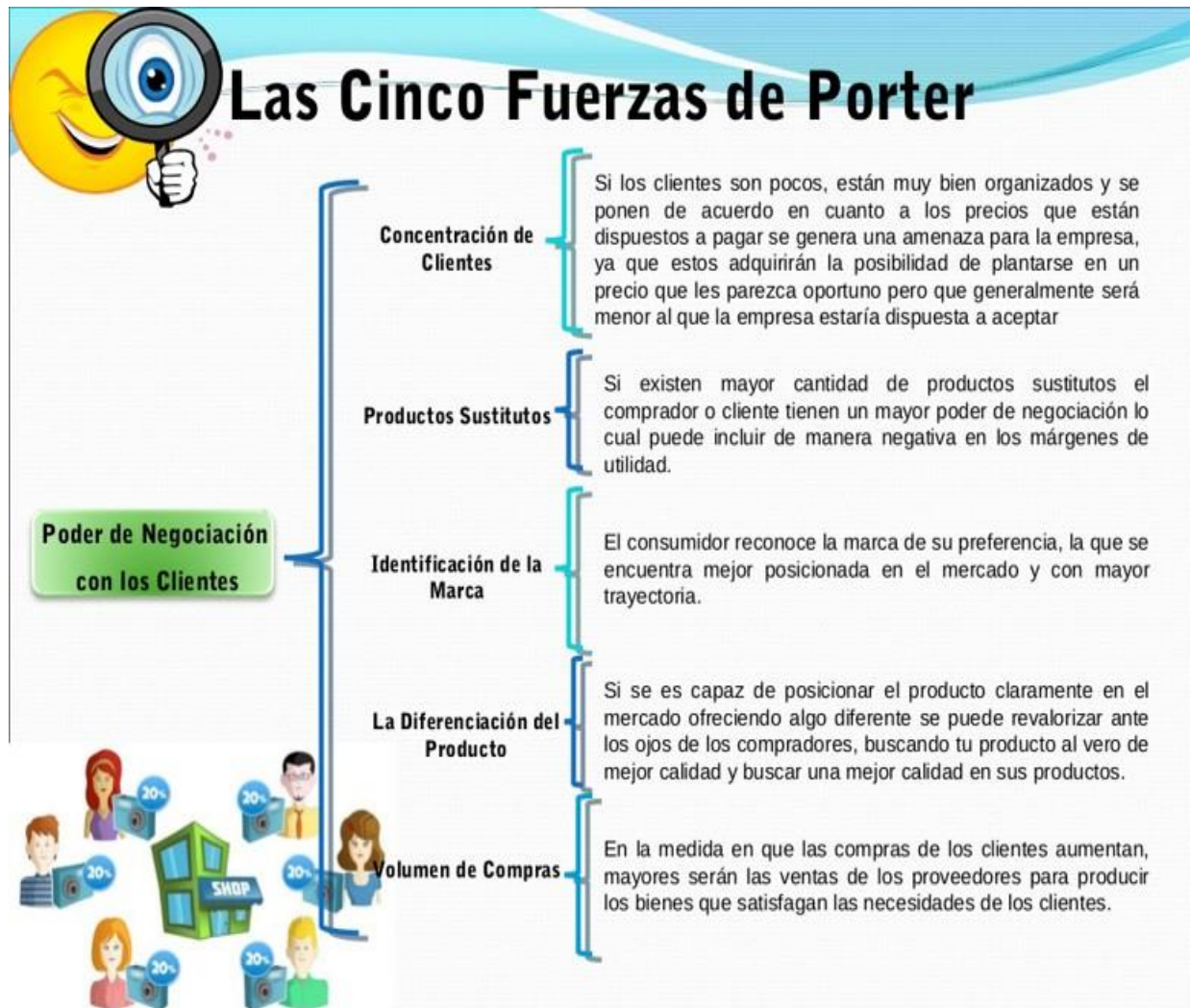


Fuente: Porter, Michael (1995) Estrategias competitivas.

6.12.2 Fuerza No 2. Rivalidad entre los competidores

Según Porter (2009) La rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación del mercado de otras. La rivalidad entre los diferentes competidores se establece en factores como precio, diseño, mercado, servicio. Una rivalidad intensa por lo general significa precios más bajos debido a las múltiples opciones que tiene el cliente final.

Figura 2. Fuerza No 1. Poder de la negociación de los clientes.



Fuente: Porter, Michael (1995)

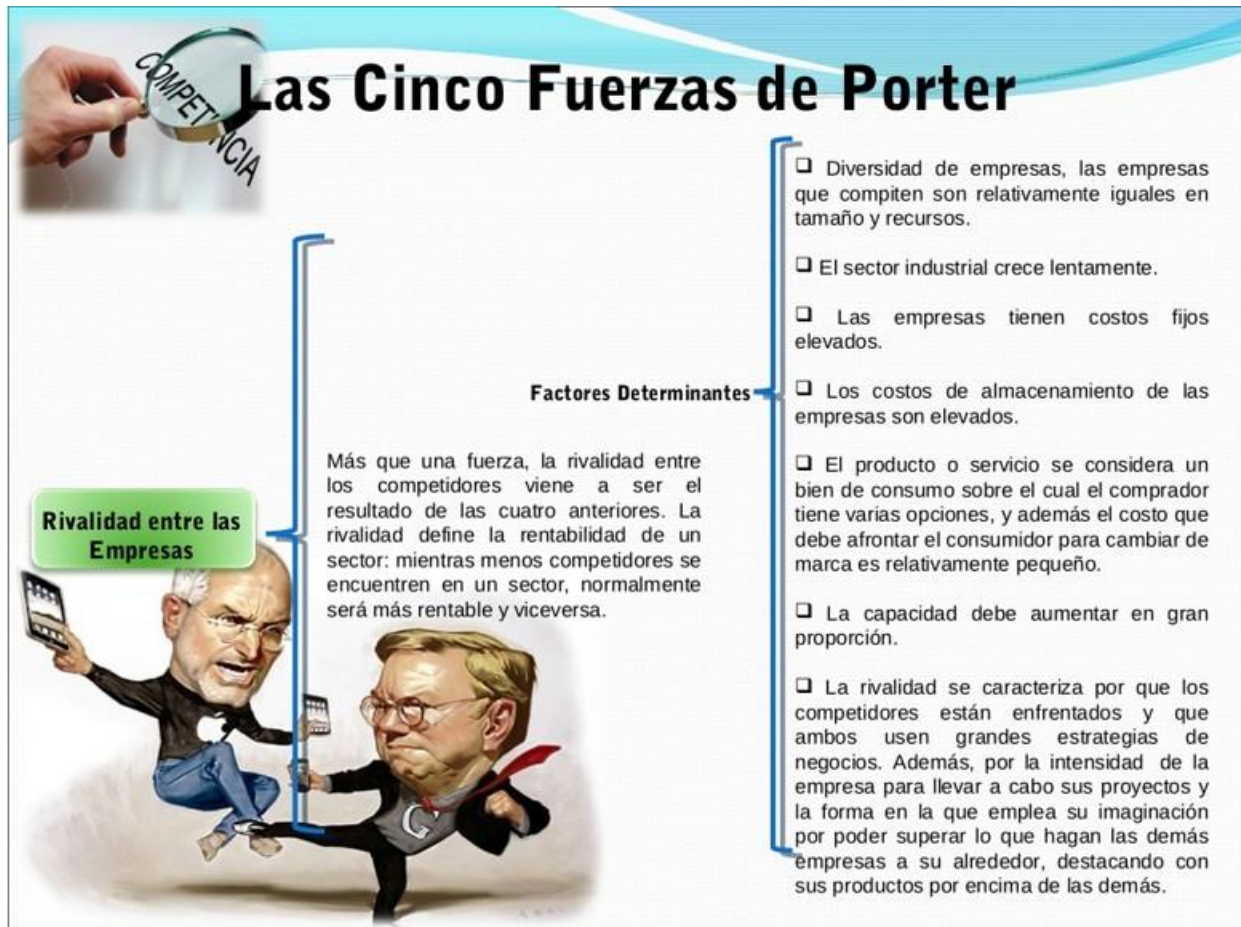
6.12.3 Fuerza No .3. Amenaza de nuevos competidores

Los competidores potenciales se refieren a las compañías que, aun no siendo rivales, tienen las características para serlo si así lo deciden. El riesgo de que estas compañías se vuelvan nuestros competidores está dado por las barreras que se establezcan para impedir su entrada.

El factor determinante para convertirse en un competidor es el costo en que incurra o pueda incurrir para buscar superar esas barreras. Las barreras más importantes incluyen economías a

escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes, y normas oficiales.

Figura 3 Fuerza No 2. Rivalidad entre los competidores.



Fuente: Porter, Michael (1995)

6.12.4 Fuerza No 4. Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (2009) quien indica que “los proveedores son aquellos que proporcionan insumos a la industria, principalmente materiales y mano de obra. El poder de negociación de los proveedores corresponde a la capacidad que tienen estos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria.

Un proveedor es poderoso cuando los insumos o servicios que ofrece son muy especializados. Esto le da el poder de manejar los precios que finalmente afectarán a nuestra industria a nivel de costo. También es importante tener en cuenta las asociaciones o sindicatos que se puedan tener, ya que de acuerdo a sus estrategias pueden afectar sensiblemente.

Figura 4. Fuerza No .3. Amenaza de nuevos competidores.



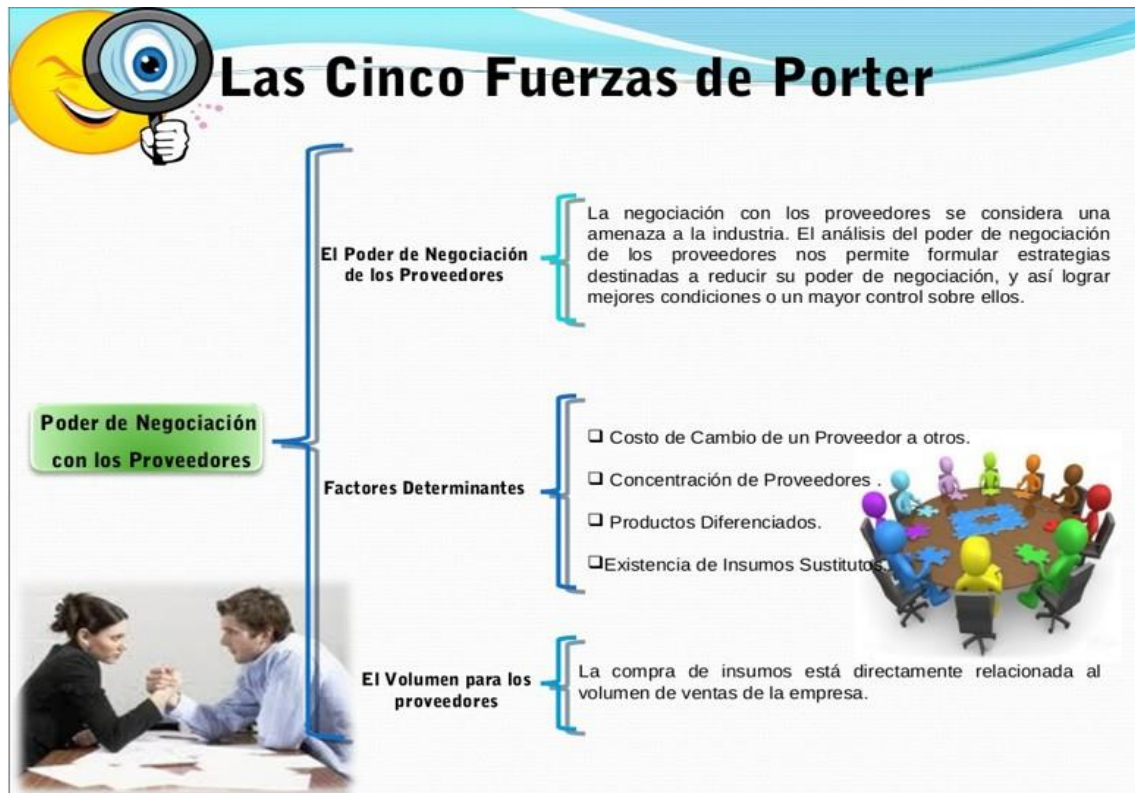
Fuente: Porter, Michael (1995)

6.12.5 Fuerza No 5. Amenaza de productos sustitutos.

Porter (2009) se refiere a la facilidad con la que un comprador puede, en un momento dado, sustituir la compra de un producto o servicio. Los factores determinantes para que el cliente tome esta decisión están determinados por los siguientes aspectos: las economías de escala, la diferenciación del producto, accesos a diferentes canales de distribución, políticas

gubernamentales, disponibilidad de productos sustitutos, cambio de precios, cambios en las formas de pago, entre otros.

Figura 5. Fuerza No 4. Poder de negociación de los proveedores



Fuente: Porter, Michael (1995)

Figura 6. Fuerza No 5. Amenaza de productos sustitutos.



Fuente: Porter, Michael (1995)

7. Metodología

7.1 Metodología de la investigación

En la actualidad las empresas continúan realizando sus negocios por los medios tradicionales de promoción y ventas. La internet y las aplicaciones como el Marketing Digital son relativamente nuevos, sin embargo, estos procesos digitales están modificando la nueva forma de realizar negocios. Con el fin de identificar y analizar las necesidades de los clientes y sus tendencias de decisión de compra, mediante las aplicaciones digitales, entre ellas el Marketing Digital, se realizó una investigación orientada a la aplicación del Marketing Digital y las aplicaciones del mix de consultoría presencial y consultoría digital utilizando el Marketing Digital entre otros, en una empresa de consultoría de negocios.

Para tal fin se utilizó los siguientes métodos de investigación:

Tabla 1. Cuadro comparativo de métodos de investigación.

Criterios	Investigación	Característica
Enfoque	Empírica	Nace con el positivismo
	Científica	Conocimiento y método científico
Características de la medida. Naturaleza, variables, tratamientos de datos.	Cuantitativa	Se centra fundamental en los aspectos observable y susceptibles de cuantificación de los fenómenos. Metodologías y pruebas estadísticas
	Cualitativa	Se orienta al estudio de los aspectos de las actividades sociales y de la vida social
Dimensión cronológica.	Histórica	Estudia episodios ocurridos en el pasado. Representa una búsqueda histórica de la verdad.
	Descriptiva	Estudia los fenómenos tal como aparecen en el presente
	Experimental	El investigador induce cambios con el fin de observar los efectos que producen
Grado de abstracción del trabajo. Finalidad	Básica- Pura	Busca nuevos conocimientos, nuevos campos de investigación. Progreso científico.
	Aplicada	Resolución de problemas prácticos e inmediatos. Depende de avances de la investigación básica.

7.2 Investigación Descriptiva

El objetivo de este tipo de investigación es únicamente establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de éste. Mide las características y observa la configuración y los procesos que componen los fenómenos, sin pararse a valorarlos.

7.3 Numeración Investigación Explicativa

Se trata de uno de los tipos de investigación más frecuentes y en los que la ciencia se centra. Es el tipo de investigación que se utiliza con el fin de intentar determinar las causas y consecuencias de un fenómeno concreto. Se busca no solo el qué sino el porqué de las cosas, y cómo han llegado

al estado en cuestión. Para ello pueden usarse diferentes métodos, como el método observacional, correlacional o experimental.

7.4 Diseño de investigación

6.4.1 Población

En Colombia hay 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, según Confecámaras. Por regiones, 66% de este segmento productivo se concentra en Bogotá y cinco departamentos.

Por distribución geográfica, las MiPymes se encuentran ubicadas principalmente en la capital de la República y en cinco departamentos más. En Bogotá, Cundinamarca, Atlántico, Antioquia, Valle del Cauca y Santander se concentra 66% de este segmento del aparato productivo nacional.

Los clientes de una consultoría de comercio exterior y negocios internacionales están localizados en varias áreas que comprenden; el comercio exterior y los negocios internacionales.

Es así como encontramos clientes en las siguientes áreas:

- a) Otras empresas de consultoría de negocios internacionales (alianzas estratégicas de negocios).
- b) Agencias de carga de transporte marítimo, fluvial, aéreo terrestre.
- c) Agencias de aduanas.
- d) Universidades.
- e) Clientes localizados en los micros, pequeñas, medianas y grandes industrias.

Este universo se encuentra localizado en su gran mayoría en las ciudades de:

1. Bogotá.
2. Medellín.
3. Cali.
4. Barranquilla.

6.4.2 Tamaño de la muestra

Total de empresas encuestadas a nivel nacional. 100 empresas.

- Bogotá: 30 empresas
- Medellín: 20 empresas
- Cali: 20 empresas
- Barranquilla: 20 empresas
- Otras ciudades: 10 empresas

6.4.3 Metodología de la muestra

El muestreo es una parte esencial para poder llevar a cabo la investigación con exactitud a las empresas encuestadas. Por ese se realizará un muestreo no probabilístico pues consideramos que no todas las empresas tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

6.4.4 Tamaño de la muestra

Hemos seleccionado 100 empresas de varios sectores empresariales localizadas en diferentes regiones del país, que consideramos constituyen una muestra representativa de la industria nacional.

Utilizaremos entonces la fórmula de población finita así:

$$N = \frac{Z^2 n P Q}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

En donde

n	Tamaño de la muestra N
Z	Nivel de confianza 95% 1.96
N	Universo 100
P	Probabilidad a favor 0.9
Q	Probabilidad en contra 0.1
E	Error de estimación 3%, 0.03

Según lo indicado anteriormente realizaremos 100 encuestas en cuatro ciudades de Colombia, antes indicadas y en los sectores de:

- a) Otras empresas de consultoría de negocios internacionales (alianzas estratégicas de negocios)
- b) Agencias de carga de transporte marítimo, fluvial, aéreo terrestre.
- c) Agencias de aduanas.
- d) Universidades.
- e) Clientes localizados en los micros, pequeñas, medianas y grandes industrias.

6.4.5 Información en el Formulario de las encuestas

- Nombre de la empresa encuestada.
- Años en el mercado
- Representante legal
- Página web.
- Correo electrónico
- Otras plataformas.
- Facebook.
- Twiter
- Instagram

- Teléfono
- Whatsapp
- Fax
- Localización
- Ciudad
- Departamento
- Dirección comercial
- Actividad empresarial
- Sector CIU

6.4.6 Preguntas en el formulario de las encuestas

- Pregunta No 1. ¿Conoce en que consiste el servicio de una consultoría especializada?
- Pregunta No 2. ¿Su empresa ha participado en procesos de consultorías especializadas?
- Pregunta No 3. ¿Qué cree que un servicio de consultoría especializada le aportara a su empresa?
- Pregunta No 4. ¿Cuál cree usted que es el principal servicio de consultoría demandado por una Pyme?
- Pregunta No 5. ¿Cómo calificaría usted una erogación de dinero en servicios de consultoría?
- Pregunta No 6. ¿Seleccione el rango en el cual creería usted que una Pyme se encuentra dispuesta a pagar por los servicios de una consultoría especializada?
- Pregunta No 7. ¿Cómo le gustaría pagar por un servicio de consultoría?

- Pregunta No 8. Las empresas de consultoría están ahora migrando al mundo digital, considera usted que la consultoría digital reemplazara la consultoría tradicional.
- Pregunta No 9. ¿Considera que la mezcla de la consultoría digital y la consultoría tradicional mejorara la prestación de los servicios ofrecidos?
- Pregunta No 10. Con la aparición del internet, ¿el Marketing Digital y las plataformas digitales, cual considera usted que va a ser el futuro de la consultoría?

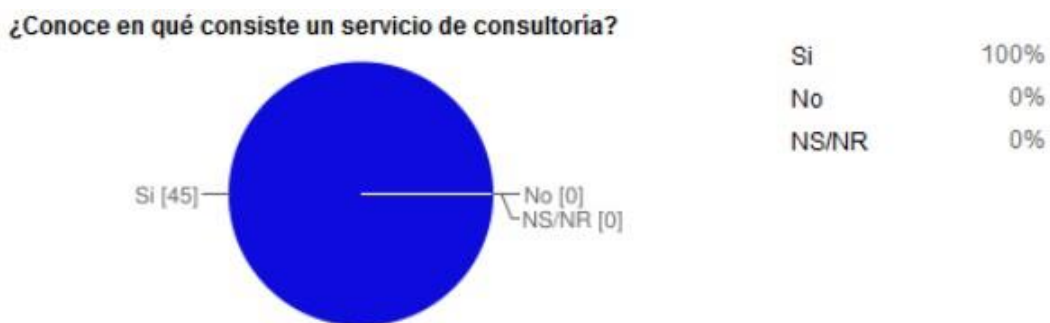
8. Resultados

Se presentan los resultados de las encuestas y del juicio de expertos, mediante los cuales se evaluarán las hipótesis planteadas y algunas percepciones de profesionales y empresarios sobre los servicios de consultoría presencial y los servicios de consultoría digital.

8.1 Pregunta No 1. ¿Conoce en que consiste el servicio de una consultoría especializada?

Como se puede apreciar en la figura 7 un 100% de los entrevistados conoce que es un servicio de consultoría especializada, lo que facilita una recepción favorable de entrevistados sobre la consultoría especializada tipo presencial y tipo digital.

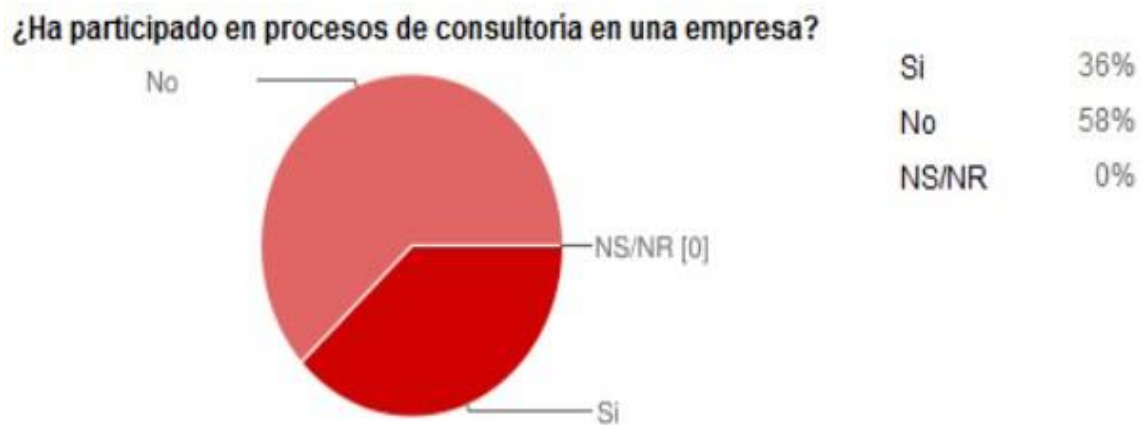
Figura 7. Respuestas pregunta 1.



8.2 Pregunta No 2. ¿Su empresa ha participado en procesos de consultorías especializadas?

Como se puede apreciar en la figura 8, un 36 % de los empresarios entrevistados afirma haber participado en procesos de consultoría, mientras tanto un 58 % dice no haber participado en procesos de consultoría especializada. Lo anterior demuestra que todavía muchos empresarios desconocen los servicios de consultoría especializada, determinando, como consecuencia de lo anterior, que hay mucho campo para recorrer en lo que se refiere a la promoción de los servicios de consultoría especializada por parte de las empresas de ese sector.

Figura 8. Respuestas pregunta 2.

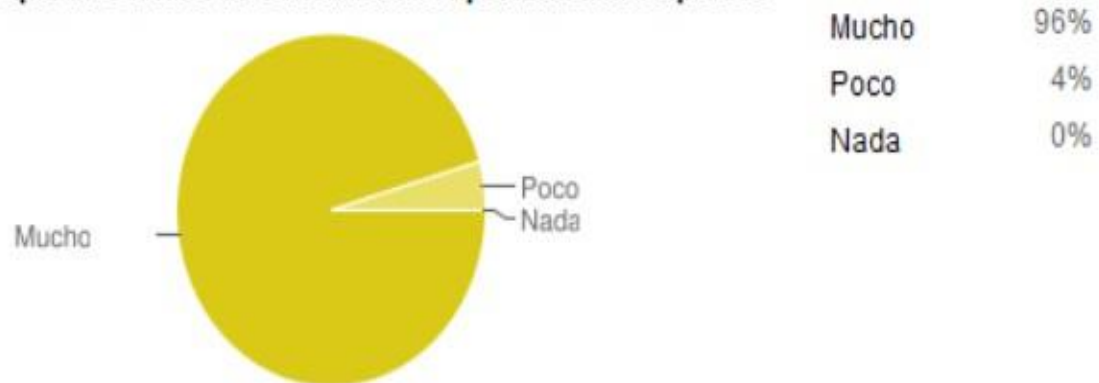


8.3 Pregunta No 3. ¿Qué cree que un servicio de consultoría especializada le aportara a su empresa?

Resulta contradictorio que, por una parte, los empresarios desconocen los servicios de una consultoría especializada, pero un 96 % de los entrevistados afirma que los servicios que ofrece la consultoría le aportaran mucho a su empresa, mientras un afirma que 4 % le aportaran poco. Acá resaltamos las evidencias que se han explicado anteriormente que los empresarios conocen muy poco de los servicios que les prestan los consultores especializados y aun así desconocen si estos servicios serán de beneficio para su empresa

Figura 9. Respuestas pregunta 3.

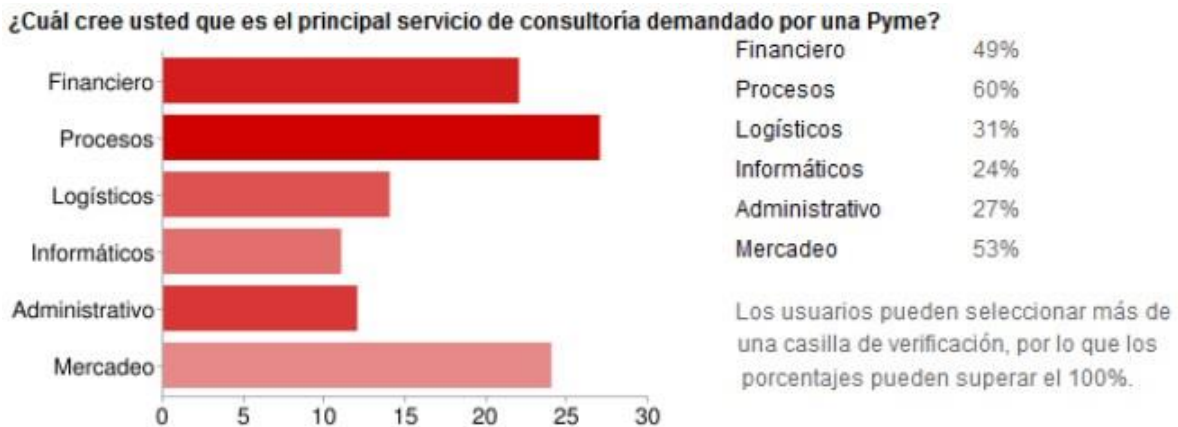
¿Cree que un servicio de consultoría le aportaría a la empresa?



8.4 Pregunta No 4. ¿Cuál cree usted que es el principal servicio de consultoría demandado por una Pyme?

Los empresarios Pyme tienen divididas sus opiniones respecto a los servicios de consultoría especializada que demandan, mientras un porcentaje alto, dicen demandar la consultoría para procesos, otros indican que las áreas de finanzas y mercadeo son importantes en sus empresas, mientras que las áreas administrativas, medioambientales, informáticas son las menos demandadas. Los empresarios, ante todo, piensan que lo más importante para ellos es obtener rápidamente resultados financieros y rentabilidad para sus empresas.

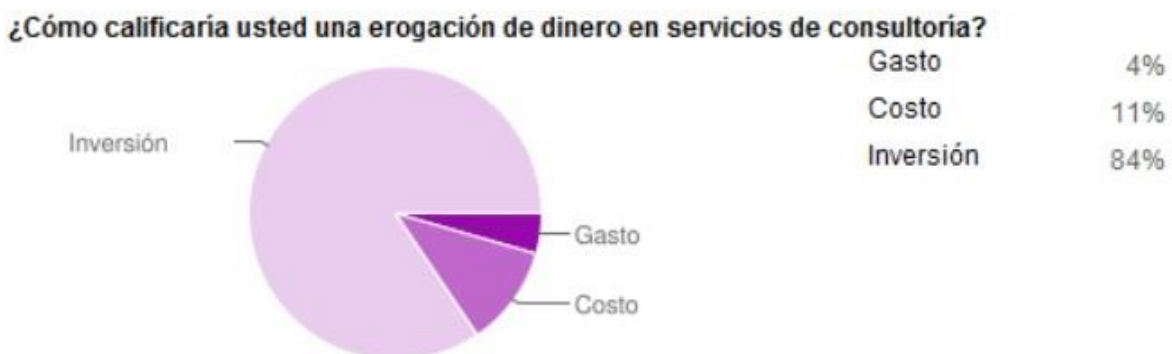
Figura 10. Respuestas pregunta 4.



8.5 Pregunta No 5. ¿Cómo calificaría usted una erogación de dinero en servicios de consultoría?

El 84 % de los empresarios entrevistados consideran que los servicios de consultoría especializada los consideran como una inversión, mientras que otros lo consideran como un costo 11 % y los demás empresarios, un 4 %, lo consideran como un gasto. Resulta interesante apreciar que, a pesar de conocer poco los resultados de una consultoría, los empresarios consideran que están haciendo una inversión importante, que, en el caso de contratar la consultoría, esta les traerá beneficios y rendimientos económicos en el corto, mediano o largo plazo.

Figura 11. Respuestas pregunta 5.

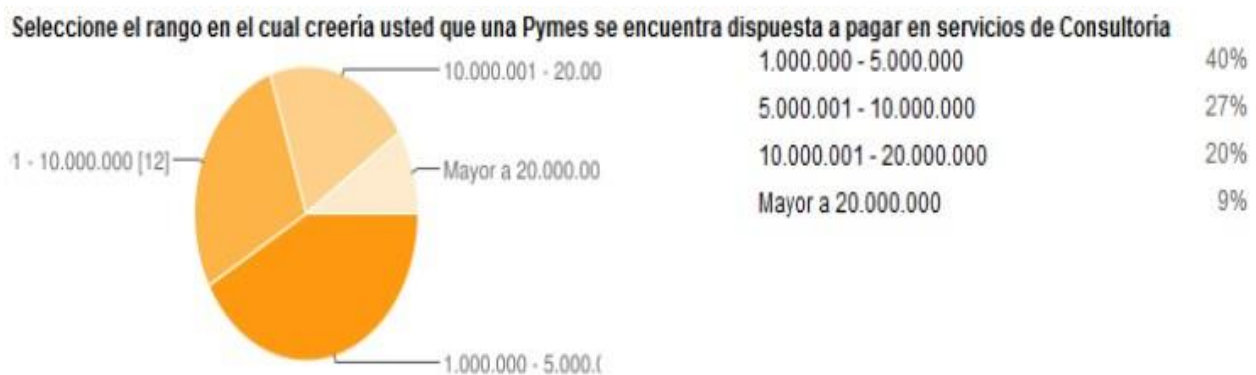


8.6 Pregunta No 6. ¿Seleccione el rango en el cual creería usted que una Pyme se encuentra dispuesta a pagar por los servicios de una consultoría especializada?

El 40 % de los empresarios consideran que una propuesta comercial de entre un millón y 5 millones de pesos colombianos es justa para los servicios ofrecidos por los consultores. Solo un 27 % respondió que pagaría hasta 10 millones de pesos y un 20 % y 9 % respondieron que pagarían más de 10 y 20 millones de pesos respectivamente por servicios de consultorías especializadas.

Por lo tanto, esto demuestra que las empresas de consultoría deben ajustar los valores de la prestación de sus servicios de acuerdo con lo que demanda el mercado y hacer las categorizaciones de los servicios que van a ofrecer con el fin de ajustarse a las necesidades de los clientes.

Figura 12. Respuestas pregunta 6.



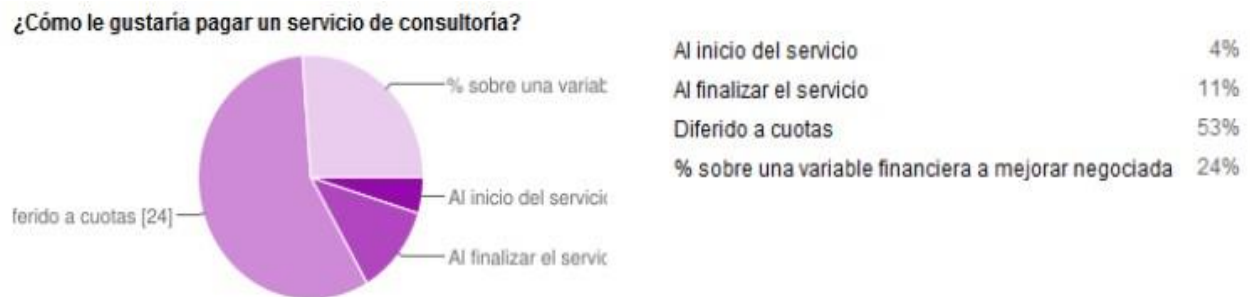
8.7 Pregunta No 7. ¿Cómo le gustaría pagar por un servicio de consultoría?

Los consultores especializados tienen distintas formas de cobrar por sus servicios, siendo la más común y corriente pagar por lo menos la mitad del valor de la propuesta al inicio de la consultoría y posteriormente ir pagando a medida que se realiza el proceso.

Sin embargo, el factor dinero impacta las respuestas obtenidas de los empresarios quienes indican que ellos preferirían cancelar la consultoría por medio de cuotas (53 %), otros indicaron que

prefieren pagar al finalizar el servicio (11 %). Los consultores deben entonces afinar sus propuestas de consultoría de tal forma que se pueda definir una fórmula de pago que sea concertada por las dos partes, el empresario y el consultor.

Figura 13. Respuestas pregunta 7.



8.8 Pregunta No 8. Las empresas de consultoría están ahora migrando al mundo digital, ¿considera usted que la consultoría digital reemplazara la consultoría tradicional?

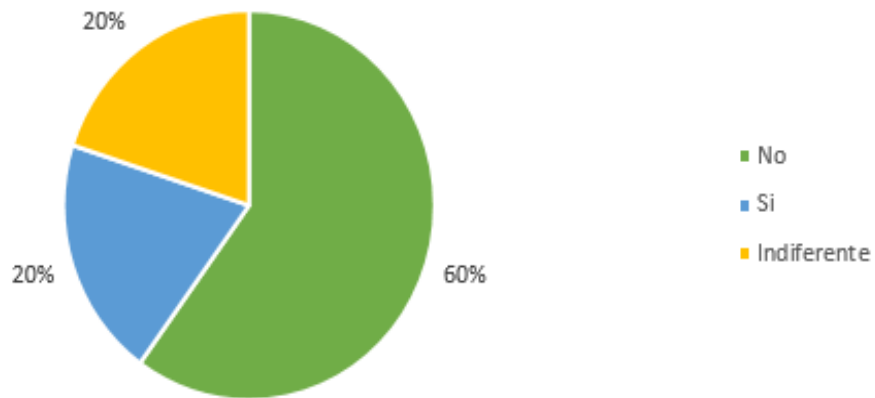
Como resultados de la anterior pregunta, se puede concluir que 60 % de los entrevistados considera que la consultoría presencial es más importante que la consultoría digital.

Por otra parte, el 20 % de los entrevistados considera que la consultoría digital es una tendencia en el futuro y que ellos deben utilizarla.

Mientras tanto, el 20 % de los entrevistados le es indiferente o no responden.

Figura 14. Respuestas pregunta 8.

¿Considera ud que la consultoría digital reemplazara la consultoría tradicional?



8.9 Pregunta No 9. ¿Considera que la mezcla de la consultoría digital y la consultoría tradicional mejorara la prestación de los servicios ofrecidos?

Podemos apreciar que el 40 % de los entrevistados considera que la mezcla de la consultoría digital con la tradicional será más efectiva y productiva para sus empresas.

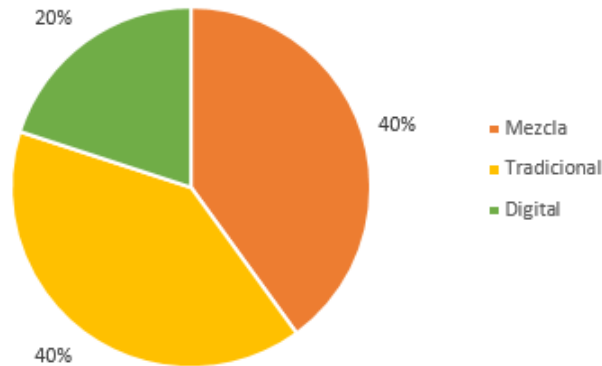
Por otra parte, el 40 % de los entrevistados considera que la mayor parte de los servicios deben ser proporcionados por la consultoría tradicional.

Solo el 20 % de los entrevistados Considera que la mezcla de servicios digitales y tradicionales mejorara la prestación de los servicios de consultoría.

Aunque los empresarios están todavía reacios a abrir sus empresas a las consultorías, consideran que en el fututo van a tener que hacerlo y que lo realizaran por los medios que estarán disponibles en esos momentos.

Figura 15. Respuestas pregunta 9.

¿Considera que la mezcla de la consultoría digital y la consultoría tradicional mejorara la prestación de los servicios ofrecidos?

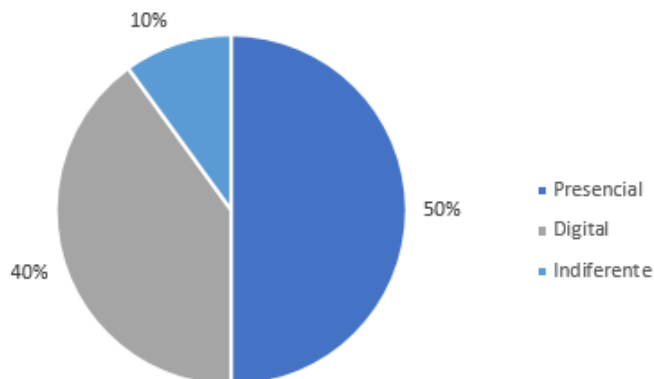


8.10 Pregunta No 10. Con la aparición del internet, ¿el Marketing Digital y las plataformas digitales, cual considera usted que va a ser el futuro de la consultoría?

De acuerdo con la anterior pregunta podemos concluir que el 50 % de los entrevistados considera que la consultoría seguirá siendo presencial porque es muy importante el contacto entre empresarios y consultores. El 40 % de los entrevistados considera que la consultoría digital y la consultoría presencial se unirán para prestar mejores servicios a sus Clientes.

Figura 16. Respuestas pregunta 10.

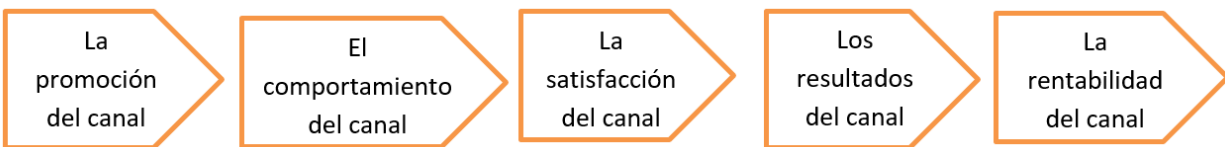
¿cual considera Ud que va a ser el futuro de la consultoría?



9. Promoción de los canales de marketing digital

De acuerdo con la figura 18 se muestra la dirección lógica que tienen que tener las estrategias del marketing por internet para alcanzar los objetivos propuestos y la tabla debe ser leída de izquierda a derecha pues se destaca la importancia de la continuidad que se debe usar para lograr los objetivos propuestos (Chaffey and Chadwick, 2014, p. 256).

Figura 17. Lógica en estrategias de marketing por internet.



Fuente: (Chaffey and Chadwick, 2014, p, 250).

9.1 La promoción del canal

Según (Chaffey and Chadwick, 2014), quien indica que: “la promoción de los canales es exitosa si los tráficos generados corresponden a las expectativas y objetivos propuestos en el Plan de Marketing Digital por el que se mide la rentabilidad que se obtiene del tráfico de los clientes que visitan el canal y si los fondos que se usaron para atraer este tráfico justifican el volumen de visitantes” (Chaffey and Chadwick, 2014).

9.1.1 El comportamiento del canal.

El comportamiento del canal y sus objetivos requiere que los clientes interactúen con las técnicas de comunicación on-site marketing, tales como promociones, satisfacción del cliente, servicios a los clientes, entre otras. Una vez que los clientes han sido atrapados por el canal, podemos monitorearlos, con herramientas y métricas de análisis, su aceptación de contenidos, cuanto tiempo se quedan en el canal, si los clientes interactúan con el canal.

9.1.2 La satisfacción del canal

La satisfacción de los clientes está por encima de todo y a estos objetivos deben estar destinados todas nuestras actividades del Plan de Marketing Digital, la metodología on line demuestran que los cuestionarios, las encuestas, las entrevistas, los grupos focales y otras formas de acceder a los clientes son importantes en medir la satisfacción del canal por los clientes.

9.1.3 Las ventas de canal

Los objetivos tradicionales de ventas, compras por parte de los clientes, retención y expansión de los clientes, deben ser comparados con los resultados financieros, económicos y de rentabilidad usados en otros canales.

9.2 La rentabilidad del canal

La rentabilidad de los Canales es un objetivo muy importante en el internet marketing. Muchas compañías ya tienen muy en claro las rentabilidades de los canales y los tienen perfectamente delimitados frente a la rentabilidad de otros canales.

Otras métricas que facilitan los análisis de compras, retorno de la inversión, los costos de promoción versus otros canales, el costo de las ventas. Es importante que las compañías hagan diferencias muy claras de lo que se obtiene del on line marketing, no basta con conocer el tráfico de visitantes, hay que explorar mucho más allá y meterse en las métricas para medir el comportamiento del canal, de los clientes, de las ventas obtenidas y con toda esta información se procederá a tomar decisiones de mejora de nuevas herramientas de promoción del canal. Hacer estas costosas inversiones sin una base de datos confiables y comprobados se procederá a un despilfarro de dineros en plataformas que no han podido ser comprobadas en su efectividad para atraer un tráfico de clientes. El marketing digital es ya una herramienta predictiva de primer orden que permite conocer con exactitud no solo los ingresos que generará un cliente en el futuro para así establecer una estrategia de negocio, sino también saber el beneficio obtenido de un determinado desembolso (ROI) en publicidad.

9.3 Análisis de la rentabilidad (ROI) en un Plan de Marketing en Internet

El nuevo panorama está impulsando una progresiva transferencia hacia una inversión digital que tiene como claves de éxito la posibilidad de elegir el tipo de cliente aumentando la capacidad de compra, así como el control estricto de los resultados y con ello la rentabilidad de las campañas. A pesar de esta realidad, la asignatura pendiente en los departamentos de publicidad es tanto la aplicación de un sistema de marketing centrado en el ROI que establezca un nexo causal entre estrategia y táctica basada en métricas operativas y concretas, como la evaluación del impacto de esta estrategia en el valor generado para la compañía. Un dato a tener en cuenta es que, en el sector industrial, solo el 21 % de los directivos de marketing aseguran ser capaces de medir el ROI de sus operaciones comerciales y son escépticos sobre el concepto y su aplicación y relación causal con otros KPI (key performance Indicators) (Blog.sage.es 2014).

9.4 Hacia nuevos modelos innovadores

De acuerdo a estudios realizados por Los departamentos de marketing están centrados en la mejora de los indicadores de eficacia, pero muchos de sus directivos reconocen que siguen basando el cálculo de sus presupuestos en criterios obsoletos, como el histórico del año anterior, el instinto o la intuición. También hay consenso al afirmar que estas herramientas convencionales darán paso progresivamente a otras centradas en la toma de decisiones apoyándose en previsiones calculadas con el análisis de un abanico de datos cada vez más amplio: el big data y el desafío de convertirlo en Smart data. En este contexto, un estudio de la empresa de desarrollo de software Ifbyphone (www.dialogtech.com) muestra que las métricas más efectivas para calcular el ROI de la inversión publicitaria son los porcentajes de cierre (52 %), el coste por adquisición (51 %), el coste por lead (45 %) y el tamaño medio de la venta (40 %). El escollo está en que el cálculo para una inversión publicitaria tradicional como la televisión es difícil, y lo que no se mide no existe. Esta realidad ha permitido a la industria vivir con placidez durante bastante tiempo, pero actualmente hay alternativas y los presupuestos se miran con lupa. Según Gildo Seisdedos, profesor de Marketing en IE Business School que quien indica que es del 40 % de la torta publicitaria está hoy en manos de los medios convencionales, principalmente de la televisión y la

Internet. En un entorno de fuertes restricciones presupuestarias que son más agudas en corporaciones industriales, los departamentos de marketing de todo tipo de organizaciones han defendido su contribución a la creación de valor de la compañía.

Por otra parte, según la Consultora MCKinsey, los gastos globales en publicidad superan el trillón de dólares y suponen entre el 1 % y el 2 % del PIB mundial. Finalmente, el Profesor Gildo Seisdedos, de la IE Business School concluye que aún es demasiado pronto para poder establecer y medir con ciencia cierta y precisión los objetivos del ROI en una campaña de marketing digital (Rev, 2014).

9.5 El marketing digital y la optimización de recursos

Ante la nueva realidad del uso cada vez más frecuente del marketing digital, la presión crece sobre los directivos de marketing para medir el verdadero valor añadido de las partidas asignadas a sus presupuestos. Tras la crisis de los años recientes, la optimización de recursos es clave y son cada vez más los CEO –y no los directores de publicidad o marketing– que se involucran en cómo se emplean estos fondos publicitarios y en su adjudicación. Los departamentos de publicidad están mejorando con rapidez los indicadores de eficacia para tener una guía objetiva desde la que impulsar el impacto del marketing y de la inversión publicitaria en sus sistemas de gestión. El marketing digital permite aislar cuantitativamente cada paso dado hasta conseguir un cliente y monitorizar la rentabilidad que proporciona, los dos componentes clave del ROI. El punto de partida es generar tráfico y medir el coste de cada visita, y además el mundo digital nos muestra qué parte de este tráfico se ha convertido en leads y de donde provienen los que se quedan en el camino. Así, es posible conocer la rentabilidad de una campaña casi al milímetro y en tiempo real, analizando todo tipo de datos, visitas, contactos o ventas. De esta forma se puede configurar un modelo de previsión, refinar inversiones y focalizarlas en generar un tráfico de mayor calidad, así como dedicar recursos específicos a impulsar leads para que se conviertan en ventas a través de ofertas segmentadas, buscando cross selling o reforzando la marca. Se trata de centrarse en la rentabilidad, no solo en los ingresos, teniendo en cuenta los costes asociados.

De esta forma, podemos ver desde una perspectiva transaccional los ingresos derivados del cliente o realizar un seguimiento de la relación con ese cliente en el tiempo, descubriendo si es

rentable apostar por el negocio que pueda proporcionarnos en el futuro, concluye el Profesor Seisdedos de la Universidad IE Business School (Rev., 2014).

9.6 Integración Digital

Una de las premisas más importantes del posicionamiento de la marca en el marketing digital es de acuerdo con Gutiérrez (2010) quien indica que la integración digital es comprender que como utilizando el internet y las plataformas digitales de comunicación, pueden hacerles la vida más agradable y fácil a las personas, las empresas, las organizaciones (Kaufman and Horton, 2015, p. 45).

Figura 18. Objetivos del marketing digital.

OBJETIVO	ESTE OBJETIVO SE LOGRará MEDIANTE:
1. Promoción efectiva a través del canal	Integración de online y offline internet por medio de la promoción de la marca y la propuesta de productos y servicios, por medio de los buscadores, conexiones, promotores y publicidad) con el fin de generar tráfico de las mejores fuentes disponibles.
2. Conocer los comportamientos de los clientes.	Diseñar el canal que sea más apropiado para los gustos del cliente, panaderías, automóviles, construcción, que el canal sea familiar para el cliente y su entorno. Esto lo atraerá y generará visitas a nuestra web site.
3. Medir la satisfacción por el uso del canal.	Dependiendo del diseño del canal, pero también de otras funciones como servicio al cliente en línea, respuestas por on-line, respuestas por correos electrónicos, etc., podemos identificar la satisfacción del cliente.
4. Obtener resultados del uso del canal.	Se deben elaborar estrategias para medir los resultados positivos o negativos del uso del canal por parte de los clientes. Se deben establecer sistemas de medición para medir resultados.
5. Conseguir la rentabilidad del canal.	Una combinación de técnicas y procedimientos nos permitirán conocer que tan rentable es el uso del canal y si la estrategia que hemos desarrollado no ha dado rentabilidad en las ventas obtenidas por medio del canal
6. Fidelización y retoma de clientes	Se elaboran técnicas y estrategias para medir la fidelización de los clientes hacia nuestra marca, sus intenciones de compra y de recompra. Se premia a los consumidores por su fidelización y recompre de nuestros productos y servicios.

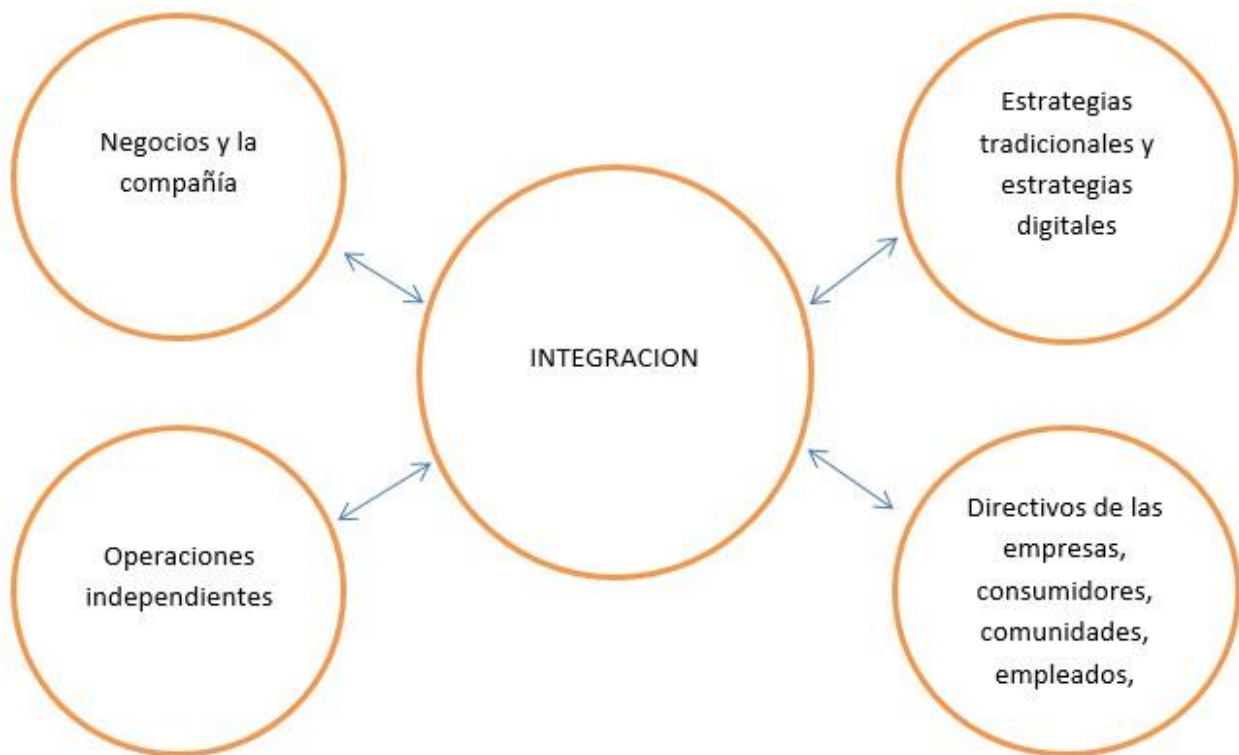
Fuente: Barrero. Inés Cibrián. 2018

9.7 El Inbound marketing.

Según Chaffey and Chadwick (2014) el inbound marketing permite que los usuarios y clientes potenciales encuentren a la empresa en la Internet y conozcan los productos y servicios. Se trata de ofrecer una oferta de valor no agresiva, a diferencia de la publicidad tradicional, por lo que los consumidores no sienten que el fin es conseguir ventas.

Con las técnicas inbound, los clientes se acercan a la empresa. El inbound marketing está basado en los conceptos de la comunicación en dos vías, esto significa que el cliente adquiere información acerca de los productos o servicios que desean adquirir. El inbound marketing está basado en los principios de usar costos reducidos para la promoción a través de blogs, redes sociales, webinars, páginas web entre otros (Chaffey and Chadwick, 2014, p. 218).

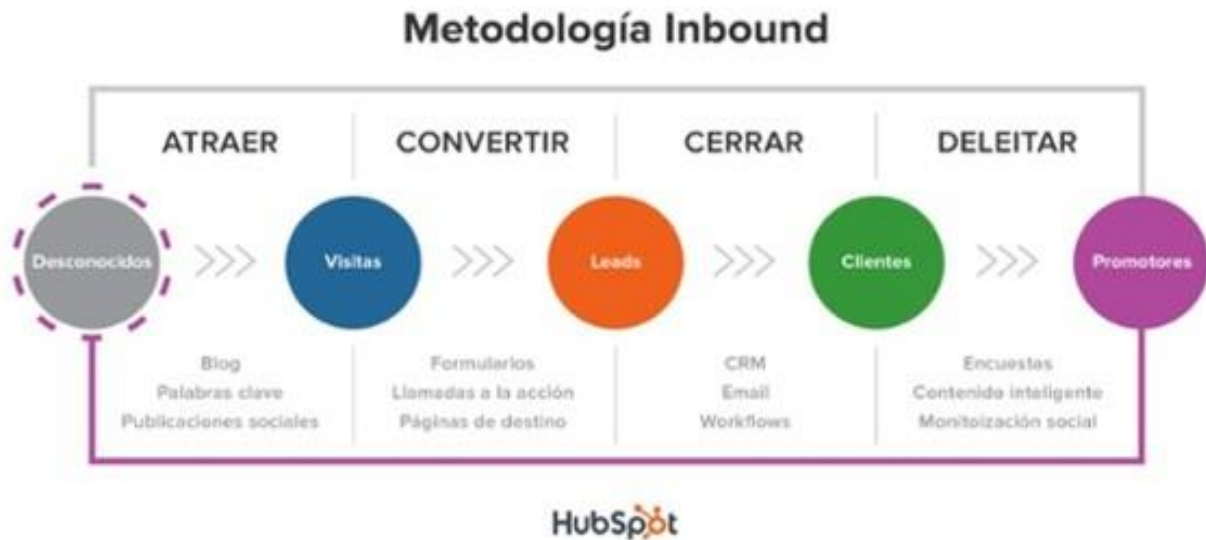
Figura 19. Integración digital.



Fuente: The Inbound Methology. (on-line). (2015-10-30) Recuperado de:
www.spot.es/inbound-marketing.

Figura 20. Metodología Inbound.

Fuente: (Chaffey and Chadwick, 2014, p, 250).



9.7.1 Características de la metodología inbound marketing

1. Convertir: En este punto, se debe aplicar todas las técnicas necesarias, con el fin de convertir el tráfico en una base de datos para que las acciones del inbound sean efectivas.
2. Cerrar: Una vez que se tiene una base de datos, se debe gestionar los registros, integrarlos con un CRM o con herramientas de automatización entre otras. De esta manera, se crea un flujo de contenidos automatizado y adaptado al ciclo de compra del usuario; relacionado con el lead scoring, con el que se determina el momento adecuado para convertirlo en cliente.
3. Deleitar: Cuando se haya conseguido clientes, es necesario conservarlos. En esta fase, se deben tener los clientes satisfechos y ofrecerles información útil e interesante.
4. Finalmente, se debe tener en cuenta, que, para conseguir ventas a través del inbound marketing, es muy importante la coordinación, por lo que todo debe estar perfectamente integrado, lo que significa que los nuevos consumidores deben ser monitoreados

permanentemente pues ellos cambian con mucha frecuencia sus hábitos de compra. (Chaffey and Chadwick, 2014, p. 227).

9.8 El outbound marketing

Por otra parte, el outbound marketing son los procesos de promoción que se usan actualmente como radio, televisión, medios impresos de comunicación y se utilizan para todo tipo de mercados o mercados objetivos Chaffey and Chadwick (2014). Fuente: The Outbound Marketing (2015)

De acuerdo a la figura 21 el outbound marketing, se concluye que el antiguo modelo del marketing ha cambiado drásticamente en los últimos años, como podemos apreciar el 85 % de los televidentes no ven los anuncios de la televisión, el 94 % de los usuarios del internet elimina los correos que le llegan, el 21 % de los correos masivos no son abiertos, y por vía telefónica el 40% de los contactos son clasificados como “no contestar”.

El outbound es más costoso que el inbound marketing y hasta la fecha es el medio que proporciona mejores retornos de la inversión (ROI) (Chaffey and Chadwick, 2014, p. 284). Sin embargo, el inbound marketing a diferencia del outbound marketing va a mercados más específicos o nichos de mercados previamente analizados lo que hace que la inversión va más directa a clientes seleccionados.

Figura 21. Outbound marketing.



Fuente: Hernández. Yurani (2014)

De acuerdo con HubSpot, quienes son los creadores de la “Estrategia Inbound” este es un espacio en donde los procesos de mercadeo digital son realizados online, creación y distribución a grupos específicos de personas o mercados.

Tabla 2. Estrategia Outbound

Tipo de iniciativa estratégica del marketing digital	Comentario	Ejemplos
Iniciativas estratégicas para la adquisición de clientes	Proyectos estratégicos diseñados para mejorar la capacidad del sitio y ofrecer diferentes técnicas del marketing en línea para atraer nuevos clientes.	SEO PPC Marketing de afiliados
Iniciativas estratégicas para las conversiones de clientes y analizar la experiencia del cliente	Inversiones en características diseñadas para captar la atención de la audiencia, así como aumentar las tasas de conversión y el valor promedio de los pedidos. Noticias sobre aperturas de nuevas tiendas, promociones en la nueva tienda, etc. Estrategias para evaluar y mejorar la experiencia del cliente con la marca.	Implementar los servicios de compra en línea y/o pago seguro. Presentar reseñas y calificaciones de los clientes. Capacidad de comercialización para ofrecer promociones personalizadas. Herramientas interactivas para ayudar a la selección del producto. Guías para los compradores
Iniciativas estratégicas para el desarrollo y aumento de clientes	Inversiones para mejorar la experiencia y el envío de ofertas a los clientes existentes.	Recomendaciones y servicios personalizados para los clientes existentes. Entregas de información por correos electrónicos. Mediciones del reconocimiento de la marca por el cliente. Estrategias de comunicaciones por medios sociales, blogs o feeds RSS para propiciar el ingreso de visitantes
Aumentar las capacidades de marketing mediante el mejoramiento de la infraestructura del sitio	Son las capacidades administrativas, financieras y laborales que no son evidentes para los usuarios del sitio pero que permiten que la gestión del sitio sea bien administrada por sus dueños	CRM o personalización. Medición de satisfacción del cliente Sistemas de análisis web, sistemas de pruebas del sitio. Mejora de las herramientas para la retroalimentación de los clientes.

Fuente. Barrero. Inés Cibrián. 2018

10. Segmento de las Mipymes. Aplicación del Marketing Digital en el segmento de Mipymes en Colombia

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2012) los parámetros mediante los cuales se clasifica el tamaño de una empresa se encuentran definidos en el artículo segundo de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo segundo de la Ley 905 de 2004 y corresponden a:

1. Microempresa:

- Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5,000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

- Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5,000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Mediana empresa:

- Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- Activos totales por valor entre cinco mil unos (5,001) a treinta mil (30,000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

A pesar de la incertidumbre por el aumento del IVA del 16 % al 19 %, el 2017 será un año de grandes oportunidades para el desarrollo empresarial de las MIPymes a nivel regional, aprovechando los recursos de regalías con prioridad de asignación a través de los OCAD y las grandes inversiones en infraestructura vial y portuaria que han generado dinámica.

10.1 Situación de las Pymes Colombianas

De acuerdo (Espectador, 2017, enero 8) el 2016 fue un año muy difícil para la economía colombiana, situación que no fue ajena a las MIPymes. Sin embargo, vale la pena destacar que durante lo corrido del año los empresarios mantuvieron una percepción de crecimiento en la producción y ventas, comportamiento que, comparado con el desempeño del segmento en el 2015, tuvo una contracción de aproximadamente 20 %.

Por el lado de las inversiones del segmento, se puede decir que cayeron 6 % con respecto al 2015, manteniendo la tendencia de destino de recursos principalmente a las mejoras de infraestructuras y adquisición de maquinarias y equipos, y en menor proporción a la expansión de los mercados o mejoras en la productividad, innovación y competitividad.

Cabe resaltar que, a pesar de las dificultades económicas, las MIPymes están apostando por el mejoramiento de sus procesos productivos y el crecimiento de sus mercados. En cuanto a capital humano, las MIPymes siguen jugando un papel importante, agrupando aproximadamente el 80 % de la mano de obra ocupada en el país, aporte que ha sido mantenido por más del 40 % de este segmento. Mientras que, en términos de comercio exterior, sólo un 10 % de estas se atrevieron a exportar en 2015, las cuales se caracterizan por ser medianas empresas del sector manufacturero.

Frente al año 2017, existe gran incertidumbre por parte de las MIPymes, debido a los fuertes cambios tributarios que se avecinan, tales como aumento en el IVA del 16 % al 19 %, ajustes en el impuesto de renta, en los impuestos territoriales, entre otros, que de una u otra manera van a impactar el poder adquisitivo de los consumidores.

Así mismo, existe preocupación por el bajo crecimiento económico, que se espera será del 2 % al cierre de 2016; la inflación cerrará el año por encima del rango meta; la implementación de los acuerdos de paz que aún enfrenta grandes retos políticos, económicos, logísticos y jurídicos, entre otros factores.

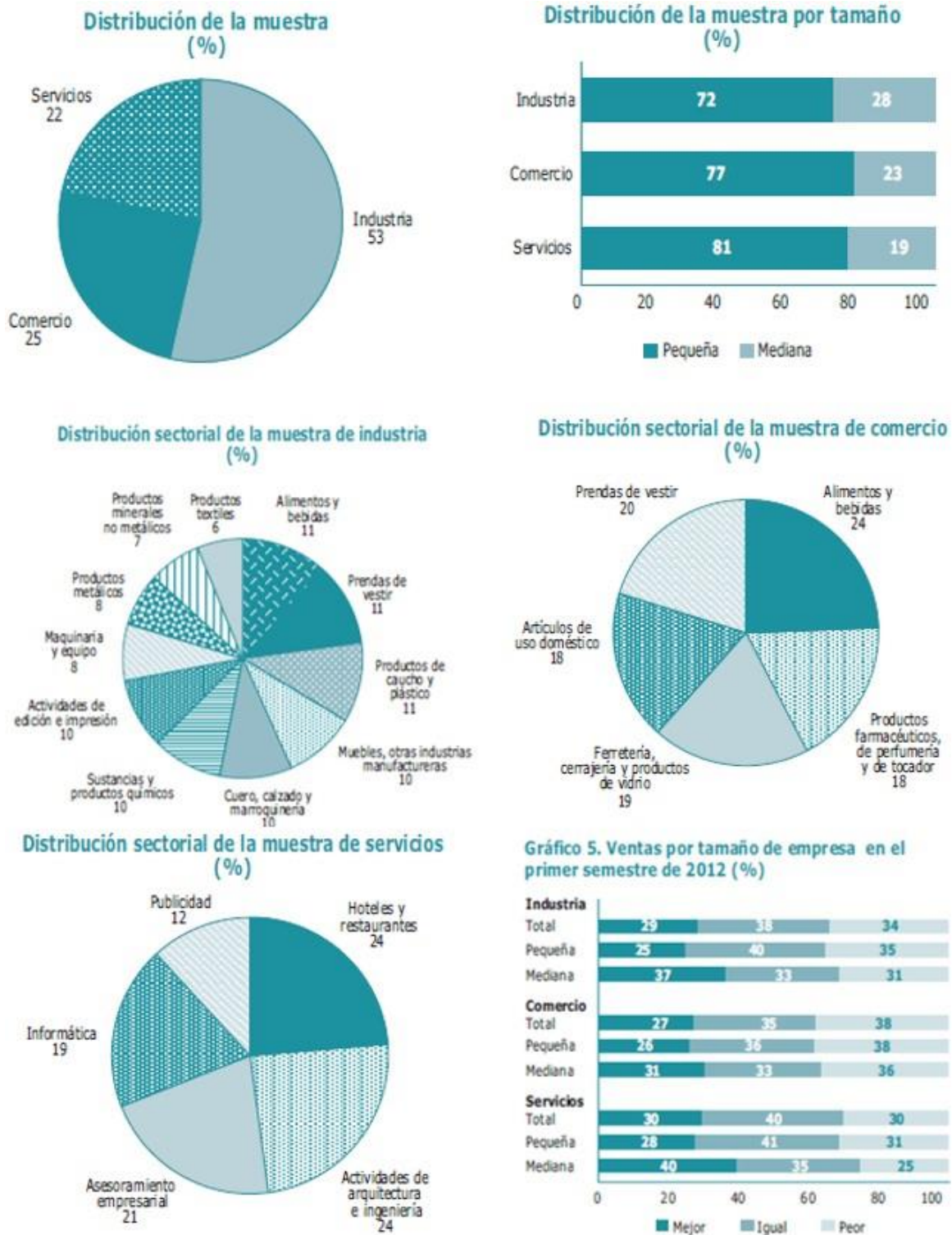
Por otra parte, Acopi (Asociación Colombiana de Pequeñas Empresas) considera que el 2017 será un año de grandes oportunidades para el desarrollo empresarial de las MIPymes a nivel regional e internacional debido a las grandes inversiones en infraestructura vial y portuaria que han generado dinámica; y por el otro, aprovechando la Política Nacional de Desarrollo Productivo (Compes 3866 de 2016), por medio de la cual se busca solucionar las fallas de mercado logrando una canasta exportadora más diversificada y sofisticada, enfocándose en aumentar la productividad de las empresas y cadenas productivas (metalmecánico, agro alimentos, sistemas de moda, industrias 4.0., químicos y turismo), focalizando programas y recursos hacia el desarrollo sostenido desde los departamentos.

Es claro que, a pesar de los esfuerzos realizados por el Gobierno Nacional para impulsar las exportaciones no tradicionales, aprovechando el aumento en el tipo de cambio, los productos colombianos no han logrado incursionar en los mercados extranjeros como se esperaba.

Lo anterior deja como tarea para el 2017 la diversificación de la canasta exportadora, factor base para cumplir la meta de llevar las exportaciones no tradicionales a más de US\$30.000 millones en 2018 El Espectador. El futuro de las pymes en Colombia. Economía. (2017).

Según el estudio realizado por la ANIF (2012), en el segundo semestre se obtuvieron los siguientes resultados



Figura 22. Contribución de las pymes a la economía colombiana en términos de PIB.



Fuente: (ANIF, 2012).


Tabla 3. Análisis de la competencia de algunas de empresas de Consultoría de Negocios Internacionales y de Comercio Exterior

Nombre empresa	Servicios ofrecidos	Localización	Correo electrónico
<p>Dec. Consultores</p>	<p>Contratos</p> <p>Este servicio, tiene como objetivo fundamental proveer una asesoría jurídica en materia de contratos para los negocios, tanto nacionales como internacionales.</p>	<p>Calle 54 No. 45 – 58 Of. 402 Ed. Centro Caracas II Medellín – COLOMBIA Teléfono: (57) 4 – 5127264</p>	<p>dec@deconsultores.com</p>
	<p>Derecho Aduanero</p> <p>Este servicio está dirigido a los operadores del comercio internacional (Importadores, exportadores, operadores de comercio exterior, operadores económicos autorizados, depósito, agencia de aduanas, entre otros) y a las empresas que quieren incursionar en nuevos mercados internacionales.</p>		
	<p>Planes de Exportación</p> <p>Las mejores estrategias para la internacionalización de su empresa para estructurar su adecuado plan de exportación.</p>		
<p>PROSPECTA S.A.</p>	<p>Internacionalización</p> <p>Asesoramos a empresas y organizaciones en su proceso de expansión internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prospección de oportunidades • Priorización y validación de mercados objetivo • Análisis de brechas y capacidades para la internacionalización • Inteligencia de mercados • Investigación de mercados • Talleres y capacitaciones 		<p>http://prospecta.com.co/</p>

Nombre de la empresa	Servicios ofrecidos	Localización	Correo electrónico Páginas web, otras
COREBI	Big Data Business Analytics Strategic Consulting Data Governance	Calle 100 No 7-33 Torre 1. Piso 1 Bogotá. Colombia	https://corebi.com.ar
BDC Business Development Colombia	Planeación Estratégica Asesoría de empresas Asesoría de inversión	Carrera 47ª No 96-41. Of 507 Bogotá. Colombia	info@bdccolombia.info
Sfai Consulting S.A.	Software de riesgos corporativos y control interno	Calle 90 No 13ª-20, of 305 Bogotá.	http://www.safai.co
Prestigio & Distincion 	Asesorías, protocolos personales y empresariales. Capitaciones . Seminarios. Servicio al Cliente.	Carrera 19ª-114-62. Bogotá	http://www.prestigioydistincion.co
Villaveces Y Asociados Auditores Consultores S.A.S  Ci 31 13 A-51 Trr 2 Of 341 Edif Panorama http://www.villavecesconsultores.com	Una amplia experiencia en los diferentes sectores de la economía, que presta servicios profesionales de alta calidad en asesoría en impuestos y servicios legales, consultaría,	Ci 31 13 A-51 Trr 2 Of 341 Edif Panorama Bogota. Colombia	http://www.villavecesconsultores.com

	auditoria.		
Bosenberg Consulting	<p>Consultoría Especializada Presencial y Digital en Marketing y Negocios Internacionales</p> <p>Gerencia Estratégica Internacional. Planes de Mercadeo para la exportación. Ventas Internacionales</p>	Bogotá. Colombia	<p>Facebook Bosenberg Consulting</p> <p>Bosenbergconsulting9@gmail.com</p> <p>Bogota. Colombia.</p> <p>Celular 3138305506</p>

	<p>Transporte carga masiva, semimasivos, mercancía industrial, administración y control de inventarios, transporte de contenedores, consultoría logística, proyectos de optimización de costos transporte.</p>	<p>Calle 90 No 12-28. Bogota.D.C</p>	<p>http://www.intercargo.co</p>
<p>I.T.C. Asesorías En Comercio Internacional</p>	<p>Transporte carga masiva, semimasivos, mercancía industrial, administración y control de</p>	<p>Bogotá. D.C.</p>	<p>http://www.itcasesorias.com</p>

	inventarios, transporte de contenedores, consultoría logística, proyectos de optimización de costos transporte.		
<u>. Objetivo Empresarial S.A.S</u> 	Consultorías gerenciales	.	http://www.objetivoempresarial.com
	Calle 20S #27-55, Medellín, Antioquia		<u>Calle 20S #27-55, Medellín, Antioquia</u>
Grupo Consultoría	Calle 20S #27-55, Medellín, Antioquia Asesorías contables, financieros, Comercio Exterior, impuestos	Calle 20S #27-55, Medellín, Antioquia	Calle 20S #27-55, Medellín, Antioquia Tel (4) 4480092
<u>A&A Consultores SAS</u>	· Consultora de administración empresarial	Cra. 83 #36- 32 (4) 5839518 Medellin.	Cra. 83 #36-32 (4) 5839518 Medellin.
<u>G&G Integral de Consultoría</u> Consultora de administración empresarial Valle del Cauca	· Consultora de administració n empresarial	Cali. Valle del Cauca	Tel: (2) 3799184

(2) 3799184			
<u>KRYTERIA INTEGRAL SAS</u>	Consultoría empresarial, capacitaciones, costos, auditorias.	Cra. 83 #36-32 (4) 5839518 Medellín. Valle del Cauca (2) 5541701	
<u>Carlos Julio Ramírez Consultores</u>	Consultora de administración empresarial	Cra. 83 #36-32 (4) 5839518 Medellín. Valle del Cauca (2) 5541701	
<u>FUSIÓN CONSULTORES Y NEGOCIOS S.A.S.</u> <u>SFAI Consulting S.A</u>	· Consultora de administración empresarial Consultoría empresarial	Cali, Valle del Cauca (2) 3799813 Cali. Valle del Cauca (2) 4862212	
<u>Matiz & Asociados Asesoría Empresarial Ltda</u>	Consultoría empresarial	Tel: (032) 6530245 Cali. Valle del Cauca	
<u>VLR CONSULTORES GERENCIALES SAS</u>	Consultores gerenciales	Cali, Valle del Cauca 317 5052530	

<u>Jervis Consultoría S.A.S.</u>	Consultoría empresarial.	Barranquilla, Atlántico 315 6519985	
<u>Cga-Consultoria Gestión y Asesoría Empresarial S.A.S</u>	Servicios de empresa a empresa	Tel 35-300 645 70 94 Barranquilla . Atlántico	
<u>Asesoría Y Consultoría Ascicaribe</u> No hay opiniones. · Consultora de administración empresarial	Consultora de administración empresarial	Tel: 3003992 Barranquilla . Atlántico	
<u>DWA Consultores Asociados S.A.S.</u>	Consultora de administración empresarial Barranquilla, Atlántico	Tel: (5) 3112691 Barranquilla . Atlántico	

Fuente: elaboración propia

11. Conclusiones

En Colombia hay un amplio camino por recorrer para llegar a la madurez del sector de consultoría; por tanto, el acercar los servicios a las empresas facilitará desarrollar con mayor rapidez un aprendizaje organizacional, en el que el apoyo de entes públicos es una vía que articula estos actores económicos en beneficio de la economía nacional.

- La confianza resalta como uno de los factores más tratados en la investigación; por tanto, se debe realzar su comprensión, para avanzar en la construcción de este tipo de relaciones comerciales, ya que, si nuestro medio se encuentra lleno de temores por la veracidad o validez de la labor del consultor profesional, será muy difícil crear vínculos fuertes entre este sector y las demás industrias de la economía nacional y, por tanto, catalizar su mismo desarrollo.

- La proactividad empresarial y la capacidad para generar una cultura de superación reside en las personas que integran la organización, la cual es influenciada fuertemente por los mandos gerenciales. Lo anterior significa la necesidad de invitar a estos líderes a retarse y reconocer oportunidades de mejora organizacionales internas en conocimiento, experiencia o capacidad de ejecución, para decidir recibir apoyo de los servicios de empresas profesionales de consultoría, los cuales, al ser considerados como aliados, permiten cultivar esa relación a largo plazo, impactar los resultados empresariales y atender en debida forma a la solución de problemáticas que son generalmente aplazadas o canceladas dentro de la empresa por falta de recursos o de priorización.

Las empresas de consultoría están cambiando la forma de hacer negocios que indica que se debe trabajar mucho más a fondo en la caracterización de los clientes y sus necesidades. Como se indicado anteriormente la aparición del internet y las tecnologías digitales que comprenden nuevas formas de hacer negocios, permiten que herramientas como el Marketing Digital sean consideradas como de vital importancia para aquellas empresas que desee entrar en el mundo digital y poder contactar y realizar negocios con clientes digitales. Las empresas de Consultoría Especializada, si desean sobrevivir, están forzadas a cambiar su forma tradicional de hacer negocios y migrar progresivamente hacia el mundo digital. También se considera una opción importante que las empresas de consultoría evalúen y examinen la mezcla de procedimientos para ejercer la consultoría, es decir el manejo de medios tradicionales de consultoría mezclados con el Marketing Digital El Big Data, y otras herramientas similares.

La supervivencia de las empresas en todas las áreas de todas las industrias está supeditada a la migración progresiva al mundo digital que es donde están localizados los clientes que permitirán la supervivencia de las empresas en el futuro. sus clientes

12. Referencias bibliográficas

Kinicki, Angelo. Kreitner Robert. Comportamiento organizacional: Conceptos, problemas y prácticas McGraw-Hill.2003.

Alcaide, Juan Carlos. Calero, Roció. Hernández, Raúl. Bayton-Sánchez, Ramón (2012). Geomarketing. Marketing Territorial para Vender y Fidelizar más) Libros Profesionales de Empresa. ESIC Business Managment School.

Cukier Kenneth (2013). Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think. An Eamon Dollar Book – Houghton Mifflin Harcourt. Boston. Ney York.

Marketing Digital. Edition 5. 2014.

Chaffey Dave, Fiona Ellis – Chadwick. Pearson Education.

Rheingold, Howard. 1993. The Virtual Community: Finding Connection in a Computerized World. ACM Digital Library. A Qdison - Wesley Longman Publishing Co. Inc. Boston. USA.

Kubr, Milan. 1999. La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión. Limusa.1999.

Greiner, Larry E., Metzger, Robert O. (1983). Consulting To Management. Prentice Hall.
Prokopenco, Joseph. (1999). La Gestión de la Productividad. Limusa, 1999.

Coto, Manuel Alonso. 2008. El Plan de Marketing Digital: Blended Marketing como Integración de Acciones On y Offline. Pearson Education.

Porter E. Michael. 2008. Ser Competitivo. Ediciones Deusto. Kotler, Philip. 2006. Marketing Managment. Pearson Prentice Hall.

Osterwalder, Alexander. Pigneur, Yves. 2011. Grupo Planeta. Rouse. Margareth (2017) Qué es CRM (Gestión de relaciones con los clientes) Recuperado de: searchdatacenter.techtargget.com/es/definicion/CRM-Gestion-de-relaciones-con-los-clientes

Pallares Andrea. (2012) Marketing on line. Cuáles son los canales de Marketing. Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/10/13018/cuales-canales-marketing-online.html>

Gaplogic. Web Solutions. El Diario del CEO (2012) Recuperado de: <http://seoseo7.es/2012/01/30/que-es-una-landing-page/>

Concepto. De. Concepto de redes sociales (2015) Recuperado de: <http://concepto.de/redes-sociales/#ixzz4kTiXBzja>

El Espectador. El futuro de las pymes en Colombia. Economía. (2017) Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-futuro-de-pymes-colombia-articulo-673801>

Marketing RS. ¿Qué es y para qué sirve el Geomarketing? (2013) Recuperado de: <http://marketingenredesociales.com/que-es-y-para-que-sirve-el-geomarketing.html/>

Universidad EAN (2012) Como lograr el éxito en el juego exportador global. Pymes exportadoras que perduran y sobresalen en Colombia.

Revista EAN 2016 On-line versión ISSN 0120-8160 Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000100002

Cortes Avellaneda. Ricardo, Potes Nieto., Mauricio. Rojas Ortiz, Wellington. Camargo Orjuela. Carmenza. www.consultoresmarketing.com

Yurani. Hernández. (2013) Título de la Tesis. Importancia del Marketing Digital para las Pymes Colombianas orientadas a los Negocios Internacionales. Universidad Militar de Colombia.

Las comunidades virtuales como conductoras del aprendizaje permanente. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IE- SALC) Recuperado de: http://www2.uned.es/andresbello/documentos/Comunidades_Virtuales.pdf

Paul Fleming (2014). Las 4F del Marketing Digital. Recuperado de https://www.reasonwhy.es/actualidad/digital/las-4f-del-marketing-digital_2014-10-09

Herrera. Fabián (2013) ¿Qué es y para qué Sirve el Geomarketing? - Marketing RS Recuperado de: marketingenredessociales.com/que-es-y-para-que-sirve-el-geomarketing.html

Geomarketing (2015) Como distinguir entre la geolocalización y georreferenciación. Recuperado de: <http://www.datacentric.es/blog/geomarketing/diferencia-entre-geolocalizacion-y-georeferenciacion/>

Filiba. Salvador. (2008) Manual de Marketing directo e interactivo. Asociación de marketing directo e interactive.

Hall. Roberto. (2015). Las consultoras son socias de negocios y protagonistas imprescindibles para cualquier economía. Recuperado de: <http://rezapydconsultores.com.webnode.com.co/news/las-consultoras-son-socias-de-negocios-y-protagonistas-imprescindibles-para-cualquier-economia-lideres-/www.rezapydconsultores.com>

Alcaide, Calero, Hernández, Bayton (2012) Marketing y localización: El Geomarketing. MinTec (2015) Consultoría Web, Complemento De Las Estrategias Virtuales. Recuperado de: <https://mintec.co/es/blog/marketing/consultoria-web-complemento-de-las-estrategias-virtuales/>

SENA (2006) Estudio de caracterización consultoría (2006) Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11404/2104>

EMarketer (2015). Total, Media Ad Spending Growth Slows Worldwide. Recuperado de: <http://www.emarketer.com/Article/Total-Media-Ad-Spending-Growth-Slows-Worldwide/1012981>.

Blog.sage.es (2014) Análisis de la rentabilidad (ROI) en un Plan de Marketing en Internet. Recuperado de: <http://blog.sage.es/economia-empresa/analisis-de-la-rentabilidad-roi-en-un-plan-de-marketing-en-internet/>

Integration Digital. Kaufman, I. Horton, CH. Digital marketing, Integration Strategy and tactics with values: Taylor and Francis, 2015, p.45. Source: TheInboundMethodology. (online) (2015-10-30) Recuperado de: www.spot.es/inbound-marketing.

Resumen del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (2017) Recuperado http://www.tlc.gov.co/publicaciones/723/resumen_del_tratado_de_libre_comercio_entre_colombia_y_estados_unidos

Revista EAN No 80, enero-junio 2016. Marketing Digital y algunas tendencias en tecnología. Págs. 10-17.

Cortes Avellaneda. Ricardo, Potes Nieto., Mauricio. Rojas Ortiz, Willington. Camargo Orjuela. Carmenza. www.consultoresmarketing.com

Lema Sánchez, Juan David. (2010) Título de la Tesis de Grado: Plan de Negocios para una Empresa Consultora Especializada en e-Marketing para Pymes en Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá.

F. Steele. Consulting for organizational change (Amherst, Massachusetts, University of Massachusetts Press, (1975. pág. 3.) Cuevas Martínez, Ramón (2011) Universidad Tecnológica de México, <http://contenidosabiertos.academica.mx/jspui/handle/987654321/122>

Doyle, M. (1989) en sus apreciaciones “Creando grandes cambios organizacionales”. Traducido y editado por CETED como material interno para consultores, 1989.

LOZANO, María Angélica. Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. Revista EAN, [S.l.], n. 68, p. 175-178, Aug.2013. ISSN 0120-8160. Disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/505/493>

History of Internet. Barry M. Leiner, Vinton G. Cerf, David D. Clark, Robert E. Kahn, Leonard Kleinrock, Daniel C. Lynch, Jon Postel, Larry G. Roberts, Stephen Wolff. Internet Society. October 2012.

F. Steele: Consulting for organizational change (Amherst, Massachusetts, University of Massachusetts Press, (1975 pág. 3) Cuevas Martínez, Ramón (2011) Universidad Tecnológica de México, <http://contenidosabiertos.academica.mx/jspui/handle/987654321/122>

LOZANO, María Angélica. Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. Revista EAN, [S.l.], n. 68, p. 175-178, aug 2013. ISSN 0120-8160. Recuperado de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/505/493>. Fecha de acceso: 13 apr. 2017.

Marketing RS. ¿Qué es y para qué sirve el Geomarketing? (2013) Recuperado de: <http://marketingenredessociales.com/que-es-y-para-que-sirve-el-geomarketing.html/>

Referencia Bibliográfica HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio. Metodología de la investigación. (2006). Cuarta edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 1 <http://definicion.de/proyecto-de-investigacion/>

